

# SPARKLING GREY



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

## IO4 - Guide pour des activités multigénérationnelles (sur le lieu de travail) adaptées à la gestion de l'âge

[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.  
La présente publication[communication] ne reflète que le point de vue de l'auteur et celui de l'auteur.  
La Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information contenue dans le présent document.  
L'information qu'il contient. Projet n° : 2016-1-PT01-KA204-022852



## Partenaires:

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>INOVA+ - Portugal</b>   | <a href="http://inovamais.eu/">http://inovamais.eu/</a>                     |
|    | <b>Bitmedia - Austria</b>  | <a href="http://www.bitmedia.at/en/">http://www.bitmedia.at/en/</a>         |
|    | <b>Association E-Seniors - France</b>                                    | <a href="http://www.e-seniors.asso.fr/">http://www.e-seniors.asso.fr/</a>   |
|   | <b>Inno-Motive - Hungary</b>   | <a href="http://www.innomotive.hu/">http://www.innomotive.hu/</a>           |
|  | <b>Fondo Formacion Euskadi - Spain</b>                                   | <a href="http://www.ffeuskadi.net/">http://www.ffeuskadi.net/</a>           |
|  | <b>Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário -Portugal</b> | <a href="http://www.citeve.pt/">http://www.citeve.pt/</a>                   |
|  | <b>Federación Vizcaína de Empresas del Metal - Spain</b>                 | <a href="http://www.fvem.es/es/">http://www.fvem.es/es/</a>                 |
|  | <b>FyG Consultores - Spain</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>Contexte .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>A propos de ce guide .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4</b> | <b>Suggestions d'activités sur le lieu de travail .....</b>                              | <b>8</b>  |
| 4.1      | Activités pour stimuler l'apprentissage intergénérationnel .....                         | 8         |
| 4.2      | Activités visant à favoriser l'attraction et la rétention des travailleurs seniors ..... | 11        |
| 4.3      | Activités visant à favoriser le transfert et la rétention des connaissances .....        | 14        |
| 4.4      | Activités visant à favoriser la création d'équipes multigénérationnelles .....           | 16        |
| <b>5</b> | <b>Annexes .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>6</b> | <b>Bibliographie.....</b>  | <b>19</b> |





# 1 Introduction

Le projet SPARKLING GREY vise à fournir aux PME des secteurs du textile et de la métallurgie des stratégies de gestion des ressources humaines adaptées et innovantes qui abordent les questions liées à l'âge et à l'intergénérationnel tout en soutenant les compétences en gestion de carrière spécifiquement destinées aux travailleurs seniors.

Les objectifs du projet :

- ◆ Sensibiliser au potentiel d'une main-d'œuvre senior
- ◆ Améliorer les stratégies de gestion de l'âge dans les PME des secteurs de la métallurgie et du textile
- ◆ Faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réalité pour les travailleurs seniors
- ◆ Accroître la disponibilité d'outils novateurs et efficaces pour favoriser la création d'environnements de travail adaptés aux seniors
- ◆ Accroître les possibilités de perfectionnement professionnel et renforcer la coopération et le réseautage

Cible directe (primaire):

- ◆ Les chefs d'entreprise, les directeurs et les gestionnaires des ressources humaines des PME ;
- ◆ Les cadres supérieurs des PME ;
- ◆ Les travailleurs seniors ;
- ◆ Les formateurs, consultants et professionnels de l'orientation ;
- ◆ Les experts et décideurs politiques ;
- ◆ Les organisations partenaires et personnel.

Cible indirecte (secondaire):

- ◆ Les organismes d'orientation et de formation (et leurs professionnels) qui intégreront les produits élaborés au cours du projet dans leur offre ;
- ◆ Les entreprises et leurs départements RH ;
- ◆ Les acteurs publics et privés du monde du travail/employeurs et associations d'employés ;
- ◆ L'opinion publique et les décideurs politiques.

L'objectif de ce guide est de fournir un ensemble d'activités ciblant les travailleurs et à mettre en œuvre sur le lieu de travail pour favoriser 4 thèmes : **L'apprentissage intergénérationnel, l'attraction et la rétention des travailleurs seniors, le transfert et la rétention des connaissances et les équipes multigénérationnelles**. Les activités doivent être planifiées de manière à être simples et faciles à utiliser, afin que les travailleurs puissent comprendre les instructions fournies et les appliquer par eux-mêmes. Quoi qu'il en soit, dans certains cas, la supervision ou les conseils des gestionnaires RH, des managers ou des responsables hiérarchiques peuvent être nécessaires.





Coordonné par E-Seniors, ce produit comprend trois activités principales d'une durée estimée à 19 mois (M6-M24) :

- ◆ **Activité 1) Mesures préparatoires (5 mois : M6-M10)**
  - Definition of the design for the macrostructure of the guideline.
- ◆ **Activité 2) Implémentation (9 mois : M10-M18)**
  - Développement des activités
  - Traduction du contenu dans les langues des partenaires.
- ◆ **Activité 3) Validation (7 mois : M18-M24)**
  - Mise à l'épreuve et amélioration des instructions nécessitant la participation active des utilisateurs finaux.

Tous les partenaires mèneront ces activités au niveau national. En Espagne, FVEM, FFE et FYG travailleront ensemble pour atteindre les résultats attendus. Au Portugal, il en sera de même pour INOVA+ et CITEVE.

- ◆ Chaque partenaire impliquera:
  - I. 5 PME
  - II. 10 employeurs/managers/gestionnaires HR
  - III. 10 travailleurs seniors
  - IV. 10 experts,
  - V. 5 organisations syndicales et de représentation des employeurs et employés



## 2 Contexte

Au cours de la dernière décennie, les discussions sur la gestion de l'âge dans les entreprises se sont multipliées. En effet, c'est la première fois dans l'histoire moderne que quatre générations différentes peuvent faire partie de la population active en même temps (Noorani, 2014 ; CEDEFOP, 2012 ; Stanley, 2010).

Noorani (2014) classe les quatre générations comme : La génération silencieuse, les baby-boomers, la génération X et la génération Y (aussi connue sous le nom de Millennials). Classée par âge, la Génération Silencieuse est la plus ancienne et comprend généralement des personnes nées entre 1925 et 1945. Les baby-boomers constituent la génération la plus nombreuse et se composent de personnes nées entre 1946 et 1964. La prochaine génération est la génération X, dont les membres sont nés entre 1965 et 1980. Les Millennials, qui représentent la génération la plus jeune de la population active, sont nés après 1980. L'auteur note également que la " génération silencieuse accorde plus d'importance au statut et à l'autonomie, tandis que les baby-boomers et la génération X accordent plus d'importance aux conditions de travail, à la sécurité, aux collègues et à la rémunération ". Le dernier auteur soutient également que les Millennials accordent plus de valeur à la communication par e-mail, aux médias sociaux, au plaisir au travail et à l'apprentissage continu que les baby-boomers. Les baby-boomers, cependant, affirment valoriser le professionnalisme plus que la génération X, mais pas plus que les Millennials.

Les employés de tous les groupes d'âge considèrent souvent l'appartenance à un groupe d'âge spécifique comme un prédicteur d'attitudes particulières au travail et des règles formelles et informelles qui lui sont associées. Selon Meda & Vendramin (2016), tout comportement distinctif évoqué concerne généralement les générations plus âgées ou plus jeunes, celles du milieu étant moins mentionnées dans les discussions sur l'âge. Néanmoins, des études récentes telles que celle menée par IBM en 2016 ont montré que même si ces divergences de comportements et d'aspirations ne sont pas en réalité marquées dans l'environnement professionnel, les stéréotypes persistent. Comme ces stéréotypes guident la perception que les employés ont de leurs collègues, il est très important de s'y intéresser surtout lorsque des conflits surviennent au sujet des différentes habitudes de gestion du temps (la jeune génération ayant tendance à moins planifier et à travailler dans des délais courts ou étant moins ponctuelle), des différentes attitudes envers l'autorité (la jeune génération ayant tendance à accepter un contrôle moindre) et des différents besoins de reconnaissance. C'est pourquoi nous concluons que l'un des principaux enjeux aujourd'hui est la gestion intergénérationnelle qui se définit comme " *l'art de faire vivre et travailler ensemble des collaborateurs d'âges différents en capitalisant efficacement sur leurs différences et ce qui les lie les uns aux autres* ".





Selon l'OMIG (L'observatoire français du management intergénérationnel), en 2017, en France:

- 7 entreprises sur 10 constituent des équipes intergénérationnelles afin de stimuler l'innovation et la créativité.
- 50% développent des actions de lutte contre les stéréotypes liés à l'âge.

Néanmoins, 82% des entreprises considèrent que les problèmes intergénérationnels ne sont pas complètement résolus.

- Même s'il y a une évolution positive pour lutter contre l'incompréhension entre les générations, 43% des personnes interrogées considèrent que, malgré tout, les relations hiérarchiques entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés restent tendues.
  - 87% des jeunes travailleurs sont considérés comme impatientes.
  - Les managers soulignent que 60% des équipes multigénérationnelles de plus de 10 personnes sont affectées par les différences de perception et de gestion du temps.
  - Bien qu'elle ait progressé, la transmission des connaissances et des compétences n'est assurée que dans 32% des entreprises.
  - Une fois organisée, la collaboration intergénérationnelle permet de moderniser l'entreprise

Comme nous l'avons démontré, il est nécessaire de stimuler la collaboration intergénérationnelle au travail au moyen d'outils et d'activités formels et informels. L'un des objectifs centraux est d'individualiser les expériences et les parcours professionnels des travailleurs dans l'entreprise et de les engager dans des activités indépendamment de leur âge ou de leur ancienneté mais en fonction de leurs aspirations.



### 3 A propos de ce guide

À partir de l'analyse documentaire, le consortium a recueilli des conseils et des recommandations sur la façon dont les entreprises pourraient relever les défis liés à une main-d'œuvre et à des milieux de travail diversifiés. Les sujets les plus abordés étaient liés à la promotion d'une culture organisationnelle adaptée aux seniors et à la manière d'aider les travailleurs seniors à prolonger leur vie professionnelle et donc à les garder plus longtemps dans les entreprises. Presque toutes les recommandations mentionnent la nécessité de valoriser, requalifier et former les travailleurs seniors pour répondre aux besoins de l'entreprise et réduire les coûts de formation et de recrutement de nouveaux employés. En termes d'outils, il s'agit principalement de sites Web, de guides et d'enquêtes en ligne pour soutenir le changement de culture organisationnelle vers une culture adaptée aux travailleurs âgés, pour encourager les activités multigénérationnelles et pour mettre en œuvre un système formel d'apprentissage intergénérationnel. L'ensemble des exercices, des conseils, des méthodes et des outils que nous avons recensé ont été conçus pour les employeurs et les gestionnaires des ressources humaines en général. Il a été constaté un manque d'initiatives pour aider les travailleurs en fin de carrière à trouver une nouvelle voie vers un vieillissement actif ainsi que pour préparer leur retraite. Nous cherchons ainsi à pallier à ce manque.

En ce qui concerne le format le plus pertinent pour le guide, voici les résultats :

**Format** : mixte (en ligne et hors ligne) : 49,4% de réponses

**Durée** : court, ciblé (moins de 20 Pages) : 62,4% des réponses

**Cible** : travailleurs (89,4%), managers (69,4%), gestionnaires RH (68,2%)

**Thèmes** : rétention des travailleurs seniors talentueux (75,3%), formation et développement personnel des travailleurs seniors (68,2%), équipes multigénérationnelles (57,6%), programmes de mentorat et tutorat (55,3%).

**Méthodes** : conseils et astuces pratiques (81,2%), bonnes pratiques (71,8%), exercices (48%)

Les propositions de ce guide s'adressent donc aux travailleurs et portent sur quatre thèmes différents liés à la gestion intergénérationnelle : l'apprentissage intergénérationnel, l'attraction et la rétention des travailleurs seniors, le transfert et la rétention des connaissances et les équipes intergénérationnelles.

**L'apprentissage intergénérationnel-** peut être considéré comme l'échange réciproque de connaissances entre des personnes d'âges différents afin qu'elles puissent apprendre ensemble, et apprendre les unes des autres et avec ceux qui participent à divers domaines comme la culture, l'environnement, la sociabilité, l'éducation, etc. (Réseau européen pour l'apprentissage intergénérationnel, 2014).





**L'attraction et la rétention des travailleurs âgés** - il s'agit d'examiner les facteurs organisationnels qui peuvent faciliter leur intégration et leur participation (Appannah & Biggs, 2015). La rétention des employés peut être considérée comme " *le processus qui consiste à maintenir les compétences professionnelles des employés en les maintenant motivés, actifs sur le plan émotionnel et encouragés* " (Bejarano, 2013).

**Transfert et conservation des connaissances** - Le processus de " transfert des connaissances " se produit lorsque les connaissances, les idées et les expériences sont partagées de la source des connaissances à la source destinataire. La conservation des connaissances dépendra de la façon dont les connaissances sont transférées et des antécédents du destinataire des connaissances. Le bénéficiaire a conservé une certaine connaissance lorsqu'il peut facilement se rappeler ou appliquer cette connaissance dans des situations précises. Pour Marosi (2013), le transfert de connaissances fait référence à l'acte de partager, d'apprendre de nouvelles connaissances et expériences au sein d'une entreprise (et entre entreprises). Les départs à la retraite d'employés peuvent entraîner une perte potentielle de connaissances, d'expérience et de compétences et devraient être évités. L'un des effets attendus du vieillissement démographique est l'effondrement des connaissances et la forte propension à la perte massive de connaissances stratégiques et même essentielles pour les organisations privées, publiques et internationales, ainsi que pour les groupes sociaux (Ermine, 2010).

**Les équipes multigénérationnelles** - sont le résultat du fait que différentes générations font partie de la main-d'œuvre en même temps. Le terme génération désigne le regroupement de personnes appartenant à des groupes d'âge similaires, nées à la même époque". Une génération se situe généralement entre 15 et 20 ans (Stanley, 2010), ce qui peut donc être interprété comme la main-d'œuvre la plus diversifiée et multigénérationnelle jamais connue.

Chaque activité proposée aborde l'une des questions ci-dessus et doit être organisée sur le lieu de travail. Pour chacune, nous donnons des conseils sur le groupe cible, la durée estimée, l'objectif et le contenu des activités, la mise en œuvre et l'évaluation. Veuillez noter qu'il s'agit de suggestions et qu'il n'est pas nécessaire de les copier à l'identique : chaque entreprise peut les adapter à ses structures et à ses besoins et utiliser le modèle proposé pour créer de nouvelles activités. De plus, bien que les activités s'adressent aux travailleurs et non aux managers, il est essentiel d'intégrer les managers dans les phases de conception et d'évaluation des activités et il est très important que les managers reconnaissent la valeur de ces activités et en tiennent compte dans la conception de l'emploi du temps des travailleurs.





Modèle pour la conception des activités :

**Nom de l'activité :**

**Thème abordé :**

**Durée estimée :**

**Objectifs et description :**

**Instructions pour l'implémentation :**

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion sur l'activité**

**Ressources et matériel nécessaire :**

Un modèle sous forme de présentation power-point pour la conception des activités sur le lieu de travail est fourni en annexe au présent guide et contient une série de recommandations sur la façon de l'utiliser. Chaque activité fait l'objet d'un document unique et distinct.





## 4 Suggestions d'activités sur le lieu de travail

Cette section comprend des suggestions de différentes activités sur le lieu de travail qui ont été recueillies pendant la phase de recherche et après les discussions et réflexions des partenaires. Cette liste indicative n'empêche pas les partenaires de trouver ou de mettre au point des exemples d'activités sur le lieu de travail qui peuvent être plus utiles pour les groupes cibles du projet Sparkling Grey.

En outre, les exemples fournis peuvent ne pas contenir toutes les informations pour la mise en œuvre de l'activité et donc, au cas où un partenaire déciderait d'utiliser l'un des exemples fournis, il pourra les développer davantage.

### 4.1 Activités pour stimuler l'apprentissage intergénérationnel

#### 1. **Activité : Création de communautés de pratique (groupes de travail d'experts)**

**Thématique :** Apprentissage intergénérationnel

**Cible :** Tous les travailleurs (idéalement 7 par groupe d'expert)

**Fréquence et durée estimée :** 1 mois (réunions hebdomadaires de 30 min). La fréquence des réunions est décidée par les membres du groupe.

**Objectifs et description :** L'objectif est d'instituer des groupes de travail qui développent et diffusent les connaissances sur un sujet/domaine particulier. Ceci permet de valoriser les connaissances des travailleurs et de permettre l'apprentissage par le partage de bonnes pratiques.

**Instructions pour l'implémentation :** Identifier un travailleur qui sera l'initiateur (avec l'aide des supérieurs hiérarchiques). Les membres du groupe choisissent un sujet précis lié à une certaine méthode de travail ou au fonctionnement d'une machine spécifique, fixent des objectifs clairs pour le groupe, s'entendent sur les dates des réunions et les résultats (manuels, outils de travail etc). Les travailleurs et les managers diffusent l'existence du groupe d'experts et de ses résultats attendus. NB : établir une liste de participants pour chaque groupe d'experts et réunion.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Tables rondes et questionnaires courts

**Ressources et matériel :** Salle de réunion, projecteur, ordinateur





## **2. Activité : L'organisation de repas communs et la création de lieux conviviaux (cafétéria, salle de repos)**

**Thématique :** Apprentissage intergénérationnel

**Cible :** Tous les travailleurs, 6 ou 7 par table

**Fréquence et durée estimée :** Rencontres hebdomadaires, 15 à 30 min.

**Objectifs et description :** L'objectif est de favoriser les activités informelles entre travailleurs de différents groupes d'âge mais d'un même secteur ou ayant les mêmes centres d'intérêts. Cela donne la possibilité d'échanger sur l'expérience professionnelle, la formation, les connaissances techniques ou même les loisirs.

**Instructions pour l'implémentation :** Les dirigeants devraient accepter de réserver un endroit pour les réunions informelles et les repas. Les travailleurs devraient avoir l'initiative d'organiser des réunions et de définir des sujets d'intérêt. Les managers peuvent aider à diffuser différentes initiatives dans un même département ou dans plusieurs départements.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Conversations informels avec les managers et les collègues

**Ressources et matériel :** Lieu de rencontre.

## **3. Activité : La création de duos de mentorat entre jeunes employés et employés seniors (par âge)**

**Thématique:** Apprentissage intergénérationnel

**Cible :** Tous les travailleurs du moment où la participation est volontaire, création de duos par département ou secteur.

**Fréquence et durée estimée :** 1 mois (rencontres hebdomadaires de 15 à 30min)

**Objectifs et description :** L'objectif est de jumeler un jeune travailleur avec un travailleur plus âgé du même service pour favoriser la communication intergénérationnelle. Ils peuvent discuter des techniques de travail, de la santé, de la formation, des compétences, des passe-temps, etc.

**Instructions pour implementation:** Le duo doit se porter volontaire pour la tâche ; il peut choisir son partenaire ou être défini par le manager. Les réunions doivent être courtes (15 à 30 minutes) et flexibles selon les préférences des partenaires. Ils choisissent aussi les sujets qu'ils veulent aborder.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion:** Organiser une session d'évaluation avec des tables rondes : l'une de mentors, l'autre de tuteurs et une table mixte. La session devrait être coordonnée par un partenaire externe (si possible). La table ronde devrait permettre d'identifier les problèmes et les



solutions et de confronter les différents points de vue. Ils sont utiles pour lutter contre les stéréotypes et peuvent déboucher sur un apprentissage mutuel. NB: établir une liste de participants.

**Ressources et matériel :** Salle de réunion, si besoin, évaluateur externe.

#### **4. Activité : Création de duos de mentorat pour les nouveaux travailleurs**

**Thématique:** Apprentissage intergénérationnel

**Cible:** Nouveaux travailleurs

**Durée estimée et fréquence :** 1 mois (rencontres hebdomadaires de 5 à 30 min)

**Objectifs et description :** L'objectif est de jumeler des travailleurs nouvellement recrutés avec des seniors (l'ancienneté étant calculée en fonction du temps passé dans l'entreprise et non pas automatiquement par âge). Ceci permet au nouveau travailleur de poser des questions, d'obtenir des conseils, d'échanger avec son mentor sur leurs expériences et attentes mutuelles, d'être présenté à ses pairs par son mentor, de créer un environnement plus accueillant et de favoriser le respect des valeurs de l'entreprise.

**Instructions pour l'implémentation :** Le mentor doit se porter volontaire et le duo peut être présenté par les supérieurs hiérarchiques qui peuvent également participer à la phase d'évaluation. Les réunions doivent être courtes (15 à 30 minutes) et flexibles. Suggestion de sujets : explication des règles de l'entreprise, méthodes de travail, questions administratives, compétences, mais aussi sujets informels tels que les loisirs, conseils pour la santé et le transport, relations avec les collègues.

**Conseils pour évaluation et la réflexion :** Rencontre avec le manager, réponse à des questionnaires anonymes. Possibilité d'organiser des sessions d'évaluation en groupe avec des tables rondes : l'une de mentors, l'autre de tuteurs et une table mixte.

**Ressources et matériel :** lieu de rencontre, questionnaire court

#### **5. Activité: Duos de rotation d'emploi**

**Thématique:** Apprentissage intergénérationnel

**Cible :** jeunes travailleurs et travailleurs seniors (volontaires)

**Fréquence et durée estimée:** Peut durer entre 2h et une demi-journée et peut être répété aussi souvent que nécessaire

**Objectifs et description :** L'objectif est de donner aux travailleurs un aperçu complet des différentes fonctions existant dans leur entreprise / dans leur département et de favoriser la communication intergénérationnelle.



**Instruction pour l'implémentation :** Ces duos devraient être proposés à des travailleurs qui se portent volontaires. Les responsables hiérarchiques et RH peuvent les faire connaître et, si nécessaire, conseiller les travailleurs sur les nouvelles compétences qu'ils peuvent développer. Les travailleurs plus âgés peuvent accompagner les jeunes travailleurs ou vice versa dans leurs tâches quotidiennes. Cela peut durer une demi-journée et être répété aussi souvent que nécessaire avec l'accord du duo et de leur manager.

**Conseils :** Questionnaire (si nécessaire, anonymes), tables rondes. Le duo peut faire un rapport à leurs managers, mais dans ce cas, les remarques peuvent être plus restreintes.

**Ressources et matériel:** N/A

## 6. Activité: Petit-déjeuner débat

**Thématique:** Apprentissage intergénérationnel

**Cible :** Tous les travailleurs (de préférence 10 à 15 à chaque session)

**Fréquence et durée estimée :** Une fois par mois, 30 min

**Objectifs et description :** Favoriser la communication intergénérationnelle entre les travailleurs, améliorer l'environnement de travail

**Instructions pour l'implémentation :** Cette activité nécessite une certaine préparation préalable, l'approbation des managers et la diffusion de la date, de l'heure et du lieu du débat. Le sujet est décidé à l'avance (car il peut nécessiter la présence d'intervenants extérieurs) mais les travailleurs peuvent suggérer le sujet dont ils veulent parler : santé et bien-être au travail, événements récents, etc.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaire

**Ressources et matériel :** salle, nourriture, boissons

## 4.2 Activités visant à favoriser l'attraction et la rétention des travailleurs seniors

### 7. Activité : Groupe Facebook pour partager des événements externes à l'entreprise

**Thématique :** Attraction et rétention des travailleurs seniors

**Cible :** Tous les travailleurs



**Fréquence et durée estimée :** Indéfini

**Objectifs et description :** Favoriser la communication informelle, fédérer les travailleurs et créer des liens supplémentaires fondés sur des intérêts et des passe-temps communs.

**Instructions pour l'implémentation :** Un des travailleurs peut créer un groupe Facebook. Les règles devraient être établies à l'avance et publiées au sein du groupe. Un ou deux travailleurs devraient se porter volontaires pour être les modérateurs du groupe.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Pour mesurer le succès du groupe, regardez le nombre de participants et la fréquence des messages.

**Ressources et matériel :** ordinateur, internet, compte Facebook

## **8. Activité : Ateliers de mise à jour du profil d'emploi des seniors**

**Thématique :** Attraction et rétention des travailleurs seniors

**Cible :** Travailleurs seniors, 5 par séance

**Fréquence et durée estimée :** 2 heures, une fois par mois

**Objectifs et description :** Favoriser la communication entre les jeunes et seniors ainsi que l'apprentissage mutuel. Actualiser les compétences des seniors en fonction du nouveau jargon et des nouvelles pratiques.

**Instructions pour l'implémentation :** Les managers ont un rôle essentiel dans le lancement et la mise en œuvre de l'activité : ils doivent rassembler des volontaires parmi les travailleurs seniors (participants) et les jeunes travailleurs (formateurs) et convenir de la structure des sessions. Les juniors forment les seniors aux outils TIC pour mettre à jour et structurer leurs compétences, et s'ils le jugent pertinent, ils leur apprennent à utiliser les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadéo. Ces ateliers visent à élaborer un bilan de compétences pour réorienter, si nécessaire, les seniors vers un autre domaine de travail. Il aide les managers à concevoir de nouveaux emplois en fonction de l'évolution des capacités des travailleurs seniors.

**Implémentation (matériel, contexte, lieu) :** Ce type d'atelier est animé par des juniors avec l'appui de managers, au sein de l'entreprise. Ils forment les seniors aux outils TIC pour mettre à jour et structurer leurs compétences, et s'ils le jugent pertinent, ils leur apprennent à utiliser les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadéo. Ces ateliers visent à élaborer un bilan de compétences pour réorienter, si nécessaire, les seniors vers un autre domaine de travail. Il aide les managers à concevoir de nouveaux emplois en fonction de l'évolution des capacités des travailleurs seniors.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaire (anonyme si nécessaire) et tables rondes



**Ressources et matériel :** Ordinateur, internet, salle

## **9. Activité : Livre de l'entreprise/vidéo-témoignages**

**Thématique :** Attraction et rétention des travailleurs seniors

**Cible:** Tous les travailleurs

**Fréquence et durée estimée :** Le livre est permanent et doit être régulièrement mis à jour.

**Objectifs et description :** Valoriser les travailleurs

**Instructions pour l'implémentation :** Les responsables hiérarchiques / RH peuvent superviser la rédaction du livre. Les travailleurs montrent leur motivation en écrivant des témoignages sur les moments importants qu'ils ont passés dans l'entreprise. Il y a aussi des commentaires de personnes qui ont quitté l'entreprise. Le livre existe en ligne et hors ligne. Le livre hors ligne est accessible dans l'entreprise, et le livre en ligne est accessible sur le site Web de l'entreprise. Il est également possible de faire des vidéo-témoignages.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Evaluation et réflexions à l'oral à travers des conversations.

**Ressources et matériel :** Imprimante, livre, ordinateur

## **10. Activité : Entretiens d'entrée et de sortie**

**Thématique :** Attraction et rétention de travailleurs seniors.

**Cible :** Les travailleurs qui arrivent ou qui quittent l'entreprise

**Durée estimée :** 20 min

**Objectifs et description :** Comprendre les motivations des travailleurs, mesurer leur niveau de satisfaction, améliorer leur adhésion aux valeurs de l'entreprise

**Instructions pour l'implémentation :** Des experts externes interrogent les nouveaux travailleurs après un an pour savoir si l'entreprise a répondu à leurs attentes et pourquoi. Les entretiens de départ sont également utiles. Le choix d'experts externes permet aux travailleurs de parler plus librement qu'avec leurs managers. Après l'entretien, l'expert rédige un rapport à l'attention du manager.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaire anonyme

**Ressources et matériel :** Historique des travailleurs (CV etc), expert externe





## 4.3 Activités visant à favoriser le transfert et la rétention des connaissances

### **11. Activité : Formation pour l'utilisation d'applications sur Smartphones**

**Thématique :** Transfert et rétention connaissance

**Cible :** Travailleurs seniors

**Fréquence et durée estimée :** 2 heures par mois

**Objectifs et description :** Les juniors forment les seniors à l'utilisation des applications sur mobile et tablettes liées à l'organisation du travail (agenda, rappel, emails...), aux loisirs (jeux, actualités...) ou à l'utilisation d'applications facilitant leur vie quotidienne (applications de transport public, applications permettant de payer leurs impôts ou d'accéder aux services des administrations publiques). La méthode d'enseignement sera ludique.

**Instructions pour l'implémentation :** Les juniors et les managers peuvent concevoir la formation en s'inspirant du matériel existant ; les managers doivent également diffuser l'activité.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaire

**Ressources et matériel :** Smartphone, internet, salle

### **12. Activité : Créer une base de données de travailleurs retraités**

**Thématique :** Transfert et rétention de connaissance

**Cible :** Tous les travailleurs

**Fréquence et durée estimée :** Doit être mis à jour régulièrement

**Objectifs et description :** Suivre les travailleurs qui ont participé à l'entreprise, leur donner une reconnaissance, dresser la liste de leurs compétences.

**Instructions pour l'implémentation :** Peut-être supervisé par des responsables RH qui rédigent un fichier Excel avec les noms et adresses e-mail des retraités et avec quelques commentaires supplémentaires (éducation, formation, activités dans l'entreprise, si le travailleur était spécialisé dans un domaine particulier, etc). La base de données peut être consultée par tous les travailleurs et devrait être divulguée. Plus particulièrement, il peut être utilisé pour organiser des fêtes de Noël, des événements d'entreprise et des journées multigénérationnelles.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Oral



**Ressources et matériel :** Ordinateur, dossier Excel, fichier imprimé

### **13. Activité : Créer du matériel pour la transmission de connaissances (photo et vidéos)**

**Thématique :** Transfert et rétention de connaissance

**Fréquence :** A chaque fois qu'il y a une nouvelle machine ou méthode de travail

**Objectifs et description :** Cette activité permet aux générations de partager leurs connaissances pendant la formation ; elle valorise les travailleurs de l'entreprise et leur donne de la visibilité afin de stimuler l'engagement.

**Instructions d'implémentation :** Le contenu du matériel devrait être coordonné par les managers et diffusé par tous. Les travailleurs peuvent filmer, enregistrer des messages audios ou prendre des photos du travail quotidien des seniors. Ainsi, il devient plus facile de transférer les connaissances. L'écriture prend beaucoup de temps contrairement à l'utilisation d'un appareil photo ou d'un enregistreur. Il est essentiel de partager largement les vidéos au sein de l'entreprise. Celles-ci peuvent notamment servir à faciliter la transition lorsqu'un travailleur quitte l'entreprise ou prend sa retraite.

**Conseils sur l'évaluation :** Questionnaire, dialogue avec les managers

**Ressources et matériel :** Camera, Smartphone, enregistreur, vidéo-projecteur

### **14. Activité - Tableau de communication avec des post-it avec des codes de couleur (rouge, orange, jaune) dans la salle commune - deux types de tableaux, l'un pour le travail, l'autre pour les loisirs.**

**Thématique :** Transfert et rétention de connaissance

**Cible :** Tous les travailleurs

**Fréquence :** Post-its chaque semaine

**Objectifs et description :** Permettre aux travailleurs de partager des connaissances formelles et non formelles, de communiquer sur leurs intérêts et leurs passe-temps et, éventuellement, de se réunir.

**Instructions pour l'implémentation :** Les travailleurs le collent sur les panneaux pour exprimer leurs besoins (professionnels et non professionnels). Chaque message suit un code : rouge ("nécessite une attention urgente"), orange ("adresse si nous avons les ressources") et vert ("nous allons bien").

Par exemple, si un travailleur doit utiliser une machine mais ne sait pas comment l'utiliser, il peut y coller un post-it rouge et y écrire ce dont il a besoin (formation...). Un autre exemple est celui d'un travailleur qui devrait préparer une réunion en anglais en 3 semaines, il a besoin d'un anglophone. Il collera un post-it rouge, et la personne qualifiée répondra avec un post-it vert.



**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Oral

**Ressources et matériel :** Post-it, salle commune

## 4.4 Activités visant à favoriser la création d'équipes multigénérationnelles

### **15. Activity: The organisation of sport, board games and social games and tournaments**

**Thématique:** Création d'équipes multigénérationnelles

**Cible :** Tous les travailleurs (les règles de constitution des équipes changent en fonction du jeu choisi)

**Fréquence et durée estimée :** La durée et la fréquence des tournois sont décidées par les participants. Il est possible d'organiser un seul match.

**Objectifs et description :** L'objectif est d'encourager les activités informelles entre les travailleurs de différents secteurs et groupes d'âge à condition qu'ils aient un intérêt commun dans un sport commun ou un jeu de société.

**Instructions pour l'implémentation :** Doit être organisé en dehors des heures de travail et de préférence en dehors de l'entreprise. Les participants se portent volontaires et il y a un organisateur par tournoi en charge de l'inscription, du suivi de l'agenda et des scores et de la publicité de l'activité (éventuellement avec l'aide des responsables RH).

**Conseils d'évaluation et réflexion :** Oral

**Ressources et matériel :** Dépend du tournoi (football, jeu de société etc)

### **16. Activité: Organisation de séminaires**

**Thématique:** Création d'équipes multigénérationnelles

**Cible:** Tous les travailleurs

**Fréquence et durée estimée :** Une demie journée, deux fois par ans

**Objectifs et description :** Les séminaires peuvent permettre la communication intergénérationnelle ainsi que l'intégration formelle et informelle (discussion sur les méthodes de travail, rencontres entre collègues, formation aux nouvelles technologies, ateliers et activités récréatives).

**Instructions pour l'implémentation:** Les séminaires devraient être organisés par les managers et les responsables RH. Les travailleurs peuvent suggérer des activités. Idées : présentation de différents



départements, tables rondes sur différents sujets, tournois de sport et de jeux de société, ateliers de communication non-violente et de jeux de rôle, ateliers techniques, soirée cinéma, randonnées, pique-niques

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaire anonyme

**Ressources et matériel :** Dépend du budget et de l'activité

### **17. Activité : Rédaction d'un projet de gestion en duo**

**Thématique :** Création d'équipes multigénérationnelles

**Cible :** Travailleurs seniors et juniors

**Durée estimée:** 20 min

**Objectifs et description :** Communication entre travailleurs, valorisation de leurs compétences, apprentissage mutuel. Les juniors et les seniors peuvent apporter leur vision du leadership et de la hiérarchie dans un document qui sera remis aux managers. L'objectif est de comparer les idées sur la gestion.

**Instructions pour l'implémentation :** Ces duos sont volontaires et organisés/approuvés par les supérieurs hiérarchiques. Le manager fournit une mission claire et un modèle.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaires anonymes, tables rondes

**Ressources et matériel :** Mission et modèle fournis par le manager

### **18. Activité : Journée d'observation et échange de tâches**

**Thématique :** Création d'équipes multigénérationnelles

**Cible :** Travailleurs seniors et juniors

**Durée estimée :** 2 heures

**Objectif et description :** Communication entre travailleurs, valorisation de leurs compétences, apprentissage mutuel.

**Instructions pour l'implémentation :** Pendant 2 heures, les travailleurs juniors prennent la place des travailleurs seniors. La semaine suivante, les travailleurs seniors prennent la place des travailleurs juniors. Les gestionnaires observent la situation et il y a un débriefing après chaque situation.

**Conseils pour l'évaluation et la réflexion :** Questionnaires anonymes, tables rondes

**Ressources et matériel :** Emploi du temps





## 5 Annexes

Consulter le PPT fourni en annexe pour la conception des activités sur le lieu de travail.



## 6 Bibliographie

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-Friendly Organisations: The Role of Organisational Culture and the Participation of Older Workers. *Journal of Social Work Practice, Volume 29, Issue 1*, 37-51

Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

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

Dominique Méda, Patricia Vendramin. (2013) *Reinventing work in Europe: value, generations and labor*, Palgrave Macmillan

OMIG (French intergenerational management observatory), *Communication InterGenLab*, 2017

Marosi, I. (2013). *Age- and knowledge management*. Budapest, Hungary: University of Óbuda.

Noorani, A. (2014). *Benefits of a Multi-Generational Workforce: Perceptions of Age-Friendly Work Environments*. Retrieved from Online Theses and Dissertations: <http://encompass.eku.edu/etd/230>

Sarah P.Weiner, Rena Rash. [Generational differences at work are much ado about very little](#), IBM Smarter Workforce Institute (2016)

Sinha, S., Griffin, B., Ringer, T., Reppas-Rindlisbacher, C., Stewart, E., Wong, I., . . . Anderson, G. (2016). *An Evidence-Informed National Seniors Strategy for Canada*. Toronto: ON: Alliance for a National Seniors Strategy.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management* 18, 846–852.



# 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



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.  
La présente publication[communication] ne reflète que le point de vue de l'auteur et celui de l'auteur.  
La Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui pourrait être faite de l'information contenue dans le présent document.  
L'information qu'il contient. Projet n° : 2016-1-PT01-KA204-022852