



## Federmanager se mobilise sur la gestion des seniors

Federmanager, principale association italienne des dirigeants de l'industrie, a lancé un projet de gestion des âges dans l'optique de soutenir concrètement les plus de 50 ans dans leur « long parcours professionnel » et de valoriser leur bagage d'expériences et de compétences. Une réflexion d'autant plus nécessaire que l'Italie est, avec le Japon, l'un des pays les plus vieux au monde : en 2018, un tiers de la population en âge de travailler (15-64 ans) avait plus de 50 ans. Réalisé en collaboration avec l'université La Sapienza de Rome, le projet est parti d'une recherche approfondie, pour identifier ensuite un modèle de gestion des seniors, soit un ensemble d'actions et des stratégies pour mieux gérer les diversités générationnelles, en s'appuyant sur les bonnes pratiques et en proposant une série de solutions aux problèmes les plus communs. Le projet a utilisé une métaphore sportive liée au basket et à l'athlétisme.

### Méthodologie de la recherche

La recherche a compris :

- une enquête « pour les managers », qui a sondé environ 900 dirigeants de plus de 45 ans pour comprendre leurs attentes et leurs problèmes ;
- une enquête « sur les managers », qui a sondé une centaine de professeurs universitaires, consultants, entrepreneurs, etc., pour comprendre comment la société italienne voit les seniors au travail ;
- 4 « focus groups » et des ateliers intergénérationnels destinés aux 20 entreprises qui ont adhéré au projet.

### Principaux résultats de la recherche

#### Recrutement

Sans surprise, les travailleurs de plus de 45 ans se sentent largement discriminés, alors qu'ils sont toujours plus nombreux sur le marché du travail. Mais ces préjugés sont moins répandus dans les PME italiennes, et dans certains secteurs où l'expérience fait la différence : postes dans les services légaux et fiscaux par exemple, mais aussi, paradoxalement, dans l'informatique, puisque certains langages de programmation ne sont plus enseignés et sont donc un patrimoine exclusif des seniors.

#### Développement de carrière

S'il n'est pas possible (en particulier dans les PME) de valoriser les seniors par des promotions ou des formes de mobilité verticale ou horizontale, les solutions de travail flexibles sont jugées les plus intéressantes par les travailleurs concernés.

#### Travail flexible

Les solutions comme le *job sharing*, le temps partiel, les congés sabbatiques, la flexibilité dans les horaires et dans l'organisation du travail, mais aussi le retrait progressif de la vie active, sont encore très peu diffusés en Italie.



## Santé et bien-être

Curieusement, les managers interviewés estiment que ce point ne peut pas être considéré prioritaire pour la valorisation et la motivation des seniors – peut-être parce que la recherche a concerné les plus de 45 ans, alors que ces thèmes deviennent plus sensibles plus tard dans la vie ?

## Points faibles

La recherche a mis en évidence certains points faibles des plus de 45 ans par rapport aux exigences de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'ouverture et la disponibilité face à l'innovation et au changement, la capacité d'adaptation, la familiarité avec les technologies, la connaissance des langues étrangères, la motivation, la capacité d'autocritique, la créativité.

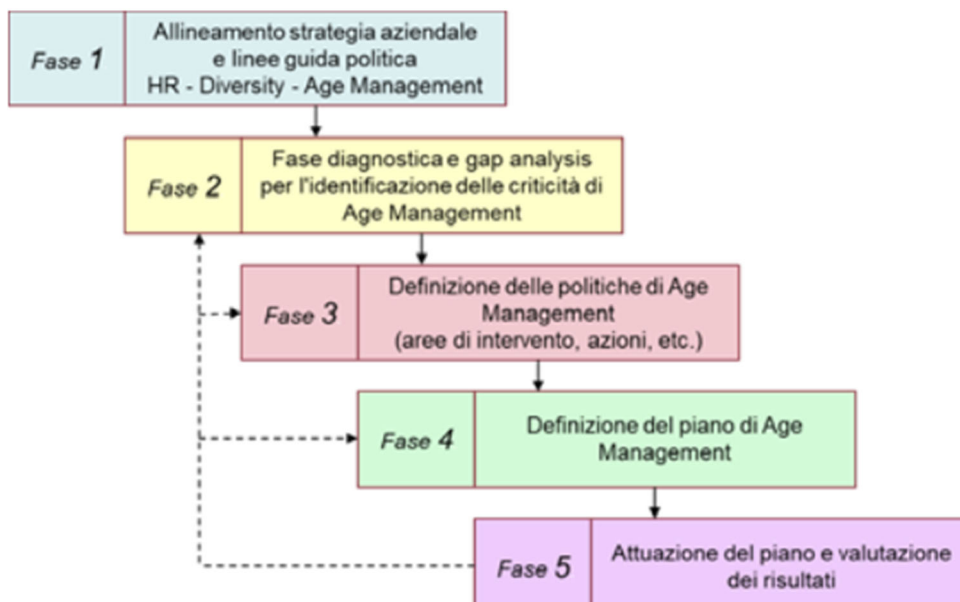
## Points forts

Les seniors ont en revanche des atouts quant au *problem solving*, aux capacités relationnelles, à la fidélité et sensibilité par rapport aux intérêts de l'entreprise, au bagage technique, à la capacité de prendre des décisions.

## Un modèle de gestion des âges en 5 phases

Cette recherche a permis de définir un modèle en cinq phases.

Figura 3. Il Modello Metodologico per l'Age Management (MMAM)





### **Phase 1 : mettre en relation les stratégies de l'entreprise et les politiques RH, de diversité et de gestion des âges**

La gestion des âges doit contribuer aux résultats et aux objectifs de l'entreprise, en valorisant les ressources des seniors. Pour cela, il faut identifier les compétences-clé nécessaires à assurer un avantage compétitif à l'entreprise.

### **Phase 2 : établir un diagnostic et une *gap analysis***

Le diagnostic (audit) consiste à :

- analyser la démographie de l'entreprise ;
- cartographier et analyser les compétences des seniors (mais aussi, potentiellement, des salariés « non seniors ») ;
- comprendre les besoins des seniors, aussi bien en termes psycho-comportementaux qu'en termes de formation.

Pour réaliser cet audit, des outils sont disponibles : *Work Ability Index* ; *Work Ability Coaching Interview* ; *Quality of Ageing at Work Questionnaire* ; *Age-related Leadership Concept and Questionnaire* (qui permet d'identifier les comportements hostiles aux seniors) ; *Professional Identity Interview* (qui permet de programmer des activités à destination des seniors).

Le diagnostic est suivi d'une évaluation de l'écart (*gap analysis*) entre la situation présente, d'une part, et ce qui est nécessaire pour développer la vision stratégique de l'entreprise, d'autre part. Cela permet d'identifier les points critiques en termes de gestion des âges.

### **Phase 3 : définir les politiques de gestion des âges, soit les lignes d'action pour répondre aux points critiques identifiés dans la phase précédente**

Ces lignes d'action peuvent concerner :

- la sélection, dans l'optique d'éviter les discriminations ;
- la formation ;
- le développement de carrière, par exemple pour garantir aux seniors des postes minimisant la fatigue physique et le stress ;
- les pratiques de travail flexibles (adaptation des horaires, temps partiel, télétravail, etc.), plébiscitées par les managers seniors sondés ;
- la protection de la santé ;
- Le changement de fonction vers des postes plus adaptés aux capacités et performances des seniors, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une dégradation, mais d'une aide pour la motivation ;
- la transition progressive vers la retraite ;
- les projets spéciaux, qui peuvent booster la motivation des managers.

### **Phase 4 : définir le plan de gestion des âges, en concrétisant le point précédent**

Les lignes d'action seront ainsi traduites en activités, objectifs, calendrier, budget, évaluation, etc.

### **Phase 5 : réaliser le plan et en évaluer les résultats**



### Des pistes d'actions concrètes

Pour faciliter l'ouverture et la disponibilité face à l'innovation et au changement, principal point faible des plus de 45 ans, la recherche propose certaines pistes d'actions :

- formations spécifiques pour permettre aux seniors de revoir les modèles d'interprétation de leur rôle ;
- méthodologies pour expérimenter la *non comfort zone* et faciliter ainsi l'ouverture à la nouveauté, en permettant aux seniors de valoriser leurs aptitudes « hors routine » ;
- groupes de travail hétérogènes pour intensifier les relations avec des juniors ;
- coaching pour évaluer la motivation personnelle au changement ;
- développement de carrière transversal, par exemple en attribuant aux seniors de nouvelles tâches stimulantes.

Enfin pour booster la motivation :

- diagnostic précis des raisons du manque de motivation au moyen d'analyses fines ;
- redéfinition du parcours professionnel et/ou développement de parcours adaptés (job rotation, gestion de projets spécifiques, etc.).

### L'exemple de TIM (ex Telecom Italia)

L'e-book de Federmanager approfondit l'expérience de TIM (ex Telecom Italia, environ 46 000 salariés en Italie) comme exemple de *best practice*. TIM a mis en place une politique d'*Age Management* dans le cadre de ses stratégies de diversité, en raison d'un fort vieillissement du personnel : en 2015, environ 30 % des salariés avait plus de 45 ans et 25 % plus de 50 ans.

TIM a d'abord réalisé des enquêtes pour comprendre la structure du personnel en fonction de l'âge, les points forts et les points faibles des seniors, les stéréotypes négatifs sur l'âge qui circulent dans l'entreprise, les problèmes de dialogue et de transfert de compétences intergénérationnels.

**Les points forts des seniors :** fort lien avec l'entreprise, plus grande productivité, versatilité et expérience.

**Les points faibles des seniors :** langues étrangères, informatique, limitations dues aux changements physiques et cognitifs.

TIM a ensuite défini une politique d'*Age Management* et des projets spécifiques, intervenant en priorité sur la formation et sur le thème de la santé et du bien-être.



L'e-book détaille 4 projets lancés.

**Lo imparo, l'azienda è con te** est un projet de formation réalisé en partenariat avec une université télématique, qui a concerné près de 1 500 salariés en 2012 et 2013. Objectif : permettre aux personnes de reprendre leurs études et d'obtenir un diplôme universitaire, suivant les intérêts de chacun et avec la prise en charge de tous les frais par l'entreprise. Résultats : acquisition de nouvelles compétences, amélioration des compétences déjà acquises, hausse de la motivation, plus grande adhésion aux objectifs de l'entreprise, création de relations entre des personnes opérant dans des divisions différentes.

**Navigare insieme** est un projet lancé en collaboration avec le ministère de l'Education et de la Recherche pour stimuler les échanges intergénérationnels. En particulier, les juniors ont été incités à transmettre leurs compétences informatiques et digitales aux seniors, au cours d'événements organisés dans 12 villes.

**Maestri di mestiere** concerne les plus de 50 ans spécialisés dans les fonctions technologiques ayant participé à des projets didactiques dans les collèges et lycées, en collaboration avec les enseignants. L'objectif était double : valorisation de l'expérience des seniors et hausse de leur motivation, et diffusion d'une image positive de l'entreprise.

**Motivation check** est une initiative destinée aux plus de 50 ans qui n'étaient pas bénéficiaires d'actions de développement de carrière. Objectif : travailler sur la motivation et la croissance personnelle en développant la conscience des potentialités et les compétences de chacun. Le projet a connu 4 phases :

- réunion de seniors provenant de divisions et de fonctions différentes pour évoquer leur expérience ;
- questionnaire sur la motivation individuelle ;
- discussion des résultats du questionnaire avec un responsable RH pour comprendre comment améliorer la motivation ;
- définition d'un plan personnalisé, pour permettre à chacun d'utiliser efficacement ses compétences et leviers de motivation.

## Hélène Martinelli

### Sources :

<https://www.federmanager.it/un-modello-per-l-age-management/>

E-book disponible gratuitement (en italien) [ici](#)