

Gestion du vieillissement actif dans le secteur financier

« Comment les travailleurs stimulent-ils l'innovation managériale en matière de vieillissement actif dans le secteur financier luxembourgeois ? »

Mémoire réalisé par
Christophe Rinaldis

Promoteur(s)
Anne Rousseau

Lecteur(s)
Donatienne Desmette

Maître de stage
Aurélie Danieau

Année académique 2017-2018
Master 120 en Gestion des ressources humaines

Table des matières

Partie théorique	4
1. Introduction.....	4
2. Qu'est-ce que la gestion du vieillissement actif au travail ?.....	6
2.1. Définition des « travailleurs âgés ».....	6
2.2. Le cadre législatif des « travailleurs âgés ».....	7
2.3. Les « seniors » et le secteur financier	8
2.4. Les concepts liés à la gestion du vieillissement.....	9
3. La gestion du vieillissement.....	11
3.1. Enjeux de la gestion du vieillissement pour les entreprises	14
3.2. Les mutations démographiques.....	15
3.3. La productivité et la performance économique	16
3.4. La dimension sociale de l'entreprise et des carrières	19
3.5. La législation dans le cadre de l'emploi des seniors.....	21
4. Les facteurs et les déterminants du maintien dans l'emploi	24
5. L'innovation managériale dans la gestion du vieillissement actif au travail.....	27
5.1. Déterminants de l'innovation managériale	29
5.2. Les conséquences de l'innovation managériale en matière de vieillissement actif.....	36
5.3. Les pratiques d'innovations managériales.....	42
6. Cadre analytique de la gestion du vieillissement.....	49
Partie empirique	52
7. Introduction.....	52
8. Méthodologie	53
8.1. Objectifs du recueil des données	53
8.2. Description de l'échantillon.....	53
8.3. Méthode d'entretien	55
8.4. Méthode de questionnaire	55
9. Principaux résultats des entretiens exploratoires.....	56
9.1. L'importance de l'implication et de la motivation.....	57
9.2. La valorisation de soi et la formation continue.....	58
9.3. L'état de santé et la mise à jour des compétences.....	59

9.4.	L'aménagement des heures de travail et la flexibilité.....	61
9.5.	Etat d'esprit et climat du travail	62
9.6.	Mobilité interne et perspective de carrière	63
9.7.	Volonté de transmettre les savoirs et la transition générationnelle.....	64
10.	Résultats du questionnaire	66
10.1.	Confrontation au vieillissement actif.....	66
10.2.	Les pratiques innovantes pour la gestion du vieillissement actif.....	68
10.3.	Implication et participation des travailleurs dans l'innovation.....	70
10.4.	Obstacles et conséquences de l'innovation liée au vieillissement actif.....	73
10.5.	Enseignements de l'échelle de Likert	75
11.	Conclusion.....	77
12.	Bibliographie.....	81
13.	Annexes	98
13.1.	Grille d'entretien pour les responsables RH.....	98
13.2.	Grille d'entretien pour les travailleurs.....	99
13.3.	Questionnaire pour les participants	101
13.4.	Transcription entière des entretiens.....	105
13.5.	Traduction des parties utilisées	141

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1: Dimensions des enjeux.....	24
Tableau 2: Dimensions de l'innovation managériale	36
Tableau 3: Conséquences de l'innovation managériale	42
Tableau 4: Pratiques innovantes	49

Partie théorique

1. Introduction

En regardant la démographie actuelle de notre société, il est facile de distinguer que les autorités sont confrontées à des problématiques liées au vieillissement de leurs citoyens. Selon un rapport du SPF (Conseil supérieur de l'emploi, 2018) sur les entreprises belges, les salariés âgés ont beaucoup plus de mal à rester actif sur le marché du travail à cause de facteurs comme la motivation ou encore leur niveau de qualification (Hansez, Angenot, Faulx, Burnay, Lurkin, Braeckmann & Van Risseghem, 2012). Au niveau européen, il apparaît une divergence entre les pays qui intègrent avec efficacité le personnel dit âgé pour maintenir un équilibre avec les générations nouvelles entrantes et les pays qui peinent à mettre en place des politiques de gestion des travailleurs âgés ou de gestion des âges.

Dans une perspective de long terme, les pays européens s'engagent à améliorer les conditions du marché du travail pour maintenir et développer la vie professionnelle des travailleurs âgés. Suite à la réunion ministérielle du 15 janvier 2016 de l'Organisme de la coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'emploi et le travail, de nouvelles recommandations ont été émises pour améliorer l'intégration et le maintien des travailleurs âgés dans le monde actif du travail. Beaucoup d'actions sont mises en œuvre par les autorités nationales ainsi que par les entreprises, mais elles restent insuffisantes au regard des efforts nécessaires pour faciliter le maintien dans une vie active (Organisme de la coopération et de développement économiques [OCDE], 2015).

La gestion du vieillissement au travail est un sujet étudié dans les dernières décennies en cherchant une solution aux évolutions démographiques par le biais des programmes de (pré)retraites ou encore des programmes de raccourcissement de la vie professionnelle en général. Divers enjeux sont liés à la gestion des travailleurs dits âgés parce que depuis des années la question du financement du système de pension reste un souci ainsi que la performance des entreprises. Dans mon projet de mémoire, l'attention ne se focalise pas sur les plans de retraite mais sur les solutions alternatives innovantes pour rallonger la vie

professionnelle des personnes âgées au regard des décisions gouvernementales prises en la matière.

Il existe encore une quantité de stéréotypes autour des travailleurs âgés, tel que l'incapacité de s'adapter au changement organisationnel ainsi qu'à l'évolution technologique ou encore le déclin des capacités cognitives après un certain âge.

La probabilité de devoir travailler au-delà des 60 ans est bien réelle, ainsi les pays sont amenés à adopter de plus en plus des stratégies inclusives pour maintenir les travailleurs dits âgés en emploi et ainsi atteindre les objectifs déclarés dans les politiques européennes, comme stipulés entre autre dans la stratégie Europe 2020. Une comparaison entre les pays, issue du rapport de l'OCDE (2003), fait apparaître que les autorités nationales bénéficient d'une flexibilité pour atteindre les buts définis en termes d'employabilité et d'investissement. Selon la stratégie Europe 2020, un taux d'employabilité général de 75% doit être atteint sachant que la somme des investissements à déployer n'est pas fixée à un seuil.

Vu que beaucoup de problèmes sont liés au monde du travail, on va construire notre problématique autour de la gestion des travailleurs âgés (en particulier dans le secteur financier) en investiguant les méthodes possibles tel que la formation ou encore l'ergonomie du poste de travail. Comme un fil rouge qui accompagne cette recherche, une question de départ va guider la lecture du mémoire: « *Comment les travailleurs stimulent-ils l'innovation managériale en matière de vieillissement actif?* ». Nous avons choisi de nous intéresser tout particulièrement au cas du secteur financier luxembourgeois et nous expliquerons ce choix.

Dans un premier temps, on développe la problématique de la gestion des travailleurs dits âgés dans notre contexte socio-économique. Celle-ci comporte la définition des principes et termes importants ainsi que la conceptualisation, puis on regardera les enjeux liés aux rôles joués par les travailleurs dits âgés et le secteur concerné. Un autre point sera de regarder quelle catégorie de travailleurs âgés est concernée par les stratégies que les entreprises mettent en œuvre pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés. D'ailleurs, les stratégies existantes vont être investiguées et des nouvelles possibilités vont être présentées.

Le premier chapitre va introduire les termes et concepts utilisés pour comprendre les implications et retombées pour les entreprises. Dans ce cadre, un échantillonnage de la classe

des travailleurs âgés pris en considération et l'explication de choix du secteur financier sera transmise afin de percevoir les conséquences positives ou négatives possibles pour le secteur financier.

2. Qu'est-ce que la gestion du vieillissement actif au travail ?

Pour répondre à la question de savoir en quoi consiste la gestion du vieillissement actif au travail, il nous faut tout d'abord préciser la classe de travailleurs qui est concernée par cette gestion. En premier lieu il convient de définir les travailleurs âgés pour ensuite expliquer dans quel contexte juridique la gestion du vieillissement est encadrée. Dans la suite, les concepts essentiels liés à la gestion du vieillissement sont présentés afin de se plonger au cœur de ce qui représente la gestion du vieillissement avec ses enjeux et les facteurs qui déterminent des stratégies pour le maintien en emploi en entreprise.

2.1. Définition des « travailleurs âgés »

Les « travailleurs âgés », les « seniors » ou encore les « travailleurs vieillissants » se réfèrent à une classe de travailleurs d'un certain âge. Ce terme est aussi dépendant de la législation nationale du pays. En Belgique ainsi qu'au Luxembourg la jurisprudence définit les travailleurs à partir de 45 ans comme des travailleurs âgés. Selon les études de l'OCDE (2006), les employés sont généralement considérés comme seniors après l'âge de 50 ans. Les travailleurs âgés représentent une partie de plus en plus importante de la population active et le département de la gestion des ressources humaines doit répondre à des questions importantes d'employabilité et de maintien à l'emploi. D'après les statistiques d'Eurostat (2018), le taux d'emploi des travailleurs âgés a augmenté de 17% pour la période à partir de 2003. En termes de population active globale, les travailleurs âgés constituent 20% en Europe

Souvent le terme « seniors » est utilisé pour parler des travailleurs âgés parce que les expressions comme les « vieux », les « âgés » ont une connotation négative qui ne représentent pas la réalité. Ce terme, dérivé du mot latin *senex* qui veut dire « âgé », est utilisé davantage par les entreprises pour les travailleurs qui atteignent l'âge des 45 ans et débutent ce que d'autres appellent une deuxième carrière professionnelle (Gaullier, 1988). La perception de ce terme dépend des caractéristiques et de l'image que les pays attribuent à cette catégorie de travailleurs.

Tout au long de notre analyse, la terminologie qui se réfèrent toujours aux travailleurs âgés peut varier pour ne pas être trop répétitif et ainsi ne pas trop alourdir la lecture. Les autres termes utilisés sont « seniors », « travailleurs vieillissants » ou encore « travailleurs de plus de 45 ans ».

En Belgique, d'après le site du Service public fédéral belge (CCT N°104) les travailleurs atteignant les 45 ans sont considérés comme des travailleurs âgés. Selon les derniers résultats de l'Eurobaromètre sur le vieillissement actif publié en 2012, la société belge perçoit les personnes comme « âgées » à partir de 67,9 ans. En comparaison l'Union européenne détient une moyenne de 63,9 ans. En posant le regard sur les pays voisins cette perception varie beaucoup, d'une valeur faible de 60,1 ans en Allemagne, à une valeur moyenne de 63,7 ans au Luxembourg ou encore plus élevée de 70,4 aux Pays-Bas.

Dans le prochain chapitre, la législation nationale au niveau des entreprises va être prise en compte pour analyser les contraintes et les mesures possibles pour les entreprises en mettant l'accent sur le secteur financier.

2.2. Le cadre législatif des « travailleurs âgés »

La classification des travailleurs ne peut pas se faire seulement sur base de l'âge, mais elle peut aussi se structurer autour des rôles, respectivement des fonctions, exercées par les salariés. D'une part, les employeurs différencient les travailleurs par tranche d'âge avec les employés âgés entre 45-50 qui débutent une deuxième vie professionnelle et les employés qui préparent leur retraite.

D'autre part, la catégorisation s'organise selon le secteur d'activité et la nature des tâches effectuées. Les travailleurs appelés « cols blancs » sont des employés de bureau, ils occupent des positions hiérarchiques du cadre supérieur et accomplissent des missions surtout au niveau du secteur tertiaire. La nature de leur travail est plutôt cognitive, car ils délivrent des services en employant des ressources mentales pour atteindre les objectifs. L'autre classe de salariés connue comme « cols bleus » regroupe les ouvriers qui occupent des métiers manuels

d'avantage dans le secteur primaire ou secondaire. Ceux-ci sont confrontés à d'autres issues en termes de gestion du vieillissement.

Dans cette analyse, nous avons choisi de nous focaliser sur les « cols blancs » car ils occupent une partie importante de la masse salariale du secteur financier et que c'est à l'égard de ces travailleurs que les entreprises ont à ce jour déployé une panoplie de stratégies pour apporter une plus-value aux entreprises. De plus, le secteur tertiaire occupe une position dominante sur le marché du travail et définit un chiffre d'affaire très important pour les employeurs. Une autre raison est de délimiter la recherche pour se concentrer sur les avantages apportés dans le secteur financier (OCDE, 2017).

Selon le glossaire de l'OCDE (1998), ces deux classes de travailleurs sont définies comme suit: « office, clerical, administrative, sales, professional, and technical employees, as distinguished from production and maintenance employees who are usually referred to as blue-collar workers (p. 74) ».

2.3. Les « seniors » et le secteur financier

Depuis quelques années, le secteur financier connaît des transformations importantes en vue de la digitalisation qui contribue à la création de nouvelles idées et d'innovations également en termes de portefeuille de services dans le secteur financier. Pour augmenter la productivité et la performance des entreprises, de nouvelles technologies sont utilisées pour atteindre ces objectifs. Dans une perspective de long terme, les travailleurs peuvent contribuer à la performance de l'entreprise grâce au développement de nouvelles compétences.

D'après les études sur l'innovation de l'OCDE en Belgique (2017), « un des principaux moteurs de l'innovation et de la productivité est l'investissement immatériel, en particulier les dépenses de recherche-développement (p. 48) ». Ainsi on peut se demander si ces dépenses sont utilisées par les entreprises belges pour augmenter la durée de la carrière professionnelle avec des investissements dans le développement et l'implémentation de nouvelles pratiques managériales.

Pour cette étude on se focalise sur les innovations managériales qui sont définies ultérieurement (section 2.4.) telle l'introduction d'un système de fonds de pension ou encore la transmission intergénérationnelle des savoirs du secteur financier, plus particulièrement des banques et assurances. Comme les institutions financières au niveau européen sont obligées d'adopter des outils pour s'adapter au changement technologique, nous pouvons supposer que les banques innovent en matière de méthodes pour maintenir leurs employés dans la vie active. Une diversité de stratégies est à la disposition des employeurs pour garantir les bénéfices d'une seconde carrière au regard d'un cadre législatif contraignant.

Pour illustrer les différences existantes entre les innovations employées par les entreprises, une analyse des législations de deux pays va être effectuée dans la deuxième partie de cette étude pour cerner les effets du cadre législatif sur les processus d'innovation dans les organisations du secteur choisi. Vu la similarité des institutions luxembourgeoises avec les institutions financières belges, on peut observer des ressemblances mais aussi des divergences en matière de politiques d'emploi. Ainsi il est intéressant d'analyser les situations de quelques banques nationales de chaque pays et découvrir les modes innovateurs de leurs entreprises afin d'en cerner leurs facteurs explicatifs.

Mon choix est de considérer le Luxembourg, pour la raison que ce pays présente une situation particulière au niveau de la législation ainsi que des mesures prises pour prolonger la vie active des travailleurs âgés. De surcroît, le secteur financier joue un rôle très important pour l'économie et la performance du pays. Cette partie va être traitée dans un deuxième temps avec des théories étayées de quelques évidences empiriques et un lien avec la littérature sur les innovations à disposition des organisations financières. La question tient donc à l'identification des facteurs facilitant (ou non) les innovations managériales relatives à la gestion du vieillissement actif au travail pour y cerner plus particulièrement le rôle des travailleurs eux-mêmes.

2.4. Les concepts liés à la gestion du vieillissement

Avant d'aborder le concept de la gestion des « seniors » il faut accentuer l'importance de certains termes qui jouent un rôle essentiel dans le domaine de l'innovation et de la gestion des

ressources humaines. Il faut expliquer la terminologie pour approfondir cette recherche dans la direction des méthodes et stratégies employées par les entreprises innovatrices.

Voici ma liste explicitée des termes utilisés pour mettre en relation l'innovation à la gestion du vieillissement :

Économie numérique : Il n'existe pas de définition précise de l'économie numérique parce qu'elle englobe une diversité importante d'éléments comme les technologies d'information et de communication (TIC), l'utilisation d'internet à haut débit, les réseaux de connexion et elle change selon le secteur d'activité considéré. Le gouvernement canadien (2015) la décrit comme : « le réseau formé par les fournisseurs et les utilisateurs du contenu et des technologies numériques utilisées dans la vie quotidienne. Omniprésents, ce contenu et ces technologies sont essentiels à presque toutes les activités de notre économie et de notre société. Ils permettent aux entreprises d'être novatrices et productives, aux administrations d'offrir des services et aux citoyens d'interagir et d'échanger des renseignements et des connaissances. (Feuille de route en économie numérique, p. 7) »

Innovation managériale : Les innovations se réfèrent aux créations de nouvelles méthodes, pratiques ou stratégies pour améliorer la façon de gérer des problèmes ou des situations liées à la productivité et l'efficacité. Selon l'économiste américain Joseph Schumpeter (1947) l'innovation est « the doing of new things or the doing of things that are already done, in a new way (p. 2) », c'est-à-dire de trouver des modes de fonctionnement nouveaux pour traiter les mêmes informations. Il existe différents types d'innovations : création d'un nouveau produit, création d'une nouvelle méthode de production, création d'un nouveau mode d'organisation ou encore la création d'une combinaison nouvelle de ressources. En outre l'innovation se désigne par son caractère « spontanée par l'économie et son apparition discontinue. » (Matis & Bachinger, 2004, p. 6). Pour cette étude, le concept d'innovation managériale est essentiel parce qu'elle se réfère aux innovations non technologiques et cette forme va être mise en relation avec la performance des entreprises ainsi qu'avec l'utilisation simultanée d'innovations technologiques pour prolonger la vie professionnelle des travailleurs âgés (Le Roy, Robert & Giuliani., 2013). Les innovations managériales représentent des nouvelles formes d'organisation, de formes administratives, des pratiques managériales, des processus ainsi que des techniques de production qui apportent de la plus-value à l'entreprise (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Ultérieurement l'origine de l'innovation managériale, sa nature et ses

développements majeurs sont présentés dans une autre section pour comprendre l'emploi de cette innovation en même temps que les innovations dérivées de la digitalisation.

Performance : D'après M. Salgado (2013) la performance est un concept vague et multidimensionnel. Selon la grille de lecture retenue, elle peut se référer à la performance économique, la performance organisationnelle ou la performance sociale. Mais indépendamment de l'interprétation donnée dans l'analyse de ce concept, la performance est reliée à 4 principes essentiels (Marion, Asquin, Everaere, Vinot & Wissler, 2012) : l'efficacité qui détermine l'atteinte des résultats, l'efficience qui met en relation les moyens avec les résultats, la cohérence entre les moyens utilisés et les objectifs fixés et la cohérence entre la stratégie interne de l'entreprise avec l'environnement extérieur. Pour analyser les bénéfices de la prolongation de la vie professionnelle, il est indispensable d'observer les innovations d'un point de vue performance dans sa complexité. En effet, « la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réducteur, car [...] utilisée comme un outil de management (Salgado, 2013, p. 3). »

Prolongation de la vie professionnelle : Ce concept tient à l'allongement de la carrière professionnelle des travailleurs âgés en proposant des stratégies d'emploi actif par le moyen de formation continue, aménagement des conditions de travail et le développement d'une seconde partie de carrière. Selon Corinne Rostaing (2012), « la notion de carrière renvoie dans le langage courant à l'idée de carrière professionnelle (au sens des successions de postes occupés) et souvent à l'idée d'ascension sociale (« faire carrière ») (Les 100 mots de la sociologie, para. 1). » De plus, la carrière active des employés est sujet aux innombrables politiques de la gestion des carrières en ressources humaines. Dans le cadre de cette étude, la prolongation de la vie professionnelle nous amène à chercher à comprendre comment les mécanismes d'innovation permettent aux entreprises de bénéficier de ce processus. Les systèmes de retraite ne sont pas considérés dans cette approche, car ils ne sont pas un moyen pour les employeurs de maintenir en emploi les travailleurs âgés.

3. La gestion du vieillissement

La gestion des travailleurs âgés est une question délicate depuis les années '90 et qui préoccupe les entreprises de plus en plus. Elle n'englobe pas seulement la sphère des travailleurs âgés,

mais la gestion du vieillissement prend aussi en compte les salariés jeunes dans une perspective anticipative plutôt que réactive.

Les départements des ressources humaines sont confrontés à une multitude de facettes différentes à gérer, telles les conditions de travail, la santé des travailleurs, les changements sociaux, les pratiques nouvelles de management ainsi que la gestion des carrières. Il s'agit non seulement de maintenir les travailleurs en emploi, mais de façon active c'est-à-dire de les maintenir dans des positions engageantes dans le moyen/long terme.

Les enjeux liés à la gestion du vieillissement sont d'une importance essentielle pour les entreprises en termes de performance économique, de motivation organisationnelle ou la rétention des employés. De plus, selon le rapport fait par la Deutsche Bank, les employeurs font face à de nouvelles situations dû à l'utilisation des technologies et des outils innovants davantage dans le secteur financier parce que la digitalisation impacte les processus de création de valeurs, les compétences requises et la structure des organisations (Dapp, 2014).

On peut supposer que l'origine de la gestion de la structure d'âge remonte aux premiers travaux de l'Eurofund (fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) avec leur rapport sur les pratiques pour lutter contre les barrières d'âge (1997) et l'OCDE avec les travaux sur les stratégies d'emploi (2003).

Selon l'auteur Alan Walker (1997b), la gestion du vieillissement « se réfère spécifiquement aux dimensions variées par lesquelles les ressources humaines sont gérées dans les organisations avec une concentration explicite sur l'âge et, aussi, plus généralement, sur le management de la main-d'œuvre vieillissante via des politiques publiques ou une négociation collective (p. 3) ».

De plus, on peut remarquer que cette définition de cette gestion comporte des facettes différentes telle la formation de compétences, le développement de carrière, l'organisation des postes de travail, l'utilisation de moyens innovants ainsi que la gestion des processus de travail. Ces différentes dimensions ne s'opposent pas, mais elles fonctionnent de façon complémentaire pour atteindre les objectifs définis par les entreprises. Par contre, une limite de cette définition est qu'elle ne concerne pas la totalité des travailleurs, mais se concentre sur la deuxième partie de la carrière professionnelle.

En prenant une autre définition, la gestion des âges ambitionne de répondre aux diverses évolutions qu'elles soient d'ordres techniques, réglementaires, démographiques, organisationnelles par le moyen d'une négociation. Il faut différencier la gestion qualitative d'une gestion plutôt quantitative des emplois (Gilles & Loisil, 2006). Donc elle mobilise des méthodes proactives et préventives pour retenir les travailleurs en emploi et compléter respectivement développer les compétences des employés en fonction du contexte, du secteur, de l'activité de l'entreprise. De plus, elle intègre la notion de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui doit mettre en œuvre un plan d'action pour atteindre une gestion efficace du vieillissement tout en améliorant la performance de l'entreprise.

D'un autre point de vue, la gestion du vieillissement peut s'encadrer dans une vision plus large dans la gestion de la diversité qui regroupe d'autres éléments comme le genre, l'origine ethnique, l'appartenance sociale, la religion ou encore la culture. D'après le site de la Charte de Diversité du Luxembourg la gestion de la diversité est la « mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources des femmes et des hommes qui s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination, afin d'offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations (Glossaire, para. 25). »

La gestion de la diversité se concentre, tout comme la gestion des travailleurs âgés, sur la combinaison de différents facteurs externes ainsi qu'internes avec les besoins des employés pour une intégration performante dans le fonctionnement des organisations. Plus spécifiquement elle vise à organiser les divergences entre les générations, les changements contextuels, les travailleurs et le cadre supérieur. La diversité est traitée comme un atout en donnant à chacun la chance d'exploiter ses capacités et potentiel, indépendamment de l'âge.

Selon les auteurs Yang et Konrad (2011) la gestion de la diversité relève d'une action spontanée des entreprises pour employer et retenir des personnes de différentes classes sociales en prenant en compte les interactions entre différents groupes, l'accès aux ressources, les rapports de pouvoir entre ces groupes et la question de l'inclusion. Cette définition reflète le besoin d'intégrer les travailleurs âgés dans les stratégies globales des entreprises et d'utiliser des méthodes complémentaires pour réduire les conflits possibles entre les employés. De plus, les organisations n'activent pas une gestion du vieillissement en réaction aux législations ou

obligations sociales en vigueur mais elles peuvent implémenter volontairement des politiques d'emploi, après réflexion.

Dans cette étude, le concept de gestion du vieillissement se concentre moins sur le côté des entreprises qui interviennent pour gérer les seniors dans leurs établissements en utilisant des innovations pour créer de la plus-value que du côté des travailleurs âgés qui peuvent influencer ainsi que participer dans l'élaboration des stratégies en gestion des ressources humaines en la matière. Par la suite, on illustrera les différentes pratiques d'innovation possibles pour les entreprises actives dans le secteur financier (section 5.3.).

En posant le regard de plus près sur le secteur des banques, force est de constater que ces institutions économiques ont connu des évolutions importantes en termes de gestion de l'intergénérationnel et de gestion des âges dus entre autres aux technologies informatiques. Scotto, Boyer, Deacken et Tiffon (2014) « démontrent que pour les banques, la gestion de l'âge s'inscrit dans le cadre de la diversité de la force de travail, adaptée aux évolutions démographiques et sociologiques de la société (p. 69) ». Ceci veut dire que le secteur financier ne cherche pas seulement à s'adapter aux changements sociaux mais aussi à gérer la diversité de ses employés en fonction des besoins de l'organisation. En outre, la question du vieillissement est « perçue comme un enjeu réel » par les entreprises (Scotto, Boyer, Deacken & Tiffon, 2014, p. 31). Elle est liée à beaucoup de répercussions pour les entreprises qui ont réalisé l'importance de cette dimension.

3.1. Enjeux de la gestion du vieillissement pour les entreprises

La gestion des travailleurs âgés pose d'innombrables défis aux entreprises qui tentent de s'adapter depuis des années aux évolutions démographiques et gérer avec efficacité la situation des seniors au sein de cette problématique. Le prolongement de la vie professionnelle des employés est forcément connecté à une diversité d'enjeux pour les institutions financières : économiques, sociaux, éthiques, politiques.

Dujardin, Randaxhe et Cornet (2014) mentionnent quelques enjeux : « Le financement des retraites et de la sécurité sociale, les pénuries de main-d'œuvre dans certains métiers et secteurs en lien avec le départ à la retraite des baby-boomers, l'importance de garder dans l'entreprise des savoirs importants pour la compétitivité nationale et internationale, la santé et le bien-être

au travail, sont autant de raisons qui stimulent l'intérêt pour la gestion de la diversité des âges auprès des employeurs. (p. 3) »

Dans notre étude, on va se focaliser sur les différentes facettes qui affectent directement ou indirectement le fonctionnement des entreprises. On va catégoriser les enjeux selon leur nature et expliquer dans le détail les conséquences pour la société et les organisations. Les enjeux possibles peuvent provenir de contextes divers.

3.2. Les mutations démographiques

Le premier niveau de contexte à prendre en compte est l'évolution démographique de la population européenne qui est une conséquence de la vie prolongée de la génération des « baby-boomers ». Ainsi la croissance du vieillissement de la population est un phénomène récurrent durant les dernières années et dans le futur proche. Cela engendre une multitude de conséquences économiques pour les entreprises (Commission européenne, 2005a ; Morel, Joly & Maigne, 2004) : ralentissement de la croissance économique, déficits budgétaires, changement de la demande de travail ainsi que des mutations dans le financement des systèmes de pensions. Ainsi on peut aussi remarquer que selon une analyse du marché de l'emploi par le Forem (2018) le nombre de demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans a triplé sur les dix dernières années en Belgique. De plus, elle identifie des charges financières plus lourdes pour les entreprises qui s'adressent à un public plus âgé.

On peut expliquer cette mutation dans la démographie de la population vieillissante par une diminution du taux de fécondité qui restreint le nombre de naissances selon les statistiques de l'OCDE (2018) et une augmentation de l'espérance de vie ainsi que l'âge de la population active. En guise d'illustration, le taux de la population âgée augmente en moyenne de 2% dans l'Union européenne des 28.

Une autre tendance est l'effet de la génération dite des « baby-boomers » sur la pyramide des âges dans les entreprises, c'est-à-dire que la proportion des travailleurs âgés y est beaucoup plus importante. Ainsi la base des travailleurs jeunes, ceux qui ont moins de 45 ans, rétrécit tandis que la catégorie des travailleurs âgés de plus de 50 ans s'élargit de plus en plus (Godelier, 2007). Le taux d'emploi des travailleurs âgés devrait connaître une augmentation importante de 47% en 2010 à 59% en 2025 pour l'Union européenne (Commission européenne, 2006).

On peut dire que les entreprises doivent entreprendre des actions pour s'adapter aux transformations inhérentes à cette évolution démographique. Avec la stratégie Europe 2020, les entreprises ont des objectifs à atteindre des taux d'emploi et d'activité plus élevés pour les travailleurs âgés. En Belgique, il existe plusieurs programmes qui ont été mis en place pour contrer la pyramide des âges inversée : acte de Solidarité entre les Générations, Cellules de reclassement et de reconversion, Obligation de négocier des plans seniors (Forem, 2018). De plus, on peut en induire que les organisations qui ne tiennent pas compte du recrutement des travailleurs âgés vont être confrontées à une pénurie de main d'œuvre vu la population vieillissante.

Selon Dujardin et al. (2014) il y a « une réforme des retraites avec de moins en moins de possibilités de mettre en place des prépensions, un allongement du nombre d'années pour bénéficier d'une pension complète et une retraite à 65 ans comme norme et objectif à atteindre et à encourager (p. 5) » en Belgique. Donc les pays européens répondent aux fluctuations de leur population active pour agir sur le maintien des seniors sur le marché du travail. Les entreprises travaillent à être des employeurs attractifs pour attirer, recruter et fidéliser les capacités des seniors (Audet, 2004 ; Frank & Taylor, 2004 ; Jacob, 2006 ; Naegele & Walker, 2006).

Donc, la problématique démographique tient principalement le système des retraites et pensions que l'on peut améliorer par une gestion active de la pyramide des âges de la population active. Vu le nombre croissant des travailleurs âgés, les employeurs ont des incitations financières mais aussi sociales pour retenir ou recruter des travailleurs seniors dans leurs établissements. Dans la suite de cette étude, on éclaircira les motivations considérées par les employeurs au regard des contextes spécifiques.

3.3. La productivité et la performance économique

Les gestionnaires se préoccupent également de la gestion des travailleurs âgés pour des questions économiques. Vu l'indexation des salaires ou encore le système des barèmes en place dans différents pays, les salaires des seniors sont relativement plus importants que ceux des nouveaux entrants. En parallèle avec les impacts financiers d'une politique des âges, la productivité est une variable essentielle pour les employeurs.

Des études sur la productivité des groupes d'âge montrent que la productivité des travailleurs de plus de 45 ans diminue progressivement en comparaison avec leurs collègues plus jeunes (Cataldi, Kampelmann & Rycx, 2011). De plus les résultats trouvés par des corrélations réalisées sur des variables statistiques en Belgique soulignent le fait que les travailleurs âgés sont surpayés en fin de carrière pour compenser le « sous-paiement » en début de leur vie professionnelle.

Les organisations dans le secteur financier sont encore plus sensibles, car d'autres analyses sur la productivité démontrent que l'âge est plus déterminant dans les entreprises intensives en TIC (Lallemand & Rycx, 2009). Donc le développement de nouvelles technologies peut aussi avoir des conséquences négatives pour la productivité des banques et assurances si les travailleurs âgés ne sont pas aptes à s'adapter au changement technologique. Le progrès dans ce domaine peut avoir un effet positif si cela permet aux travailleurs de développer leurs compétences afin de rester productif (Sichermann & Bartel, 1993).

En termes de stratégies d'emploi, les firmes doivent préférer une politique de maintien en vie active en proposant une formation continue aux travailleurs âgés pour développer et stabiliser la productivité de ceux-ci. On peut aussi constater que les politiques nationales visant à réduire les prépensions ou à augmenter l'âge de retraite effectif pourraient avoir un effet négatif sur la productivité. Il serait aussi favorable d'améliorer les conditions de travail pour prendre en considération les effets bénéfiques sur la santé des seniors (Cataldi et al., 2011).

Un autre point important est soulevé par l'auteur Hélène Garner-Moyer (2006) : « Dans les entreprises du tertiaire, secteur fortement en croissance et générateur de relations interpersonnelles démultipliées, l'entreprise qui ne tient pas compte de la diversité de sa clientèle à travers la composition de sa main d'œuvre risque de voir se réduire son avantage concurrentiel. (p. 28) »

En parallèle avec les charges financières, les salaires plus importants et la productivité des travailleurs, l'avantage concurrentiel des entreprises ne peut pas être négligé car il est fondamental pour dégager un chiffre d'affaire consistant. Un exemple de gestion des âges est le transfert des connaissances et la création d'innovations grâce à une mixité des travailleurs au sein des équipes (Estève, 2013). Dans le secteur tertiaire, la situation inverse serait profitable

aux employeurs et employés parce que les nouvelles technologies sont plus à la portée des travailleurs jeunes qui pourraient former leurs aînés.

Dans une économie numérique, les travailleurs âgés doivent trouver place sur le marché du travail ce qui n'est pas évident car, comme vu, au regard des salaires ou encore de leur productivité, les employeurs doivent évaluer s'ils investissent dans des formations ou des modes de développement des compétences. Selon les auteurs Desmarests et Nils (2016) la formation sert comme un levier pour maintenir les seniors en emploi, elle permet de répondre aux besoins des travailleurs âgés au contexte organisationnel et de les former adéquatement aux mutations de l'environnement.

Une dernière facette liée à la sphère économique qui peut interpeller les dirigeants des entreprises au regard des travailleurs âgés est la performance ainsi que la motivation au travail. Le lien entre performance et motivation n'est pas toujours clair, car la performance des travailleurs âgés peut être supérieure ou inférieure selon les types d'individus, les emplois et les contextes divers ainsi que s'il s'agit de performance quantitatif ou qualitatif (Faurie, Fraccaroli & Le Blanc, 2008). En général, la corrélation entre les deux n'est pas significative et souvent faiblement positive (Paradis 2012). Or il n'existe pas beaucoup d'études sur ce lien pour les travailleurs âgés, mais quelques études (Ng & Feldman, 2008) prédisent que grâce à l'accumulation des expériences et des compétences la performance des travailleurs âgés n'est pas réduite.

Une autre considération est que la motivation intrinsèque est corrélée positivement avec l'âge des travailleurs (Ng & Feldman, 2010), c'est-à-dire que les travailleurs âgés sont de plus en plus motivés par le contenu de leur travail et tâches que par des motivations financières comme la rémunération. Enfin des méta-analyses effectuées (Ng & Feldman, 2012 ; Hertel & Zacher, 2015) ne démontrent pas une diminution de la motivation avec l'augmentation de l'âge des travailleurs.

Au niveau entrepreneurial, les dirigeants doivent se concentrer sur les différentes motivations et les besoins des travailleurs pour garantir une performance constante dans le long terme. Comme la motivation ne diminue pas avec l'âge et qu'elle est similaire à celle des jeunes employés (Paradis, 2012), les employeurs ne doivent pas se soucier d'augmenter les salaires des travailleurs âgés parce qu'ils recherchent des motivations intrinsèques.

3.4. La dimension sociale de l'entreprise et des carrières

Dans les dernières années force est de constater des changements sociaux dans la société comme la mobilité croissante des travailleurs, la constitution culturelle de la population européenne, les confrontations entre classes sociales ou l'adoption de nouveaux modes d'organisation dû aux transformations technologiques. La notion de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) devient de plus en plus centrale pour une entreprise qui recherche d'intégrer des stratégies de gestion des ressources humaines (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Il existe beaucoup de définitions de la RSE mais la plus adaptée à notre étude est celle de l'organisation internationale de normalisation qui la définit comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent (...) intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000, 2010). Les différentes organisations tentent de suivre la tendance globale de produire des biens ou services tout en ajoutant une plus-value aux parties prenantes de l'organisation.

En particulier en ce qui concerne la gestion du vieillissement, la responsabilité sociétale d'entreprise est éventuellement un rôle crucial. L'employabilité des travailleurs âgés est un enjeu qui invite à offrir des formations aux employés pour se maintenir dans l'emploi et « réemployer des seniors devient en soi le signe d'un comportement socialement responsable de la part de l'entreprise. » (Dietrich, 2010, p. 35). En outre, selon des enquêtes auprès des entreprises le coût de recrutement et de formation peut être diminué en utilisant des pratiques socialement engageant (Strandberg, 2009).

L'employabilité est une obligation sociale pour les entreprises, mais qui peut aussi représenter des risques pour les travailleurs âgés tels la concurrence entre employés, le maintien ainsi que le développement des compétences ou la perte de l'emploi (Barthe & Kaoutar, 2016). Pour les entreprises il est opportun d'analyser les risques et d'adapter sa gestion du vieillissement pour garantir une protection contre les effets néfastes cités. De plus, il est possible d'atteindre ces objectifs en matière d'employabilité à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Peretti, 2011).

D'après des analyses réalisées sur le lien entre la performance économique et la RSE, il en résulte que la communication sur les engagements sociaux de l'entreprise avec toutes les parties prenantes affecte positivement la performance économique de celle-ci (Ory & Petitjean, 2014). Ainsi les entreprises ne peuvent pas argumenter avec des motivations économiques pour ne pas mettre en place des politiques de maintien des travailleurs âgés. La communication doit être partagée par tous les individus de l'entreprise pour éviter une asymétrie informationnelle et permettre aux employés de travailler de manière efficace en sachant exactement leurs tâches.

La RSE donne également aux entreprises l'opportunité d'aller au-delà de la dimension économique et de prendre en considération les nécessités des acteurs comme les seniors pour utiliser les stratégies comme un levier de la croissance économique et de la performance. Une autre facette de la responsabilité sociétale d'entreprise est reliée à l'adoption d'innovations. Le cadre mis en place par la RSE peut permettre à certaines entreprises d'être innovantes dans leurs stratégies sociales et de changer les fonctions de leurs salariés (Barthe & Kaoutar, 2016).

D'autres analyses sur des entreprises mettent en évidence un lien entre les processus d'innovation et la responsabilité sociétale d'entreprise. Les auteurs Bocquet et Mothe (2013) soulignent ainsi que : « La relation entre la RSE et l'innovation technologique serait donc bien établie : la RSE stratégique est un levier clé de l'innovation en produits et/ou en procédés » (p. 135). On peut ajouter que le secteur financier est davantage touché par les innovations technologiques car il s'y est créé une branche spécifique appelée « Fintech » (Dapp, 2014). Ce terme fait référence aux technologies financières, mais on analysera cet aspect plus tard dans cette étude.

Considérant les mutations démographiques de la société, on peut encore identifier un autre défi social relatif aux travailleurs âgés. Comme les travailleurs de plus de 45 ans ne sont plus considérés directement dans des programmes de prépension ou encore de départs anticipés, cela pose la question des secondes carrières. Comme la continuité de la carrière active des seniors est mise en cause, la relation à long terme est transformée parce que la loyauté ainsi que la sécurité et la confiance sont orientées vers une perspective à court terme où l'employé est responsable de sa vie professionnelle et dès lors de son maintien sur le marché du travail (Callanan & Greenhaus, 2008).

D'après Hansez, Angenot, Faulx, Burnay, Lurkin, Braeckmann et Van Risseghem, (2012) « les tendances accordent de plus en plus de place aux « carrières nomades » avec une variété d'expérience de formation et d'emplois au sein de plusieurs organisations (p. 15). » C'est-à-dire que dans les dernières années, les travailleurs sont employés par plusieurs entreprises durant leur vie professionnelle tout en changeant de postes. Ainsi la gestion des ressources humaine devra développer diverses incitations pour fidéliser et retenir les travailleurs dans leur entreprise et profiter des avantages d'un prolongement de la carrière professionnelle des travailleurs âgés par le biais de la formation continue par exemple.

3.5. La législation dans le cadre de l'emploi des seniors

Suivant les modifications au niveau européen, on peut poser le regard sur le cadre juridique sur la mise en vigueur de lois pour l'obligation d'employer davantage de travailleurs de plus de 45 ans et la protection contre la discrimination basée sur le critère de l'âge. Les procès contre les entreprises qui attaquent les travailleurs âgés se sont multipliés au fur et à mesure que la législation soit européenne soit nationale a imposé des quotas aux entreprises en matière d'emploi des travailleurs âgés (UNIA, 2016).

Pour Vendramin et Valenduc (2013) : « La prolongation de la vie professionnelle active ne peut pas se réduire à des objectifs purement quantitatifs d'augmentation des taux d'emploi et de recul de l'âge effectif de la retraite. La nécessité d'améliorer les *conditions de travail* des travailleurs vieillissants est reconnue depuis près de dix ans (p. 19) ».

Posant le regard sur la législation du pays du Luxembourg, il n'existe pas encore une loi en vigueur pour règlementer les politiques d'âges. Cependant, une session extraordinaire en 2014 a été tenue à la Chambre des Députés pour discuter d'un projet de loi portant modification du Code du travail et ainsi insérer une série de mesure en termes de politiques des âges. Même si le taux d'emploi des travailleurs âgés a progressé pour atteindre les 39,5%, il se situe en-dessous de la moyenne européenne de 48,8% (OCDE, 2012). Cette différence s'explique entre autres par l'intervention limitée des entreprises et du gouvernement pour développer des règlements plus restrictifs en matière de prolongation des carrières professionnelles ou de lutte contre les départs anticipés en retraite.

Même si des politiques d'âges ne sont pas encore en vigueur, un premier pas dans cette direction a été fait par la reconnaissance des travailleurs âgés. Elle a eu lieu au niveau des aides au réemploi suite à un Plan Action National pour l'emploi de 1997. Cela permet aux travailleurs âgés d'avoir des aides concrètes pour réintégrer le marché du travail et ainsi d'augmenter le taux d'emploi de cette catégorie de travailleurs (Plan Action Nationale [PAN], 2002). Sur base des lignes directrices du Conseil européen, le Luxembourg adopte un plan d'action national qui dirige l'action des organisations pour renforcer l'employabilité des travailleurs âgés et améliorer leur capacité d'insertion. En outre trois recommandations sont formulées plus spécifiquement pour le Luxembourg (PAN, 2002):

- Renforcer encore les mesures destinées à augmenter sensiblement les taux de participation au marché de l'emploi des travailleurs âgés de plus de 55 ans en revoyant les régimes de préretraite et d'invalidité
- Intensifier les efforts visant à augmenter les taux de participation des femmes au marché du travail, en améliorant les services leur permettant de concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle, en encourageant leur retour au travail après de longues périodes d'inactivité professionnelle et en adoptant des mesures destinées à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment sur le plan des rémunérations
- Garantir une application efficace de la loi-cadre sur la formation continue, les partenaires sociaux jouant un rôle important à cet égard, lutter contre les abandons de la scolarité et entreprendre une révision du système d'apprentissage global en vue d'aboutir à une meilleure cohérence entre les différents secteurs de l'éducation et de la formation

Un autre moyen législatif est la représentation des droits par l'association des banques et banquiers (ABBL) et l'association luxembourgeoise des employés de banque (ALEBA). Cela concerne directement une majorité des banques opérant sur le territoire national luxembourgeois. Comme il n'existe pas d'autres mesures législatives pour inciter les entreprises à engager des travailleurs âgés, des conventions collectives sont élaborées pour garantir certains droits aux employés du secteur financier. Par exemple les risques psychosociaux doivent être pris en considération et des formations mises à disposition pour empêcher la détérioration de l'état de santé des travailleurs (Convention collective de travail des salariés de banque 2018-2020).

Une liste exhaustive engage les entreprises à mettre en place des améliorations pour les travailleurs (Convention collective de travail des salariés de banque 2018-2020, p. 43) :

- Promotion du bien-être au travail (ex. : ergonomie des bureaux, salle de sport, club de footing, crèches sur le lieu de travail)
- Une priorité de réembauche pour les cas rares où un salarié voit son contrat de travail dissout de plein droit
- Encouragement de la cohésion au sein de l'entreprise par la lutte contre toutes formes de discrimination à l'embauche, à la rémunération et à l'évolution des collaboratrices et collaborateurs
- Mesures favorisant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (ex. : travail à temps partiel, temps de travail flexible adapté aux besoins individuels des employés et leurs familles, possibilité de prendre une année « sabbatique »), le droit à la déconnexion numérique
- Amélioration et surveillance des conditions de travail (santé et sécurité au travail)
- Promotion de la diversité par l'intégration de différents groupes (nationalités, âge, sexe, minorités, personnes souffrant d'un handicap) ;
- Investissement dans la qualification des employés et promotion de la formation continue ;
- Prise en compte des besoins individuels des salariés (ex. : plan de carrière, soutien par rapport aux exigences du travail, motivation selon la personnalité de l'employé) ;
- Motivation des salariés par l'introduction de modèles de travail innovants (ex. : télétravail)

Cette convention s'applique à toutes les banques représentées par l'ABBL, seulement la banque centrale et la banque et caisse d'épargne de l'État (BCEE) sont des exceptions car elles possèdent un statut particulier. Donc toutes les banques signataires doivent respecter les règles énumérées dans la convention collective et s'efforcer de mettre en pratique des moyens pour atteindre les objectifs.

En résumé :

Dimension	Enjeux
Démographique	La population vieillissante ainsi que la pénurie de main-d'œuvre à cause des systèmes de pension
Économique	La productivité, la performance économique, l'avantage concurrentiel sur le marché et la motivation au travail
Sociale	La question de la responsabilité sociétale d'entreprise et la gestion des secondes carrières
Juridique	Obligation légale de maintien en emploi des travailleurs âgés par un plan de gestion à partir d'un seuil de travailleurs

Tableau 1: Dimensions des enjeux

4. Les facteurs et les déterminants du maintien dans l'emploi

D'après diverses études concernant les travailleurs âgés, les chercheurs identifient principalement trois facteurs qui maintiennent les travailleurs âgés dans l'emploi : la qualité du travail, les conditions physiques et mentales du travailleur ainsi que la balance entre la vie privée et la vie professionnelle (Vendramin & Valenduc, 2013). Pour cette étude il est essentiel de comprendre les facteurs de rétention ou de maintien des travailleurs âgés pour ensuite identifier les stratégies possibles que les entreprises peuvent employer pour prolonger la carrière professionnelle de leurs employés. Pour la suite, l'analyse se focalise sur l'explicitation des facteurs déterminants et les interventions possibles pour les travailleurs de plus de 45 ans.

Pour ce qui concerne le secteur financier, il est intéressant de préciser que certains aménagements sont plus réalisables que d'autres vu la nature des services proposés par ces entreprises. Par exemple en ce qui concerne les aménagements de fin de carrière, les travailleurs d'une banque peuvent choisir d'exercer un poste moins pénible sans perdre de salaire (Forté, Garat, Niss, Rebeuh & Trautmann, 2009). En outre, les seniors peuvent former leurs collègues plus jeunes pour un acquis de compétences professionnelles. Pour réduire les coûts d'une préretraite, les organisations financières peuvent opter pour une transition progressive de la vie active vers la retraite en proposant de réduire les temps de travail ou réorienter leur carrière dans une nouvelle direction à travers des formations.

En regardant d'autres études réalisées sur ce secteur économique (Scotto et al., 2014), le transfert des connaissances par une approche intergénérationnelle est prôné pour bénéficier d'une main-d'œuvre diversifiée mais aussi compétente. De plus, les banques mettent en place des pratiques de la gestion des travailleurs âgés qui favorisent le maintien d'un savoir collectif. Une autre manière de faire est d'allonger l'activité des employés en se servant des nouvelles technologies qui permettent d'alléger les tâches répétitives ainsi que de modifier le contenu du travail (Laconde & Le Coz, 2004). Certaines banques offrent aussi des formations internes pour adapter les aptitudes physiques et mentales aux nouveaux modes de travail. Malheureusement peu de recherches sont menées sur les actions concrètes des acteurs du secteur financier, mais aussi quant aux effets sur la rétention et le maintien en emploi des seniors de ces aménagements des conditions de travail.

Enfin, l'équilibre entre la carrière professionnelle et la vie familiale peut engendrer des conflits d'intérêts et des entraves pour les travailleurs âgés qui cherchent à consacrer une partie de leur vie aux responsabilités familiales ou à des loisirs. D'autres issues comme la dégradation de l'état de santé à cause de maladies ou encore la nécessité de s'occuper des proches de manière régulière peuvent perturber cet équilibre qui est nécessaire pour garantir le maintien et le bien-être des travailleurs âgés (Yeandle, 2005). Le stress créé par le changement des tâches ou le rythme accéléré de l'exécution des opérations est un autre élément qui doit être pris en considération quand des changements organisationnels sont effectués. Un dernier aspect est lié à la faculté des travailleurs âgés à s'adapter à leur fin de carrière, c'est-à-dire qu'il y a des changements dans la vie privée en s'approchant à la fin de carrière active. Mais en même temps il faut aussi changer les conditions de travail pour créer un équilibre entre la vie privée et la carrière professionnelle des travailleurs en fin de carrière.

Comme il n'existe pas beaucoup d'études spécifiques sur la balance de la vie privée et la vie professionnelle des seniors, il est inévitable d'analyser la catégorie des travailleurs plus jeunes pour ensuite faire des inférences quant aux travailleurs âgés. Un levier innovateur tient à la flexibilité des horaires de travail et l'organisation du travail, comme par exemple le télétravail (Tremblay, 2006). D'un autre côté, l'autonomie conférée par certains modes d'organisation du travail peut donner une marge de manœuvre aux travailleurs de flexibiliser, sur base personnelle, les horaires de travail et trouver l'équilibre qui convient. « Cette autonomie au travail permet un aménagement personnalisé qui génère une porosité des frontières temporelles » (Le Loarne-Lemaire, Sanséau & Smith, 2014, p. 43). Les plages horaires

classiques sont alors transformées de manière essentielle vu que des tâches professionnelles sont réalisées en-dehors du lieu du travail pendant des horaires de temps aménagés.

Dans les dernières années, les horaires de travail flexibles sont de plus en plus mis en place répondre aux besoins de entreprises et respecter les besoins de tous les travailleurs de consacrer une partie de leur vie à des activités privées tout en travaillant avec une efficacité constante (Loretto, Vickerstaff & White, 2007). Le temps-partiel est une des possibilités de réduire les horaires de travail pour se consacrer plus à la vie privée. Mais « le temps partiel n'est donc pas synonyme de meilleure conciliation (Vendramin & Valenduc, 2014, p. 23) » car des études européennes montrent que les difficultés concernant la conciliation vie privée et vie professionnelle persistent pour les travailleurs qui choisissent de travailler à temps partiel et ils n'ont pas la garantie de mieux gérer leur vie privée. C'est le cas surtout pour les métiers de services où la proportion des travailleurs à temps partiel est plus élevée. Une autre dimension à considérer est le soutien financier des travailleurs âgés à leur famille, donc il faut garantir des revenus sans une réduction importante à travers des législations en passant d'un travail à temps plein à un travail à temps partiel (Barangé, 2009). Ainsi les travailleurs âgés sont poussés à rester dans leur emploi et à ne pas changer de poste de travail pour assurer des aides financières aux relations familiales. Des subsides pour les travailleurs à temps partiel représentent une autre méthode pour maintenir la rémunération à un niveau stable. Cependant comme les motivations financières ne sont pas la raison principale pour les travailleurs âgés de rester en emploi (Lallemant & Rycx, 2009), il est nécessaire de personnaliser ces dispositifs selon les caractéristiques individuelles des employés pour discerner les éléments essentiels qui prolongent effectivement la vie professionnelle.

Après une revue des principaux facteurs de maintien en emploi des travailleurs âgés, on peut constater qu'une multitude de facettes constituent les différentes dimensions pour jouer sur l'employabilité des seniors dans leur travail. Il ne suffit plus de considérer globalement les conditions de travail pour rallonger la carrière professionnelle des employés, mais tant l'environnement de travail que l'état de santé sont des enjeux majeurs pour la rétention et le développement des opportunités d'emploi des travailleurs âgés dans tous les domaines, surtout dans les secteurs d'activités qui offrent des services. Ces éléments sont donc de nature différente et complémentaires et les employeurs font face à une réalité structurée autour de trois piliers principaux : qualité, structure et organisation du travail. Pour contrer les effets néfastes des bouleversements des stratégies sociales et des restructurations, les entreprises et plus

précisément les gestionnaires des ressources humaines peuvent utiliser divers outils pour bénéficier des aptitudes et des expériences des seniors dans une seconde carrière à partir de 45 ans. Cette dimension stratégique va être abordée plus tard dans un chapitre ultérieur consacré uniquement aux innovations déployées par les organisations pour réaliser les objectifs d'emploi des travailleurs âgés.

5. L'innovation managériale dans la gestion du vieillissement actif au travail

Pour faire face aux enjeux du vieillissement actif, nous nous posons la question des innovations et en particulier de l'innovation managériale. L'origine de celle-ci remonte à Kimberley et Evanisko (1981) pour traiter des innovations qui ne sont pas de nature technologique. Comme plusieurs autres formes d'innovations, elle peut être retracée depuis sa création jusqu'au développement d'innovations importantes dans l'histoire. De plus, cette forme d'innovation serait un des facteurs principaux permettant d'expliquer la performance des entreprises et simultanément avoir un lien complexe avec les innovations technologiques (Le Roy et al., 2013). Il convient de détricoter le processus avec une définition initiale pour passer ensuite à l'emploi des innovations managériales et à la fin établir un lien avec les innovations technologiques issues de l'évolution digitale des modes d'organisation du travail. Selon les auteurs Le Roy et al. (2013) l'innovation managériale peut être définie de cette façon : « Elle est autant l'invention d'une nouvelle méthode ou pratique de management par une organisation que l'adoption d'une méthode ou pratique de management déjà existante mais nouvelle pour l'organisation qui l'adopte. Dans la définition choisie ici, l'innovation managériale concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise ainsi que l'entreprise dans son ensemble. (p. 85) ».

Selon cette définition, l'innovation managériale est un processus très complexe qui combine des facteurs de production et du savoir-faire spécifique pour créer une nouvelle stratégie de gestion ou adopter un nouveau mode de management. Souvent les innovations managériales sont difficiles à repérer et à cerner car elles sont moins visibles que les innovations technologiques et ne possèdent pas la possibilité d'être brevetées. Certaines innovations peuvent paraître formalisée, tandis que d'autres ne le sont pas. Un autre élément clé de l'innovation managériale est donné par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) qui tient au fait

qu'elle est l'introduction d'un nouveau mode de gestion dans un contexte de changement organisationnel pour mieux atteindre les objectifs de l'entreprise. De plus, l'innovation managériale transforme des pratiques, processus et normes traditionnels pour ajouter une plus-value à l'organisation. Elle est un moyen pour améliorer la performance et garantir un avantage concurrentiel permanent pour les entreprises (Hamel, 2009).

En gestion des ressources humaines, le concept d'innovation managériale joue un rôle très central parce que des innovations telle la gestion prévisionnelle des emplois ou encore la gestion de la diversité sont issues de cette catégorie d'inventions qui modifient la manière d'organiser et de planifier le fonctionnement d'une organisation (Bichon, Desmarais & Dubouloz, 2018). Un autre trait de l'innovation managériale est d'être la source de création de compétences uniques pour les entreprises, donc elles peuvent bénéficier de ces créations pour développer les compétences individuelles de leurs employés et ainsi avoir un avantage significatif en termes de formation par rapport à la concurrence (Le Roy et al., 2013). Cela signifie que l'innovation managériale est une opportunité pour les travailleurs âgés ainsi que pour les entreprises qui profitent des connaissances exclusives.

« L'innovation managériale vise à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes de telle manière que les finalités soient réalisées de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales. » (Autissier, Johnson & Moutot, 2016, p. 19). Cette forme d'innovation n'est pas seulement utile pour les entreprises traditionnelles, mais surtout pour les organisations qui se mettent en question pour répondre aux évolutions de l'environnement comme la population vieillissante, la digitalisation et la responsabilité sociétale d'entreprise. D'après les mêmes auteurs, l'innovation managériale est liée à l'innovation technologique à travers le digital. La transformation technologique permet aux employeurs de créer de nouvelles formes d'innovations managériales à partir d'outils informatiques et d'applications. C'est faisable si l'organisation est en mesure de combiner la gestion des âges avec l'avancée technologique par exemple.

D'un côté, les innovations technologiques ainsi que l'importance de la digitalisation sont reconnues et les entreprises privées en collaboration avec les institutions publiques financent de plus en plus des projets pour développer la recherche scientifique en nouvelles technologies (Commission Européenne, 2016). De l'autre côté, l'innovation managériale est au cœur des préoccupations des entreprises et représente un enjeu majeur pour la performance. Les travailleurs sont de plus responsabilisés et souhaitent participer au processus de création de

nouveaux modes de coopération (Autissier et al., 2016). Il en est de même en ce qui concerne les travailleurs âgés qui sont motivés pour développer leurs connaissances et contribuer aux buts de l'entreprise. Pour comprendre le lien avec la performance, il convient de regarder de plus près la relation entre ces deux types d'innovations. D'après des études (Dubouloz, 2013), il existe une corrélation positive entre ces deux variables. Donc plus les entreprises innovent en matière technologiques, plus la présence simultanée d'innovations managériale est forte. Les innovations fonctionnent de manière complémentaire et la performance est aussi incrémentée.

Concernant plus spécifiquement la gestion du vieillissement, l'innovation managériale pourrait avoir une grande influence sur la prolongation de la vie professionnelle des seniors à travers une panoplie de pratiques diverses telles que le maintien des compétences cognitives ou physiques, le développement des expériences ou le transfert des connaissances. Malheureusement comme il n'existe que peu de littérature et d'études sur le lien entre la gestion des travailleurs âgés et l'innovation managériale, il est nécessaire de faire des comparaisons avec d'autres formes d'innovations. Une analyse approfondie des différentes stratégies d'innovations et aussi l'utilisation de certaines formes pour les travailleurs de plus de 45 ans se fera dans un chapitre ultérieur.

5.1. Déterminants de l'innovation managériale

L'innovation managériale se réfère aux innovations de management, l'innovation organisationnelle et administrative. Elle est distincte de l'innovation technologique ou de produit/service, même si des relations existent entre ces différentes formes d'innovations. (Damapour & Aravind, 2011). Il est essentiel de comprendre les éléments qui constituent l'innovation afin de développer des moyens d'agir sur ses composants. Selon une étude sur l'innovation organisationnelle, les facteurs à prendre en considération se retrouvent dans trois dimensions : environnement (externe, contextuel), organisation (structure, culture), management (leadership, capital humain). Il convient d'analyser singulièrement ces dimensions pour comprendre l'innovation, considérant qu'un facteur peut être présent dans plusieurs dimensions.

Dans la sphère environnementale les déterminants de l'innovation sont les suivant : « market competition, industry structure, governmental regulation, technological intensity, supplier

power, and customer demand (Damanpour, 2017, p. 21) ». Selon une étude sur le marché britannique la compétition du marché démontre une relation en forme de U, c'est-à-dire que l'intensification de la concurrence au niveau industriel stimule l'innovation jusqu'à un certain niveau pour après décourager les processus d'innovation (Aghion, Bloom, Blundell, Griffith & Howitt, 2002). Dans cette relation, les variables temporelles et de proximité des entreprises jouent un rôle important parce que, sur le long terme, l'effet sur l'innovation est accentué. De plus, les organisations qui se livrent un duel en tête-à-tête montrent des processus de création encore plus importants car les concurrents cherchent à gagner un avantage à travers des nouvelles inventions. Par contre, les entreprises endettées s'engagent plus dans les processus d'innovation en cas de concurrence minimale car elles peuvent bénéficier d'une position de monopole (Aghion et al., 2002).

La structure de l'industrie est un facteur à prendre en compte pour la promotion de l'innovation parce que les innovations peuvent circuler d'un secteur vers un autre pour stimuler les processus d'innovation d'autres entreprises. Selon des analyses sur le lien entre la structure de l'industrie et l'innovation, les entreprises en aval pourraient bénéficier des innovations transmises par les entreprises en amont pour créer à leur tour des idées innovatrices (Gambardella & McGahan, 2009). La restructuration de l'industrie est un facteur qui rajoute de l'incertitude à l'environnement, ce qui peut dans un certain contexte bénéficier aux innovations. Plus le contexte est incertain, plus les firmes doivent investir en recherche et développement pour anticiper les mutations contextuelles (Pelkmans & Renda, 2014). Les entreprises doivent innover des technologies générales pour avoir l'opportunité d'agir sur le secteur financier intensif en technologie.

D'après l'analyse du cadre juridique de l'innovation par le RISE (2015), l'innovation peut être stimulée sous certaines conditions par les législations. L'effet sur l'innovation dépend de la balance entre stimulations et contraintes du cadre législatif. La régulation de l'innovation impacte la capacité, la volonté et aussi la motivation des employeurs à innover à travers les coûts de transposition des réglementations mais aussi les bénéfices d'une telle implémentation (Pelkmans & Renda, 2014). En passant en revue la littérature sur l'impact de la législation sur l'innovation, les cinq facteurs cruciaux qui favorisent l'innovation sont les suivants : la flexibilité, l'incertitude, le timing, les charges administratives et la rigueur (Steward, 2010). La régulation gouvernementale doit être adaptée aux situations différentes des entreprises et prendre en compte les besoins d'innovation. Elle ne doit être ni trop rigide et ni trop flexible

pour permettre une sphère d'autonomie et d'autorégulation aux organisations. Une législation flexible stimule l'innovation à travers le processus de création d'alternatives innovantes.

L'élément environnemental suivant est l'intensité technologique, c'est-à-dire l'utilisation des technologies dans les entreprises et l'impact de la technologie sur la création d'innovations. L'adoption de nouvelles technologies, surtout celles basées sur internet, permet aux entreprises d'innover grâce aux apports de ces nouvelles technologies (Koellinger, 2008). Les technologies représentent des activateurs d'innovations, c'est-à-dire que l'utilisation de technologies dans les mécanismes de production favorisent l'invention de nouveaux processus. De plus, il existe un lien entre la performance des organisations et les technologies adoptées. L'investissement dans des nouvelles technologies ne suffit pas pour augmenter la performance mais cela tient à la capacité à s'approprier ces innovations ainsi qu'au soin porté à la protection de ces innovations (Koellinger, 2008).

Le pouvoir des fournisseurs influence les processus d'innovation à travers la relation avec les entreprises. Comme les fournisseurs procurent les ressources matérielles et informatiques pour les organisations, il est bénéfique pour les employeurs d'acquérir un statut de client privilégié pour intégrer les fournisseurs dans les procédures d'innovation (Schiele, 2012). En s'assurant une bonne coopération de la part des fournisseurs, les entreprises ont l'opportunité d'avoir des conditions constantes et de meilleure qualité. Cela donne un avantage concurrentiel durant les périodes de croissance économique et les fournisseurs peuvent devenir des acteurs importants pour la stimulation de l'innovation. Selon une étude empirique sur la relation entre les fournisseurs et l'innovation, l'aspect important n'est pas la quantité achetée de biens et services pour motiver l'innovation mais surtout comment les entreprises réussissent à intégrer leurs acquisitions dans leur chaîne de production (Von Haartman & Bengtsson, 2015). De plus, des fournisseur d'un marché global offre une meilleure probabilité d'innover que des fournisseurs régionaux.

Un dernier élément de l'environnement du marché est la demande des clients parce que les individus sont des consommateurs qui réclament des nouveaux produits ou services ce qui peut motiver des innovations dans les organisations. Il existe une forme d'innovation créée par les clients dénommée « customer-driven innovation », c'est-à-dire que les innovations ne sont plus inventées uniquement par les entreprises mais aussi par ces consommateurs (Desouza, Awazu, Jha, Dombrowski, Papagari, Baloh & Kim, 2008). Les attitudes des entreprises envers leurs clients évoluent pour encourager les processus innovateurs en dehors de la structure fermée de

l'entreprise et promouvoir les initiatives. Par le moyen de la récolte d'informations des clients et aussi le feedback sur les résultats des firmes, les employeurs peuvent profiter de la créativité des clients pour innover. En outre, les investissements associés à cette démarche sont moins importants parce que les employeurs n'ont plus besoin de créer des nouvelles idées ou méthode de gestion seuls, grâce à la collaboration des consommateurs (Desouza et al., 2008). Le rôle de l'organisation est moins celui d'innovateur que celui de facilitateur ou encore coordinateur des innovations pour les intégrer aux modèles de fonctionnement existants.

Ensuite, les antécédents de l'organisation peuvent être énumérés avant d'être analysés : structure de l'organisation, culture organisationnelle, investissement en recherche et développement, la question du propriétaire et le capital humain (Damanpour, 2017). La structure des entreprises ou encore la taille des entreprises influencent fortement les procédés d'innovation.

D'un côté les entreprises de petite taille sont plus innovatrices parce qu'elles ont la possibilité de faire des choix plus rapides en matière de projets innovants et elles ont une structure plus flexible qui leur permet d'éviter les procédures bureaucratiques (Damanpour, 2010). De plus elles peuvent mieux s'adapter au contexte et améliorer leur performance car les employeurs font face à moins de résistance en cas d'implémentation de changements. De l'autre côté, les organisations de grande taille peuvent absorber les risques et les coûts liés aux investissements ainsi que profiter de l'expertise diversifiée des domaines interdisciplinaires. Elles possèdent plus de potentiel technique et de connaissances précises tout en réalisent des économies d'échelle plus importantes pour augmenter leurs fonds propres et commercialiser leurs biens ou services.

La culture organisationnelle peut revêtir plusieurs caractéristiques pour stimuler ou au contraire freiner la création d'innovations. Selon une méta-analyse par Büschgens, Bausch et Balkin (2013) les traits d'une culture ont une corrélation soit positive soit négative avec la promotion des processus d'innovations. La dimension culturelle englobe quatre facettes : la culture du développement, la culture de groupe, la culture rationnelle et la culture de la hiérarchie. Une culture qui prône le développement encourage les travailleurs à être autonomes et acquérir de nouvelles connaissances soit internes ou externes (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2004). De plus, l'organisation est plus flexible à travers l'apprentissage et tolérante à prendre des risques pour élaborer des nouvelles idées.

La culture de groupe est quant à elle relative aux générations internes d'innovations grâce aux interactions entre les différents groupes de travailleur. Le support des supérieurs est essentiel pour conférer un sentiment de sécurité aux employés pour exprimer des nouvelles idées (Baer & Frese, 2003). Le trait de la rationalité implique que les travailleurs cherchent à atteindre les objectifs de l'entreprise pour augmenter l'efficacité et la productivité de la firme. La recherche de l'amélioration continue des modes de production stimule la recherche d'innovations à travers l'accumulation des connaissances et la maîtrise de l'incertitude de l'environnement (Dyer, Gregersen & Christensen, 2008).

Finalement les éléments d'une culture hiérarchique ont une corrélation négative avec une organisation innovante. La stabilité fait partie de cette culture, ce qui impacte négativement l'élaboration de nouvelles idées parce qu'elle donne un sentiment de sécurité aux travailleurs mais elle freine la créativité à cause des procédures standardisées et des formalités administratives (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Si les entreprises ne peuvent pas expérimenter des alternatives à cause de la rigidité de l'entreprise, les motivations pour innover sont minimisées. Un trait principal de la hiérarchisation est la centralisation des services. Pour maintenir les procédures centralisées, les travailleurs ne sont pas motivés à innover en domaine informatique.

Les investissements dans la recherche et le développement ont un impact significatif sur les efforts mobilisés dans les créations d'innovations (Hall & Lerner, 2010). Selon des études sur la relation entre les ressources investies et l'innovation, l'effet de l'intensité des investissements est encore plus prononcé sur l'innovation que la taille de l'entreprise (Mairesse & Mohnen, 2005). Dans les secteurs intensifs en technologie, l'impact est moins important que pour les entreprises dans les secteurs pauvres en technologie en termes de probabilité d'innover. Les résultats démontrent que les organisations, qui innoveront plus en matière de produits ou services, vont émettre plus de brevets sur leurs propres innovations. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande, plus elle est capable de promouvoir l'innovation si elle possède les compétences technologiques pour améliorer les effets des économies d'échelle (Lee & Sung, 2005).

La question de la propriété intellectuelle est également à prendre en compte. Il existe peu d'études sur le lien entre les droits de propriétés intellectuelles et l'innovation, mais les résultats actuels mettent en évidence que les secteurs ayant des systèmes de protection des droits de propriété innoveront plus que les économies où les droits de propriété sont absents ou faiblement protégés (Fang, Lerner & Wu, 2016). La propriété intellectuelle des innovations joue le rôle de

médiateur dans la relation entre propriété de l'entreprise et l'innovation. En outre, la privatisation des firmes augmente la capacité d'innover à travers l'émission des brevets. De plus, d'autres auteurs trouvent une corrélation positive entre la propriété de l'innovation par des institutions financières et le degré d'innovation (Aghion, Van Reenen & Zingales, 2013). Cela est dû aux effets bénéfiques du contrôle du management par les institutions et aussi à la réduction des risques pour les managers à innover. Plus la concurrence entre les entreprises est forte, plus l'impact sur l'innovation est accentué.

En dernier point et non des moindres, le capital humain influence les processus d'innovation de par la formation continue ou le développement des compétences. Selon des études du marché français l'accumulation des connaissances et la formation des travailleurs impactent positivement les innovations (Gallié & Legros, 2012). La productivité augmente de manière constante grâce à la formation continue des employés. De plus, les auteurs trouvent que les chefs d'équipes ainsi que les experts d'une entreprise innoveront plus que les employés de bureau en comparant les brevets. D'après des analyses sur le lien entre l'innovation et le capital humain, il est démontré que le capital humain augmente de façon significative la capacité d'innovation des entreprises à travers la relation avec du capital social (Subramaniam & Youndt, 2005). L'expertise des travailleurs est partagée et ainsi des nouvelles idées peuvent surgir à partir des synergies entre différents services d'une organisation.

Finalement les antécédents provenant du management sont présentés pour expliquer les conséquences en termes de capacité d'innovation. La recherche identifie des caractéristiques précises de la gestion de l'entreprise : le leadership, l'attitude et le comportement orientés vers le changement, les compétences et les capacités à créer un climat de support à l'innovation (Damanpour, 2017). Le leadership est un facteur crucial pour l'émergence de nouvelles innovations parce que les managers doivent gérer des équipes créatives et surtout faire le choix des bonnes idées (Grant, 2016). En ce qui concerne le leader, l'efficacité créative personnelle doit être stimulée par le management, c'est-à-dire que les supérieurs doivent encourager leurs travailleurs à se sentir confiants pour augmenter la motivation ainsi que la recherche de nouvelles idées (Denti & Hemlin, 2012). Les auteurs trouvent que l'estime de soi est aussi importante pour promouvoir l'innovation individuelle à travers la reconnaissance et la gratification des efforts des employés. Finalement, l'esprit d'équipe et la composition de celle-ci impactent cette relation parce que les leaders doivent gérer le partage des informations entre les équipes et créer des équipes avec différentes compétences.

Les attitudes et comportements orientés vers le changement stimulent les processus d'innovation. Selon les auteurs Damanpour et Schneider (2006): « This leadership dimension entails an executive who takes long-term perspectives, describes appealing visions, encourages and accepts new ideas and forges agreements and approvals with people inside and outside of the organization to initiate and implement change (p. 222). » Les leaders renforcent l'innovation en reconnaissant les efforts des travailleurs et en conférant des sentiments de confiance auprès d'eux. Aussi l'adoption des nouvelles innovations est facilitée car l'attitude favorable au changement incrémente la probabilité de développer des nouveaux processus de pratiques existantes ou encore mobiliser les ressources pour l'acquérir en extérieur. Par contre, la position du leader dans l'organisation et la durée de son engagement peuvent freiner la motivation à innover car leur attitude est souvent en faveur du status quo des pratiques existantes. Cet aspect peut être influencé grâce à l'expérience et le flux d'informations apporté par les experts aux leaders (Damanpour et Schneider, 2006).

Enfin les compétences et les capacités à créer un climat de support sont liés à l'innovation par le chemin de la structure des organisations et des valeurs (Damanpour, 2017). Le soutien des supérieurs est essentiel aux travailleurs pour stimuler la créativité et la sécurité au travail (Baer & Frese, 2003). Il n'est plus nécessaire de répéter les effets de la structure qui implique des facteurs comme la centralisation ou la formalisation sur l'innovation. Il convient de retenir qu'une décentralisation impacte positivement l'élaboration d'innovations de par le sentiment d'autonomie qui l'accompagne. De même il n'est plus nécessaire d'expliquer la culture de l'entreprise, elle se réfère à l'organisation des équipes et aussi les normes qui régulent le rapport entre les individus. Le climat d'équipe est un facteur de support à l'innovation parce que les leaders sont des modèles à suivre et participent activement dans la création de nouvelles innovations (Denti & Hemlin, 2012). De plus, les leaders peuvent promouvoir les initiatives individuelles et apporte des ressources cognitives importantes à l'équipe.

En résumant les antécédents des trois dimensions (environnement, organisation et management), il est impossible de relever tous les facteurs qui font partie de ces trois éléments et d'expliquer exhaustivement les effets sur les processus d'innovation. Donc il est essentiel de se concentrer sur les éléments qui intéressent notre étude et le rôle des travailleurs âgés dans les innovations relatives à la gestion du vieillissement actif. Pour la sphère de l'environnement la régulation du marché pour les travailleurs ainsi que l'intensité technologique jouent un rôle de plus en plus important. En ce qui concerne l'organisation des entreprises la formation

continue des travailleurs est un point crucial pour anticiper l'évolution de la carrière des seniors et une culture organisationnelle qui soutient une mentalité ouverte en termes de gestion du vieillissement. En dernier, le management doit être flexible et présenter un leadership qui stimule les travailleurs à être créatifs et autonomes pour apporter de la diversité dans les équipes. Cela peut être bénéfique pour les travailleurs âgés qui recherchent une motivation intrinsèque.

En résumé :

Dimension	Facteurs essentiels
Environnement	Régulation gouvernementale et l'intensité technologique c'est-à-dire l'adoption de nouvelles technologies
Organisation	Capital humain à travers la formation continue et le développement des compétences, culture ouverte à l'innovation
Management	Leadership participatif avec un esprit d'équipe ainsi qu'une autonomie et une mentalité de changement

Tableau 2: Dimensions de l'innovation managériale

5.2. Les conséquences de l'innovation managériale en matière de vieillissement actif

Pour les entreprises ainsi que pour les travailleurs, l'innovation peut avoir des conséquences très importantes en termes de performance, de croissance économique ou encore le taux d'emploi des travailleurs (Damanpour, 2017). Les effets réels dépendent des types d'innovation qui transforment les chaînes de production des biens et des services des organisations et aussi de la structure du secteur (Vivarelli, 2015). Les employeurs doivent faire face à des technologies innovantes qui détruisent les systèmes de créations existants pour gagner en efficience et en qualité. Il convient d'analyser les différentes conséquences de l'implémentation d'une nouvelle forme d'innovation au sein des firmes.

Les études sur le lien entre le niveau d'emploi et l'innovation sont très contrastantes. D'un côté l'innovation peut augmenter le taux d'emploi des entreprises d'une organisation s'il est possible de transférer les avantages dégagées d'une nouvelle innovation de produit sur le secteur entier (Vivarelli, 2015). De l'autre côté, l'innovation de processus ou managériale engendre une

destruction des emplois ou un déplacement des emplois selon la structure de l'entreprise. La destruction des emplois n'est pas toujours constatée si elle est compensée par une création d'emploi, c'est-à-dire que l'entreprise individuelle réussit à augmenter plus rapidement l'emploi des travailleurs (Vivarelli, 2007). La perte d'emploi des travailleurs est expliquée par l'utilisation d'une technologie qui remplace le travail par le capital, ainsi l'employeurs peut produire le même niveau d'output avec moins de main-d'œuvre.

Les entreprises peuvent bénéficier d'un accroissement de l'emploi si elles sont capables de combiner les différentes formes d'innovation et que des mécanismes de compensation sont présents sur le marché relatif (Horbach & Rennings, 2009). D'autres auteurs constatent que les effets généraux de l'innovation sont positifs seulement si les firmes peuvent profiter d'une augmentation de productivité et de performance (Lachenmaier & Rottmann, 2011). D'une part les politiques d'innovation stimulent la création de valeurs par l'utilisation de nouveaux produits mais de l'autre côté il faut minimiser les pertes de postes de travail causées par l'utilisation de nouveaux processus au sein des entreprises.

La compensation des emplois est réalisée au travers d'un mécanisme de réduction des prix et des revenus. Le premier mécanisme prédit que si les entreprises produisent de plus en plus, les coûts de production diminuent ainsi que les prix des biens ou services. Ainsi la demande globale augmente à travers la consommation des ménages et le taux d'emploi grimpe pour satisfaire le niveau de production nécessaire du marché (Vivarelli, 2012). Le deuxième mécanisme suppose une élasticité parfaite entre le capital et le travail, pour encourager les employeurs à engager davantage des travailleurs, vu que les salaires baissent grâce à l'emploi de nouvelles technologies.

A nouveau, il est observable que la législation est une composante importante pour réguler les systèmes de compensation et empêcher des rigidités structurelles qui empêchent le bon fonctionnement de ces systèmes. Pour renforcer la création d'emploi, des politiques qui réduisent les entrées dans le marché ainsi que le pouvoir monopolistique doivent être favorisées. Selon Vivarelli (2015): « compensation mechanisms require competition (to facilitate the compensation mechanism that works through lower prices), optimistic expectations (to facilitate the compensation mechanisms that work through lower prices and new investments), and a high elasticity of substitution between capital and labor (p. 8). »

Le lien entre le niveau d'emploi et l'innovation n'est pas très claire parce que beaucoup de variables ont un rôle important. Comme par exemple les innovations de processus pourraient réduire le taux d'emploi, elles pourraient aussi l'augmenter grâce aux technologies qui stimulent la création d'emploi. Les effets de l'innovation managériale sur le niveau d'emploi dépendent fortement du secteur, des biens ou produits considérés, des cadres législatifs ainsi que des conditions du marché. Pour profiter des avantages dégagés par des nouvelles technologies, il convient de combiner les différentes formes d'innovation pour éviter les conséquences néfastes pour les travailleurs.

Pour ce qui concerne la gestion du vieillissement le cadre législatif doit protéger les postes de travail des travailleurs âgés et leur donner l'opportunité de développer des nouvelles compétences pour ne pas perdre d'emploi en cas d'introduction d'une nouvelle technologie ou d'une innovation managériale.

En deuxième place, la croissance économique d'une entreprise ou d'un secteur entier est en relation avec la création d'innovations. Le développement des organisations peut se faire à travers l'entrepreneuriat qui est stimulé par l'implémentation d'innovations (Braunerhjelm, 2010). La littérature établit un lien entre les investissements dans le département R&D (recherche et développement) et l'innovation. Cette relation est basée sur l'émission de brevets, c'est-à-dire que plus une entreprise investit dans la création d'innovation plus elle émettra des brevets (Gallié & Legros, 2012). Par la diffusion des brevets, l'entreprise va générer des profits importants pour réinvestir dans l'élaboration de nouveaux procédés managériaux. C'est un cercle vertueux pour accroître la croissance économique par le flux de ressources financières importantes, cependant cette relation n'est pas avérée pour les entreprises pauvres en technologie (Stam & Wennberg, 2009).

La croissance économique d'une firme est promue par l'adoption de nouvelles technologies parce que les employeurs peuvent augmenter leur productivité et leur performance par une combinaison différente des facteurs de production (Ahlstrom, 2010). Avec l'élaboration de procédés divers les organisations peuvent booster leur développement de leur activité grâce à la demande croissante pour satisfaire les besoins des consommateurs. La génération d'innovation crée des nouveaux modèles d'affaires ainsi que des nouveaux marchés ce qui stimule davantage l'expansion des entreprises. De plus, les innovations contribuent à réduire les prix des biens et services présents, tout en augmentant la base des usagers qui ont accès au marché (Ahlstrom, 2010). La croissance économique peut augmenter substantiellement les

bénéfiques pour les travailleurs parce que les innovations créées par les organisations apportent des avantages aux travailleurs (Grossmann & Helpman, 2015).

En outre l'innovation influence la croissance économique d'une entreprise à travers l'accumulation de capital social qui stimule les processus d'innovation. Des résultats empiriques montrent que si les organisations possèdent un stock plus important de capital social alors les probabilités d'innover sont plus grandes (Akçomak & ter Weel, 2008). Cette relation peut s'expliquer par le fait que l'innovation suppose un certain degré de risque et que le capital social favorise l'établissement d'un environnement propice pour une confiance mutuelle entre les employeurs et les investisseurs. L'innovation managériale impacte positivement la génération de revenu par personne ce qui stimule les investissements en termes d'élaboration de nouveaux projets et de nouvelles idées. Cependant il est difficile de déterminer un lien entre le capital social et les entreprises au niveau microéconomique parce que les différents secteurs ont des composantes qui agissent de manière indépendante (Akçomak & ter Weel, 2008).

Le capital social possède aussi un lien avec la croissance de l'économie par le capital humain, c'est-à-dire que l'accumulation des savoirs peut jouer comme facteur complémentaire pour augmenter les effets sur la croissance des entreprises. De plus, le capital social est relié aux investissements importants dans la découverte de nouvelles innovations parce que le capital social détermine les gains tirés par des investissements supplémentaires (Laursen, Masciarelli & Prencipe, 2012). Un autre élément qui impacte le stock de capital social est la localisation des entreprises dans une région spécifique. Il est possible d'établir une relation entre les flux internes et externes d'informations pour étudier les effets sur la possibilité d'innover et successivement sur la croissance de l'entreprise. Les entreprises riches en ressources financières démontrent une complémentarité importante entre les technologies développées en interne et les technologies acquises en externe par des entreprises partenaires (Laursen et al, 2012). En termes de gestion, les employeurs doivent veiller à établir une communication interne et externe pour bénéficier des effets du capital social sur les processus d'innovation ainsi que la croissance. Les organisations doivent se focaliser sur les bases de connaissances des travailleurs expérimentés qui sont souvent des travailleurs âgés pour accumuler davantage des savoirs utiles aux procédés d'innovation.

En matière de politiques favorisant le développement du capital social, il est essentiel de favoriser les partenariats à l'intérieur des secteurs et de cumuler des flux d'informations pour l'élaboration d'innovation managériale (Laursen et al., 2012). Une autre opportunité est

représentée par l'interconnexion du capital social et le capital humain. Le capital humain incrémente le développement des compétences individuelles, de la performance des travailleurs et aussi l'éducation. A travers des investissements dans la formation continue les travailleurs âgés peuvent augmenter leur valeur et augmenter les chances d'innover les modes de gestion managériale (Hoyman & Faricy, 2009). Le capital social peut stimuler les impacts bénéfiques du capital humain si les entreprises sont engagées à investir dans les capacités de leurs travailleurs. Les auteurs (Dakhli & De Clercq, 2004) ont trouvé une liaison importante entre l'innovation et le capital humain, amenant les employeurs à donner plus de poids à la gestion centrée sur le développement des travailleurs.

Finalement un autre enjeu de l'innovation est la performance des entreprises et surtout des travailleurs. L'innovation est connue pour non seulement modifier les modes de fonctionnement des firmes mais en même temps pour améliorer la gestion des ressources humaines et financières via une production plus efficiente et plus performante (Le Roy et al., 2013). La performance peut être stimulée à travers d'autres variables comme par exemple l'avantage comparatif ou encore l'apprentissage organisationnel. Selon les auteurs Besbes, Aliouat et Ghabri (2013) : « l'apprentissage favorise le développement de capacités et compétences distinctives qui améliorent l'innovation. Il joue même un rôle catalyseur dans la mise en œuvre de ce type d'innovation. (p.166) » Ainsi par le moyen de l'apprentissage les probabilités d'innovation d'une firme augmentent pour impacter positivement l'avantage concurrentiel de celle-ci. L'avantage comparatif est incrémenté parce que grâce à l'innovation les employeurs créent des méthodes de production plus efficaces et moins onéreuses ce qui se traduit par une marge de bénéfice supérieure à la concurrence (Hogan & Coote, 2014).

Plus l'avantage concurrentiel d'une entreprise est important, plus grande est la performance globale de l'entreprise. Les processus d'innovation managériale favorisent le développement et le maintien de l'avantage concurrentiel ce qui implique une performance supérieure. Les employeurs sont ainsi invités à se concentrer sur l'expansion des bases de connaissances et l'application de nouvelles technologies pour innover des procédés managériaux (Besbes, Aliouat & Ghabri, 2013). Dans d'autres études la capacité d'innovation d'une organisation est positivement reliée à la performance à travers la culture de l'organisation (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013). Comme la culture d'une organisation est un antécédent de l'innovation, elle impacte indirectement aussi la qualité et la quantité des outputs d'une firme. Une culture adhocratique représente la meilleure opportunité pour stimuler l'innovation grâce aux

caractéristiques comme la flexibilité et la prise de risque. En promouvant l'élaboration de nouvelles innovations, la performance des travailleurs est incrémentée car ils sont libres d'exprimer leur créativité et ils possèdent la possibilité d'améliorer leurs manières d'opérer (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle., 2016).

Un autre lien entre innovation et performance tient à l'utilisation et l'application de nouvelles technologies. L'adoption de nouvelles technologies peut être un facteur d'activation de création de nouvelles processus d'innovation si les routines sont modifiées et si les travailleurs sont motivés à travailler avec les nouveaux modes de fonctionnement (Koellinger, 2008). A nouveau la performance est influencée directement par l'innovation qui est engendrée par des facteurs intermédiaires. La révolution digitale amenée par la digitalisation des services et des modes opératoires peut favoriser l'augmentation de la performance en investissant des sommes importantes dans des innovations orientées vers les clients (Dapp, 2015). La performance est augmentée parce que les entreprises s'engagent davantage à créer des processus innovants pour créer des nouveaux besoins pour les consommateurs et ainsi profiter d'un avantage concurrentiel important. De plus, les innovations financières sont étroitement liées aux innovations non technologiques, c'est-à-dire que la complémentarité entre les deux types d'innovation stimule la performance globale d'une entreprise (Ayerbe, 2006 ; Nguyen-Thi & Mothe, 2010 ; Damanpour, 2017).

Finalement la performance d'une entreprise est déterminée par la taille d'une entreprise parce que la capacité d'innovation dépend de la structure de la firme. Selon Vaona et Pianta (2006): « innovation in larger firms appears to be characterized by a crucial role of market expansion strategies, with the acquisition of new machinery having a major effect in the case of process innovations (p. 13). » Donc les entreprises d'une grande dimension ont plus de ressources financières pour investir dans le développement de nouvelles idées et de nouveaux projets ainsi que l'élaboration de brevets (Vaona & Pianta, 2006). De plus, les grandes organisations ont la possibilité de mettre en place un laboratoire conçu pour la recherche et le développement, ce qui est plus difficilement réalisable pour les petites structures. D'autres auteurs trouvent une évidence empirique que les dépenses en R&D augmentent plus que proportionnellement avec la taille de l'entreprise si les employeurs sont en mesure d'exploiter des compétences intensives en technologies (Lee & Sung, 2005). Ainsi la performance est stimulée à travers les investissements en politiques d'expansion et de création d'innovations managériales.

Pour résumer, les enjeux de l'innovation sont multiples et de nature différente pour les entreprises. L'innovation représente une source de croissance économique pour les employeurs parce que le capital social ainsi que le capital humain sont des éléments qui engendrent des plus-values grâce à l'implémentation et la combinaison d'innovations. Les entreprises peuvent non seulement bénéficier d'une capacité d'innovation accrue due à l'accumulation de stocks de ressources, mais aussi d'une possibilité d'augmenter leur performance. La performance d'une organisation peut être stimulée à travers des composantes intermédiaires comme la technologie issue d'une innovation, le montant des investissements en recherche et développement ou encore l'avantage comparatif gagné par l'introduction d'une nouvelle innovation. Un autre moyen de soutenir la performance globale est de mettre en place une culture qui prône la flexibilité et la liberté d'expression. Un dernier point est l'influence de l'innovation sur le taux d'emploi des travailleurs, c'est-à-dire que les autorités publiques en collaboration avec les entreprises doivent instaurer des mécanismes de compensation pour pallier contre les effets néfastes d'un nouveau processus managérial qui remplace le travail par le capital.

En résumé :

Conséquences cruciaux	Facteurs en détail
Croissance économique et développement	Le capital humain ainsi que le capital social sont des sources d'innovations grâce aux plus-values engendrées
Niveau d'emploi et protection légale des travailleurs	La création d'emploi est augmentée et la protection contre la perte de l'emploi est garantie en cas de mutation technologique
Performance des entreprises	Elle est augmentée par l'avantage concurrentiel, l'utilisation de nouvelles techniques et la taille de la structure

Tableau 3: Conséquences de l'innovation managériale

5.3. Les pratiques d'innovations managériales

Dans cette section, des pratiques relatives spécifiquement à la gestion du vieillissement vont être présentées pour comprendre les outils possibles que les employeurs peuvent utiliser pour gérer leur main-d'œuvre vieillissante. Dans un deuxième temps cette étude essaiera d'établir

un lien avec le secteur financier et d'analyser quelles mesures y sont utilisées par les institutions. Selon le rapport de recherche du Chaire LaboRh (2016), trois classes de pratiques correspondant à plusieurs besoins peuvent être identifiées en la matière :

- « La promotion de la santé et des aptitudes physiques ;
- Le développement des compétences et aptitudes cognitives ;
- Le soutien à la cohésion sociale : valorisation et reconnaissance du travailleur (p. 55)».

Pour ne pas seulement énumérer une liste des différentes pratiques, il est préférable de se focaliser sur des méthodes qui pourraient être utilisées par les institutions financières. Selon la littérature et les caractéristiques du secteur financier les méthodes sont identifiées comme intéressantes. Pour chaque catégorie une ou plusieurs mesures seront présentées et analysées en profondeur. Un des outils pour le maintien de la santé et la promotion des aptitudes physiques est la pratique du « job crafting » qui est une option innovante pour les travailleurs âgés à continuer leur carrière professionnelle. Le « job crafting » est défini comme le changement des frontières et des conditions des tâches et des relations du poste de travail (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Les employées qui possèdent la possibilité d'utiliser cette pratique peuvent modifier la façon dont les tâches sont exécutées, les interactions avec leurs collègues ou encore le sens donné à leur poste de travail. D'autres auteurs trouvent des impacts positifs en terme de satisfaction, de bien-être, de motivation au travail et de performance (Berg, Dutton & Wrzesniewski., 2008). En offrant un cadre flexible et autonome, la performance ainsi que l'engagement des travailleurs est augmenté parce que les employés peuvent choisir des tâches intéressantes et déterminer l'évolution de leur carrière (Tims et al., 2013).

Entre autres, le « crafting » en équipe est susceptible d'influencer les comportements individuels des travailleurs qui par la suite vont modifier au niveau personnel le contenu de leur travail. L'engagement en équipe est corrélé positivement avec la performance individuelle des employés. Les travailleurs font pro-activement rechercher des tâches pour améliorer leur performance et exécuter avec efficacité en équipe. De l'autre côté les résultats montrent que les travailleurs les moins motivés et performants essaient de se débarrasser des tâches complexes pour augmenter leur performance et leur satisfaction (Tims et al., 2013 ; Slemp & Vella-Brodrick, 2014). La motivation au travail est aussi incrémentée parce que les travailleurs profitent d'une meilleure autonomie et indépendance (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Ils peuvent poursuivre leurs ambitions en modifiant leur poste de travail selon leurs besoins et donner davantage de sens à l'exécution de certaines opérations. De plus, les employés se sentent

plus satisfaits car la flexibilité et l'adaptation possible aux évolutions externes renforcent le sentiment de contrôle des travailleurs (Berg et al, 2008). Des études sur le « career crafting » sont consistantes avec les effets constatés par les études empiriques sur le « job crafting » (Sukhasure & Cohen, 2015).

De plus, les travailleurs âgés peuvent bénéficier de cette mesure qui représente une opportunité d'amélioration de l'employabilité et de prolongation de vie professionnelle (Akkermans & Tims, 2017). Surtout si cette pratique est concentrée sur la possibilité de changer l'évolution de la carrière, c'est-à-dire que les seniors auraient la possibilité de changer non seulement les tâches de leur travail mais aussi de choisir les compétences à apprendre et les formations à compléter. Les compétences sont des prédictors du succès de la carrière active et sont liées positivement avec la satisfaction des travailleurs (De Vos, De Clippeleer & Dewilde, 2009). A travers le « job crafting » l'employabilité des travailleurs est impacté positivement parce que les travailleurs acquièrent des compétences qui augmentent la valeur des employés. De plus, la motivation est stimulée grâce au succès qui est attribuable aux compétences (Akkermans & Tims, 2017). Les auteurs confirment que les individus « who possess career competencies are more likely to craft their jobs in terms of increasing job resources and challenging job demands (p. 186) ». Ainsi un cercle vertueux est établi où les travailleurs âgés peuvent bénéficier d'une carrière prolongée grâce à l'opportunité d'adapter leur travail aux compétences et aux tâches qui les intéressent. Les travailleurs âgés peuvent aussi maintenir leurs aptitudes physiques et continuer leur vie professionnelle en modifiant les tâches trop pénibles, changeant les horaires de travail ou réduisant la charge de travail.

Pour mettre en place une pratique de « job crafting » il est nécessaire de vérifier si l'environnement de travail assure les conditions pour une telle mesure. Selon la littérature il existe plusieurs conditions qui encouragent cette mise en place (Tims & Bakker, 2010 ; Demerouti & Bakker, 2014 ; Sukhasure & Cohen, 2015) :

- Possibilité d'utiliser cette pratique pour innover et modifier le poste de travail
- Une culture de confiance et de communication au sein de l'entreprise
- Travail d'équipe et motivation de mettre en place cette pratique
- Soutien par le management et garantir la flexibilité

La prochaine pratique issue de la deuxième classe est celle de la formation continue qui permet de développer des compétences et des aptitudes cognitives. Nous avons choisi la formation

continue parce qu'elle est facilement accessible pour les organisations et de mettre en place des formations. Selon l'article légal 542-1 du Code de travail luxembourgeois « la formation professionnelle continue et la formation de reconversion professionnelle donnent à toute personne le droit, tout au long de la vie, de développer ses connaissances et compétences, d'améliorer sa qualification professionnelle et de se réorienter au vu de ses besoins personnels ou du changement de son environnement économique, technologique et social. (p. 286) » En Belgique, la définition est donnée par un décret du 8 avril 1976 : « organisation volontaire d'éducation permanente [...] pour objectif d'assurer et de développer principalement chez les adultes » les compétences et les aptitudes professionnelles. La formation continue consiste à offrir aux travailleurs la possibilité de se former tout au long de leur carrière professionnelle pour s'adapter aux besoins des entreprises et aux mutations du contexte de travail. Il est intéressant de noter que la législation fixe la formation continue des travailleurs comme un droit national. Avec les avancements technologiques et l'expansion des outils informatiques les travailleurs âgés ont un désavantage comparatif par rapport aux générations futures, donc il est nécessaire d'offrir une chance aux seniors de rattraper leur recul en participant à des formations (Behaghel, 2006).

Les formations ne doivent pas être trop spécifiques parce que dans ce cas les travailleurs ne peuvent pas bénéficier des compétences acquises dans d'autres entreprises ou d'autres environnements en-dehors de leur poste de travail. Le catalogue de formation doit intégrer des compétences qui permettent une évolution de la carrière professionnelle sur le long terme (Desmarets & Nils, 2016). Pour permettre une perception plus positive d'une deuxième carrière de la part des travailleurs de plus de 45 ans il serait bénéfique d'adapter les formations aux états cognitifs et physiques des travailleurs âgés. En diminuant les temps de formation et la difficulté des apprentissages la formation continue obtient un attrait supplémentaire aux yeux des seniors. Une autre possibilité offerte par la formation professionnelle continue est la réorientation des carrières, c'est-à-dire que les travailleurs âgés peuvent décider d'avancer dans leur carrière dans un autre poste de travail que celui auparavant occupé (Behaghel, Caroli, & Roger, 2010). La digitalisation des services et des processus de fabrication ouvre une nouvelle branche de nouveaux emplois (Dapp, 2015). De plus, les innovations technologiques sont créatrices de nouveaux postes de travail ainsi que la conversion d'anciens emplois.

L'accès à la formation continue n'est pas dépendant de l'âge des travailleurs : les études montrent que les travailleurs ont l'opportunité d'investir dans des formations pour acquérir des

compétences (Carré, 2006). Cependant la participation aux formations chute drastiquement à partir du seuil de 50 ans dans tous les domaines et toutes les catégories de travailleurs. Pour contrer cette tendance il convient de motiver les travailleurs âgés de s'engager dans une deuxième carrière à travers des possibilités de promotion, des changements de poste, des opportunités de modifier la vie professionnelle selon les motivations des travailleurs ou encore des augmentations de rémunération. Comme nous l'avons vu, les travailleurs sont stimulés plus fortement par des motivations intrinsèques comme l'autonomie, l'indépendance, le contenu du travail et le sens donné au travail (Paradis, 2012). La rémunération est corrélée négativement avec la motivation d'exécuter des tâches au travail. Un autre point abordé par la littérature est la discrimination des travailleurs âgés, c'est-à-dire que la formation est traitée par catégories d'âge et non en prenant en compte la globalité des travailleurs de l'entreprise (Carré, 2006). De plus, pour offrir une possibilité de formation continue à tout le personnel, les employeurs doivent veiller à ne pas traiter les seniors comme une classe de travailleurs à part, mais intégrer tous les employés dans les formations pour garantir une continuité dans la carrière professionnelle et aussi la succession de poste.

Un dernier élément concernant la formation continue est qu'elle doit permettre de prolonger la carrière professionnelle des travailleurs âgés (Desmarest & Nils, 2016). En termes de gestion des ressources humaines, les employeurs peuvent bénéficier des acquis professionnels des employés pour développer et améliorer les processus existants de production des biens et services de la firme. En outre, la formation continue permet aux travailleurs d'individualiser leur carrière professionnelle en participant à des formations qui correspondent à leurs passions. En développant les compétences des travailleurs âgés il est possible d'améliorer l'employabilité des seniors tout en luttant contre le chômage (Monville & Léonard, 2008). Ceci s'explique par le fait que les travailleurs formés vont satisfaire les besoins en main-d'œuvre qualifiée du marché de travail. Les formations proposées aux travailleurs permettent d'entrer dans le marché de travail et d'accéder à des nouveaux postes. La digitalisation ainsi que les technologies innovantes sont des exemples concrets qui posent des défis aux employeurs en difficulté de trouver du personnel adéquat aux besoins des postes de travail (Dapp, 2015). Finalement il faut retenir que les formations doivent être considérés comme des mobilisateurs d'innovations et de performance augmentée (Murdock-Eaton & Whittle, 2012).

Au dernier point, le mentorat est présenté pour comprendre comment renforcer le soutien à la cohésion sociale ainsi que valoriser les travailleurs âgés. La transmission des savoirs est une

pratique intéressante pour le maintien des seniors dans leur carrière professionnelle ainsi que l'augmentation des connaissances des travailleurs plus jeunes (Chen, 2014). « Le mentorat est une relation d'accompagnement entre un adulte senior qui possède une expertise dans un domaine (le mentor) et un adulte junior en formation ou en apprentissage (le ou la mentoré/e) qui aspire à se développer (savoir, savoir-faire et savoir-être). Le mentoré développe les compétences et habiletés qu'il aspire à développer, il apprend à voir les choses autrement et se transforme. (Houde, 2008, p. 4) ». Les travailleurs âgés possèdent des ressources très importantes pour les générations futures et pour le bon fonctionnement des organisations (Duarte, 2017). Les employeurs peuvent promouvoir les travailleurs âgés dans des postes de mentors pour la deuxième partie de leur vie active pour profiter des expériences et des vécus de ceux-ci.

Le mentorat offre la possibilité de développer une culture de partage et de communication parce que les travailleurs forment des équipes hétérogènes pour atteindre des objectifs communs comme l'obtention d'une certaine formation ou l'acquisition de nouvelles compétences (Desmarets & Nils, 2016). D'un autre côté les travailleurs âgés se sentent davantage valorisés parce qu'ils transmettent leur savoir à la prochaine génération et ils peuvent développer leur carrière professionnelle (Boute, 2012). La valorisation de l'estime de soi est un facteur important pour retenir les travailleurs âgés dans leur poste de travail parce qu'ils ont l'opportunité de rajouter une plus-value aux processus de production de l'entreprise (Faurie et al., 2008). De plus, les travailleurs âgés sont plus motivés à s'engager dans leur carrière parce que certains d'entre eux n'ont plus d'obligation familiale et peuvent investir leur temps dans leur vie active (Lagacé & Terrion, 2013). Ainsi non seulement la motivation est plus grande, mais aussi la performance des travailleurs est incrémentée grâce à une balance vie privée et vie professionnelle plus équilibrée (Chen, 2014). Dans le contexte organisationnel il est essentiel d'acquérir les compétences et les connaissances clés pour survivre à la concurrence. Ainsi le mentorat entrepreneurial représente une méthode de formation des entrepreneurs novices pour leur donner la possibilité d'entrer sur le marché (Mitrano-Méda & Véran, 2014).

La relation entre le mentor et le mentoré peut fonctionner dans les deux sens, c'est-à-dire que les travailleurs âgés peuvent apprendre des connaissances et des compétences de leurs collègues plus jeunes. Cette pratique est connue comme le mentorat renversé parce qu'il est opposé à l'idée traditionnelle que la personne expérimentée transmette son savoir à des travailleurs moins compétents (Murphy, 2012). Dû à l'avancée des technologies de l'informatique et de la

communication les travailleurs âgés ont des problèmes à suivre les formations pour s'approprier les compétences nécessaires pour occuper des postes de travail transformées par les innovations (Chen, 2014). Cette synergie entre les différents employés peut bénéficier aux employeurs en développant les qualités des travailleurs âgés et en reconnaissant la valeur de l'expérience des seniors. Selon Murphy (2012): « reverse mentoring is an innovative tool for talent management, recruiting and retention, [...] and driving innovation (p. 562) ». Donc le mentorat ne contribue pas seulement aux processus d'innovation, mais ils représente une opportunité pour développer les talents des travailleurs. Le mentorat est aussi une forme d'apprentissage qui stimule une culture de formation continue (Duarte, 2017).

Finalement il est évident que les employeurs ont à disposition une grande palette d'outils de la gestion du vieillissement pour maintenir les travailleurs âgés et profiter de la prolongation de leur carrière professionnelle. Pour comprendre la diversité et le fonctionnement des pratiques, chaque catégorie a été présentée avec une méthode intéressante. Il n'est pas possible d'analyser de manière exhaustive toutes les méthodes pratiquées par les gestionnaires parce que ce n'est pas l'objectif de cette étude. Le « job crafting » est une pratique très innovante et les entreprises peuvent en bénéficier en offrant la possibilité aux travailleurs âgés de moduler leur poste de travail (Sukhapure & Cohen, 2015). De plus, l'opportunité de modifier la carrière professionnelle est un levier important pour retenir les seniors dans leur emploi. Une deuxième pratique est celle de la formation continue qui consiste à développer les compétences et qualités des travailleurs tout au long de leur trajet professionnel, c'est-à-dire que les travailleurs ont accès à des formations pour mettre à jour leur employabilité et leur potentiel compétitif pour s'adapter aux changements contextuels (Behaghel et al., 2010). Une dernière option étudiée par ce travail est la possibilité d'une relation de mentor-mentoré pour permettre aux travailleurs de plus de 45 ans de se sentir valorisés et transmettre du savoir précieux à des collègues plus jeunes (Chen, 2014). Cette pratique va de pair avec la formation continue parce que les travailleurs âgés peuvent aussi profiter d'une relation inverse pour répondre aux exigences technologiques des organisations. Toutes les pratiques permettent d'innover dans l'environnement organisationnel et de procurer un avantage en termes de gestion des ressources humaines.

En résumé :

Classe de pratique	Exemples
La promotion de la santé et des aptitudes physiques	« Job crafting », pratique pour moduler la carrière selon les compétences et besoins des travailleurs
Le développement des compétences et des aptitudes cognitives	« Formation continue », pratique de développement des compétences et qualités pour s'adapter aux mutations contextuelles
Le soutien à la cohésion sociale : valorisation et reconnaissance du travailleur	« Mentorat », pratique de transfert des savoirs et de valorisation de l'expérience des travailleurs expérimentés

Tableau 4: Pratiques innovantes

6. Cadre analytique de la gestion du vieillissement

En suivant le fil rouge, les idées théoriques sont présentées pour expliquer le cadre conceptuel de cette étude. En spécifiant les éléments théoriques, des éléments théoriques sont explicités pour donner une approche exploratoire pour répondre à notre question de recherche initiale et par après à la méthodologie utilisée pour analyser les données du terrain. En regardant à travers la littérature sur les thématiques sur la gestion du vieillissement et celle de l'innovation, il est remarquable qu'une certaine quantité d'études se concentre sur les pratiques d'innovation utilisées pour promouvoir le vieillissement actif au travail (Akkermans & Tims, 2017 ; Damanpour & Schneider, 2009 ; Damanpour, 2012 ; Demerouti & Bakker, 2014 ; Sukhupure & Cohen, 2015). Il est essentiel d'analyser l'impact des innovations managériales sur la gestion du vieillissement actif (Daneels, 2002) ainsi de voir quels enjeux sont concernés par le management des ressources humaines dans cette matière. Un deuxième accent est mis en avant par l'apparition de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques managériales pour gérer le vieillissement (Bos, Kolari & Van Lamoen, 2013 ; Lagacé & Terrion, 2013 ; Chen, 2014 ; Desmarets & Nils, 2016 ; Duarte, 2017).

D'un côté l'innovation peut aussi être influencée par le management des ressources humaines, c'est-à-dire que les responsables RH doivent gérer les ressources de telle manière à pouvoir innover en matière de gestion du vieillissement actif au travail. Le leadership est un élément

important pour la création de nouvelles innovations parce que les managers doivent encourager la créativité des équipes autonomes et aussi faire des décisions favorables à l'implémentation d'idées qui stimulent des innovations managériales (Grant, 2016). Selon Damanpour (2017) le climat de changement doit être soutenu et promu par les managers et ainsi encourager les travailleurs à sentir plus confiants dans leur créativité. De plus, l'adoption de nouvelles innovations est facilitée parce que le climat favorable au changement augmente les chances de modifier des processus de pratiques existantes ou encore mobiliser les ressources pour l'acquérir en extérieur (Damanpour & Schneider, 2006). Finalement les compétences et les capacités de créer un climat de support sont liés à l'innovation par le chemin de la structure organisationnelle et la culture organisationnelle (Damanpour, 2017). La structure organisationnelle telle la décentralisation influence positivement la création d'innovations par le sentiment d'autonomie des travailleurs. La culture d'entreprise se réfère à l'organisation des équipes et des règles qui régissent la relation entre les individus. L'équipe est un facteur stimulant l'innovation parce que les managers sont des personnes à suivre et participent activement dans l'élaboration de nouvelles innovations (Denti & Hemlin, 2012).

Un autre élément de réponse est représenté par la digitalisation et l'utilisation de nouvelles technologies (Dapp, 2014). A travers le lien entre les différentes formes d'innovations, une synergie peut être créée et ainsi stimuler la création de nouvelles innovations (Camison & Vilar-Lopez, 2014). La digitalisation est un phénomène qui apporte des opportunités pour les travailleurs âgés de se former dans de nouveaux postes de travail (Dapp, 2015). Grâce à des pratiques telles la formation continue ou le « job crafting » les employeurs pourraient bénéficier du prolongement de la carrière professionnelle des travailleurs âgés (Sukhapure & Cohen, 2015). Les nouveaux modes d'organiser le travail sont non seulement aux travailleurs âgés en emploi mais aussi aux employeurs. Les organisations doivent mettre en place les nouveaux outils managériaux pour gérer l'expertise et les connaissances des seniors. En utilisant les pratiques les travailleurs âgés se sentiront plus satisfaits et motivés, ce qui augmentera leur performance au travail (Tims, Bakker, Derks & Van Rhenen, 2013). D'autres études démontrent un lien entre la capacité d'innover et les pratiques managériales, c'est-à-dire que l'innovation managériale est un facteur qui influence la faculté d'innover (Nguyen-Thi & Mothe, 2010). Les chances proposées par les changements technologiques doivent être saisies par les institutions pour faire face aux mutations démographiques et résoudre les problèmes liés au vieillissement.

Comme nous utilisons une approche exploratoire, il n'y a pas besoin d'émettre une hypothèse parce que nous cherchons à travers notre méthodologie de répondre à la question de recherche initiale : « Comment les travailleurs stimulent-ils l'innovation managériale en matière de vieillissement actif dans le secteur financier luxembourgeois ? ». L'originalité de cette étude repose dans la prise de considération du point de vue des travailleurs du secteur financier luxembourgeois pour donner une réponse.

Dans le prochain chapitre nous expliquons comment les données recueillis sont traitées et analysées par le moyen de nos outils de recueil et d'analyse des informations. Par après la méthodologie est présentée pour préciser quelles données du terrain sont choisies et pertinentes par rapport à notre thématique de la gestion du vieillissement.

Partie empirique

7. Introduction

Afin de répondre à la question de recherche initiale : « Comment les travailleurs stimulent-ils l'innovation managériale en matière de vieillissement actif dans le secteur financier luxembourgeois ? », nous avons réalisé une revue de la littérature scientifique pour éclairer le domaine de recherche ainsi que la thématique étudiée. Plus précisément, nous avons présentés (1) une définition de la gestion du vieillissement avec les concepts relatifs, le contexte considéré et les enjeux pour les entreprises, (2) les politiques de prolongement de carrière ainsi que les facteurs de maintien en emploi, (3) l'innovation managériale avec ses déterminants et ses pratiques différentes. D'ailleurs, nous avons posé un regard spécifique sur l'innovation dans le secteur bancaire.

En outre, cette étude se concentre sur les facteurs et les éléments qui peuvent stimuler l'innovation managériale en matière de gestion du vieillissement actif du travail des entreprises.

La partie empirique de ce travail tente de vérifier si les travailleurs jouent un rôle dans le processus d'innovation managériale en matière de gestion du vieillissement actif au travail dans le secteur financier et de quelle manière c'est faisable. Par surcroît, nous avons recueillis des informations sur les pratiques managériales innovantes déjà mises en œuvre dans les entreprises financières. Nous collectons les perceptions des travailleurs âgés ainsi que des dirigeants RH sur les facteurs importants pour la gestion du vieillissement actif, les facteurs de favorisation d'innovation et des pratiques désirées pour la gestion du vieillissement actif.

Dans la suite, les aspects considérés sont présentés ci-après. D'abord la méthodologie sur la manière de recueil des informations est explicitée avant de passer à l'explication des résultats trouvés sur le terrain. En premier lieu, les enjeux liés à la gestion du vieillissement actif au travail sont présentés. Puis les pratiques managériales innovantes et les perceptions sur les facteurs de maintien en emploi sont envisagées. Finalement, nous identifions les éléments qui favorisent l'innovation managériale et aussi de voir comment la législation peut y jouer un rôle.

8. Méthodologie

8.1. Objectifs du recueil des données

Le but du recueil des informations est de trouver une réponse possible à la question de recherche de cette étude exploratoire et ouvrir des pistes futures pour avancer des recherches dans le domaine du vieillissement actif au travail. Dans un premier temps, il est intéressant de connaître le point de vue des personnels concernés et de savoir quels enjeux les travailleurs perçoivent-ils dans la deuxième moitié de leur carrière professionnelle ainsi que les facteurs à mêmes de promouvoir le maintien en emploi de ces travailleurs âgés. Ensuite le questionnement se penche sur les pratiques innovantes mises en œuvre pour affronter les situations concrètement.

Afin de réaliser cette étape, nous avons demandé la collaboration de la Banque Centrale du Luxembourg et d'autres banques privées pour identifier des candidats nécessaires pour réaliser des entretiens. Les membres de cette organisation publique et des autres banques sont les seuls à être considérées pour les entretiens. D'une part des entretiens exploratoires sont organisés avec des membres de différentes banques (Banque Centrale du Luxembourg, BCEE, BGL BNP) dans le but de connaître le point de vue sur les enjeux de leur carrière professionnelle en fin de carrière, les facteurs pour le maintien en emploi ainsi que les éléments importants pour la gestion du vieillissement. De l'autre part nous distribuons un questionnaire en ligne pour savoir l'avis des travailleurs du secteur financier sur les pratiques innovantes désirées en matière de vieillissement actif, leur implication dans le processus d'innovation managériale ainsi que les facteurs pour la gestion du vieillissement actif. Les répondants sont issues d'organisations financières différentes (Banque Centrale du Luxembourg, BCEE, BGL BNP, ING, BIL, Banque de Luxembourg, Raiffeisen, La Luxembourgeoise, Le Foyer)

8.2. Description de l'échantillon

Nous nous sommes concentrés sur un groupe de travailleurs âgés afin de connaître leurs perceptions et expériences ainsi que leurs propositions en matière de vieillissement actif et plus précisément de maintien en emploi. La question du vieillissement actif ne concerne pas que les travailleurs âgés parce que la gestion des carrières impacte aussi l'évolution des travailleurs à travers le développement des compétences ou encore la formation continue professionnelle. Ainsi nous nous sommes également adressé à des travailleurs jeunes, des chefs d'unité, des

juristes et des responsables de la gestion des ressources humaines qui traitent le sujet du vieillissement actif au travail pour cerner également leurs représentations à ces sujets.

Les huit personnes ont été rencontrées sur leur lieu de travail pendant les mois de janvier-février 2019 lors d'entretiens semi-directifs structuré autour de questions semblables pour tous les répondants. Les entretiens ont une durée approximative d'une demi-heure et les individus concernés sont issus de la catégorie des cols blancs. Certaines personnes font partie des responsables de la gestion des ressources humaines (3 personnes interrogées) tandis que d'autres sont des employés ordinaires de ce département (5 personnes interrogées). Les personnes interrogées ont tous un âge entre 40-55 ans et sont de nationalité luxembourgeoise ou française.

En ce qui concerne le questionnaire, il est distribué en ligne par une plateforme à partir du mois de mars jusqu'en avril 2019 pour recueillir les données nécessaires à notre travail. Il consiste en quinze questions différentes. Une première partie de cinq questions demande les opinions des répondants sur le vieillissement actif en général. Ensuite la thématique est approfondie sur les pratiques innovantes et le rôle des travailleurs dans le processus d'innovation. La dernière question représente l'échelle de Likert avec dix affirmations où les travailleurs indiquent leur degré d'accord. L'objectif du questionnaire est de trouver des réponses plus précises relatives à l'implication des travailleurs âgés dans le processus d'innovation managériale et comment stimuler l'innovation managériale. Il doit être significatif pour l'ensemble des travailleurs âgés dans le secteur financier luxembourgeois. Les répondants sont issus de différentes positions dans leur entreprise. Les avis de beaucoup de métiers « cols blancs » allant du simple agent au responsable des ressources humaines jusqu'au chef de département sont pris en considération pour représenter au mieux la diversité des points de vue des personnels du secteur financier sur la question du vieillissement actif. En outre les répondants sont de nationalité (luxembourgeoise, française, belge, allemande, etc.), d'âge (entre 24-63 ans) et de cultures différentes. Les répondants masculins sont plus présents que la contrepartie féminine (56 hommes et 40 femmes). Les participants sont des travailleurs de banques, assurances, organisations financières luxembourgeoises ou d'entreprises étrangères sur les territoires luxembourgeois. Nous faisons le choix d'inclure les entreprises étrangères parce qu'ils sont parties intégrantes du secteur financier luxembourgeois. Et puis ils jouent un rôle important comme acteurs sur le marché financier luxembourgeois. En tout le questionnaire recense 96 participations, c'est-à-dire un taux de participation d'environ 68%.

8.3. Méthode d'entretien

Les entretiens sont semi-directifs, c'est-à-dire que leur structure contient des questions ouvertes et une partie plus spécifique avec des questions plus directes. Cette méthode de l'entonnoir consiste à recueillir des informations plus globales de manière libre dans un premier temps en influençant le moins possible les répondants. Dans un deuxième temps, les questions posées sont liées directement au vieillissement actif au travail pour rassembler des informations plus précises sur cette thématique. La première partie de l'entretien se compose d'un certain nombre de questions ouvertes : en général trois ou quatre questions ouvertes posées à tous les participants et ensuite encore trois questions ouvertes selon le profil du candidat (responsable RH, juriste, travailleur âgé). La suite de l'entretien est composée de questions plus ciblées qui essaient d'identifier les pratiques managériales utilisés ainsi que les perceptions sur la gestion des travailleurs âgés.

Pendant le déroulement des entretiens nous laissons la liberté d'expression aux candidats sans intervenir dans le contenu pour laisser du temps de réflexion aux personnes interrogées. Certaines questions sont simplifiées, reformulées ou supprimées car parfois elles peuvent être trop compliquées, mal comprises ou inadéquates. Les questions qui portent sur différents aspects de la même dimension peuvent parfois être mélangées durant l'entretien mais à la fin toutes les facettes sont traitées pour avoir une réponse à la question de recherche de notre étude. Selon le profil de la personne interrogée, l'ordre des questions peut différer et les thèmes peuvent s'entrecroiser. En général, nous posons les questions personnelles en premier lieu et puis le focus des questions devient plus particulier sur des positions précises.

Tous les entretiens sont enregistrés avec l'accord des candidats et une prise de note complète cet enregistrement. La confidentialité ainsi que l'anonymat sont assurés pour les intervenants questionnés.

8.4. Méthode de questionnaire

Le questionnaire est structuré d'une manière semblable aux entretiens exploratoires parce qu'il est composé d'un nombre limité de questions et utilise la même technique de l'entonnoir. Il est

composé de quinze questions au total. Au début les répondants sont introduits et informés de l'objectif du questionnaire. Les questions sont divisées en sous-thématiques inhérentes au vieillissement actif au travail. Les cinq premières questions sont relatives à la thématique en général pour ensuite passer à des sujets plus précis relatives à notre étude exploratoire. Les dix questions suivantes sont relatives à l'innovation managériale et la relation avec le vieillissement actif. Le questionnaire contient des questions tant fermées qu'ouvertes. Les répondants ont ainsi la possibilité soit de cocher une réponse parmi une variété de propositions soit donner leurs opinions concernant une question précise.

Une troisième catégorie de questions reprend des affirmations où les interrogés doivent indiquer sur une échelle leur degré d'accord avec la proposition affirmée. C'est une échelle de Likert qui est utilisée en l'occurrence. Cette échelle se répartit sur cinq niveaux différents allant du plus négatif au plus positif. Les participants doivent donner leur degré d'accord sur dix affirmations différentes. En indiquant le niveau d'accord, les résultats servent pour renforcer ou diminuer le pont de vue des travailleurs trouvés antérieurement dans le questionnaire. Finalement les participants au questionnaire sont invités à remplir des données signalétiques et ils sont remerciés pour leur collaboration.

Tous les questionnaires ne sont distribués qu'en ligne et remplis qu'avec l'accord des participants volontaires. Les participants sont identifiés sur base de leur fonction comme employé dans une banque. De même, la confidentialité et l'anonymat des candidats interrogés sont assurés pour garantir le respect de leur volonté et leur vie professionnelle.

9. Principaux résultats des entretiens exploratoires

Dans la suite de cette section empirique, les informations recueillies lors des entretiens avec des membres de banques différentes (Banque Centrale du Luxembourg, BCEE, BGL BNP) sont présentées de manière synthétique et complète. Les principaux résultats sont tirés de l'analyse de ce matériel. Nous avons récolté les perceptions des travailleurs âgés sur le vieillissement actif ou encore les facteurs essentiels pour l'allongement de la carrière professionnelle. De plus les répondants sont questionnés sur les pratiques qui sont utilisés dans leurs organisations ainsi que sur les mesures que les banques pourraient prendre pour maintenir les travailleurs dans leur

emploi au-delà des 58 ans. Sur cette base, nous identifions sept enjeux principaux au vieillissement actif au travail dans ce secteur d'activités.

Pour soutenir nos propos, différents verbatims des entretiens sont repris pour illustrer l'enjeu exposé. La population totale est d'environ 47000 employés du secteur financier (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg [STATEC], 2018), mais les travailleurs âgés ne représentent que 24% de cette population, soit environ 11280 (Luxembourg Institute of Socio-Economic Research [LISER], 2018). L'échantillon est composé d'un total de huit personnes, dont trois personnes font partie des dirigeants d'une section des ressources humaines et les autres sont des employés ordinaires. L'échantillon est constitué de deux hommes (Chris et Tom) et six femmes (Anna, Marie, Déborah, Mandy, Natacha et Stefania). L'entretien avec (Stefania) n'a pas été repris, donc son entretien ne figure pas dans les annexes parce que nous avons seulement pris des notes. Les personnes suivantes détiennent une fonction d'employés dans leur organisation : Tom, Anna, Déborah, Mandy, Natacha. Les autres candidats (Chris, Marie, Stefania) sont des dirigeants d'une section des ressources humaines. Chris est le responsable du recrutement et de la gestion du personnel dans sa banque et Marie est la chef adjoint du service de la gestion du personnel. Stefania est la responsable du développement des talents et de la formation continue dans son organisation. L'âge moyen de l'échantillon se situe au-dessus des 50 ans.

Comme la majorité des entretiens est tenue en luxembourgeois, une traduction a été nécessaire pour les verbatims utilisés. En annexe (section 13) nous retrouvons l'intégralité des entretiens ainsi que les parties traduites.

9.1. L'importance de l'implication et de la motivation

Il est important pour les travailleurs âgés de se sentir impliqués dans les processus de décision et d'élaboration de nouvelles idées (mentorat, projets innovants, digitalisation). L'implication est considérée comme ayant des effets positifs en termes de motivation et de rétention des travailleurs âgés dans leur poste. La littérature souligne également que grâce au sentiment d'implication les travailleurs âgés s'engagent plus dans leurs activités professionnelles et se sentent valorisés (Lagacé & Terrion, 2013). Les travailleurs âgés veulent se sentir utiles et contribuer activement aux exploits de l'entreprise. En donnant la possibilité aux travailleurs âgés d'observer les résultats de leurs actions, ils vont être plus motivés et dès lors travailler

efficacement. La motivation peut également être favorisée par une participation à des groupes de travail, l'attribution de tâches variées ou encore la possibilité de transférer le savoir à la génération suivante. Le choix de son propre développement professionnel est aussi une source de motivation et de performance pour les travailleurs âgés (Berg et al, 2008).

« Les travailleurs âgés doivent être plus impliqués pour rester dans leur poste. Ils peuvent transférer leurs savoir à la génération suivante, c'est positif pour le travailleur mais aussi pour le supérieur » (Chris)

« Je me sens motivée quand je trouve du sens dans mon travail, je veux avoir de nouvelles tâches et si possible participer à de nouvelles formations. Vous savez c'est important de participer à des formations pour approfondir ses compétences, l'environnement change tellement vite » (Marie)

« La motivation des travailleurs âgés réside pas dans l'augmentation salariale ou des avantages. Non, non, c'est le travail lui-même qui doit être intéressant et créer des opportunités pour le développement de la carrière. Personnellement j'aime bien démarrer de nouveaux projets et contribuer à innover » (Tom)

« Les choses qui me motivent sont l'implication dans le travail, l'autonomie de faire ou de ne pas faire et la responsabilité. J'aime bien le contact humain et ça me motive d'avoir des tâches diverses et différentes. Une autre source de motivation est la satisfaction personnelle que je tire du travail » (Marie)

9.2. La valorisation de soi et la formation continue

Selon les personnes rencontrées, la valorisation des expériences et du côté humain des travailleurs âgés devient toujours plus important avec l'évolution de la carrière. Dans une des banques étudiées, les travailleurs âgés sont récompensés avec des cadeaux (médailles d'honneur, jours de congés supplémentaires, bonus salariale) après un avoir atteint une ancienneté de 5, 10 ou 15 ans. La valorisation peut aussi se faire à travers la formation continue ou des pratiques comme le mentorat. Les travailleurs âgés ne veulent pas être laissés de côté et cherchent à élargir leur éventail de compétences. De plus, la formation continue est un moyen efficace pour maintenir les travailleurs dans leur poste parce que cela leur permet

d'entreprendre des mobilités internes ou de se lancer dans une deuxième carrière professionnelle. Selon les répondants l'acquisition de nouvelles compétences sert à munir les travailleurs âgés à faire face à des changements dans leur poste de travail. La valorisation des travailleurs âgés est aussi une méthode pour les motiver vu que qu'ils recherchent une motivation intrinsèque comme l'autonomie, l'indépendance, le contenu du travail et le sens donné au travail (Paradis, 2012).

« Quand j'ai la possibilité de me former, je me sens pris en considération et je fais de mon mieux pour acquérir les compétences que je retiens comme utile dans mon parcours professionnel » (Anna)

« La valorisation peut se faire par de petit gestes, une demande d'avis ou encore une petite récompense pour un projet bien fait. Les employeurs devraient plus prendre en compte les sentiments des travailleurs. On n'est pas là que pour travailler mais on veut aussi être valorisés pour notre expérience » (Mandy)

« La formation est essentielle, non seulement pour les travailleurs jeunes mais ça vaut aussi les travailleurs âgés. Il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre, toujours une nouvelle formation qui est offerte dans le catalogue. C'est beau parce qu'on peut faire le choix entre les différentes catégories. Bien sûr il y a aussi des moments où on ne veut rien apprendre car le contexte change trop vite. Regardez la digitalisation, c'est un phénomène qui touche tout le monde et les nouvelles technologies impactent surtout les travailleurs âgés. Beaucoup ont des difficultés à s'adapter à des nouveaux modes de travailler, et là, la formation peut aider à donner les moyens aux travailleurs de faire face à la situation » (Marie)

« Quand les cadres récompensent les employés, c'est une forme de valorisation. Je trouve que c'est aussi motivant pour les travailleurs. Aussi les compliments de collègues peuvent motiver. Vous savez quand on travaille ensemble sur un projet, c'est motivant de se sentir dire qu'on fait du bon boulot » (Anna)

9.3. L'état de santé et la mise à jour des compétences

Avec la prolongation des carrières professionnelles et une charge croissante de travail, l'état de santé devient central pour les travailleurs âgés selon leur fonction exercée. Certains répondants

réclament une réduction de la charge de travail parce qu'ils souffrent de problèmes de santé. Dans une banque en particulier, il est possible de demander des aménagements pour améliorer les conditions physiques des travailleurs. Le département des ressources humaines met à disposition des experts médicaux pour donner des conseils à améliorer l'état de santé. Entre autres, les travailleurs ont la possibilité de changer de mobilier de bureau comme les armoires, les chaises ou encore la disposition du bureau pour réduire les malaises dû aux complications de santé. La santé est un facteur important pour le maintien des facultés cognitives et physiques parce que la répétitivité des tâches ainsi que la charge de travail constituent un risque pour la santé des travailleurs âgés (Chiron, Roquelaure¹, Ha, Touranchet, Chotard, Bidron & Ledenvic, 2008). La mise à jour des compétences est liée aux phénomènes de mutation contextuelle comme par exemple la digitalisation. Cette évolution des moyens technologiques requiert aussi des formations des travailleurs âgés parce des anciens emplois sont reconvertis grâce aux nouvelles technologies (Dapp, 2014). Les travailleurs parlent beaucoup des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies parce qu'ils ne font pas partie de la nouvelle génération et ils fatiguent à s'approprier les nouveaux moyens informatiques. Ainsi les employeurs doivent fournir les outils pour faciliter l'adaptation aux changements de l'environnement.

« Ma banque ne fait pas attention à mon état de santé. Il demande de plus en plus et ma charge de travail ne cesse d'augmenter. Comme j'ai des problèmes de santé, je ne peux pas fournir les résultats souhaités par les supérieurs. Ils devraient prendre plus en compte l'état de santé de leurs employés » (Natacha)

« Ici il est possible de demander des aménagements en cas de besoin. Si par exemple j'ai besoin d'une autre chaise ou d'un standing desk, je peux faire une requête auprès du département et j'aurai ce dont j'ai besoin. Pour ceux qui ont des problèmes de dos, ça peut être une solution ou on peut aller voir un médecin interne » (Mandy)

« Comme je ne fais pas partie de la nouvelle génération comme vous, c'est déjà difficile d'utiliser un logiciel de courrier électronique. Donc la digitalisation me pose un problème parce que je ne sais pas comment utiliser les nouveaux logiciels. La formation pourrait être un moyen pour les autres de se les approprier. Pour moi c'est trop tard parce que j'envisage de partir en pension, mais les autres peuvent en bénéficier » (Déborah)

« La digitalisation va changer radicalement certains emplois et je vois que beaucoup de travailleurs âgés qui ont des problèmes à s'adapter à ces changements. Certains postes vont complètement changer et l'automatisation met à risque une partie de ces postes. La prise en considération des compétences est importante parce que les travailleurs doivent se former pour confronter la situation actuelle. Pour moi les travailleurs doivent participer à des formations pour avoir une perspective de carrière, et peut-être changer de poste en interne. (Marie)

9.4. L'aménagement des heures de travail et la flexibilité

Certains aménagements comme la réduction du temps de travail et la révision des horaires de travail sont pris en considération par les employeurs (Vendramin & Valenduc, 2013). Cela concerne la diminution d'un temps plein vers un régime de temps partiel pour les travailleurs qui arrivent vers la fin de leur carrière professionnelle. Une majorité des travailleurs âgés désirent pouvoir diminuer leur temps de travail, soit en changeant de régime soit en flexibilisant les heures existantes. Dans certaines banques les travailleurs bénéficient d'un système d'épargne-temps, c'est-à-dire que les personnes peuvent prendre des congés en fonction de des heures supplémentaires prestées ou de jours de congé non pris. Entre autres une retraite progressive est mise en place par certaines institutions financières pour permettre une transition planifiée vers la retraite. Cela permet une certaine flexibilité pour les travailleurs âgés qui peuvent alors consacrer une partie de leur temps à leur vie privée. Ainsi ils peuvent bénéficier d'un équilibre entre la vie privée et la carrière professionnelle car ils consacrent davantage de temps à organiser leur retraite (famille, amis, passe-temps). Une autre remarque des travailleurs âgés concerne la pression croissante sur les épaules des employés qui ne se sentent plus en capacité d'exécuter un travail efficacement parce qu'ils n'ont pas le temps de organiser leurs tâches comme ils l'entendent. Les employeurs exigent que les travailleurs s'adaptent à l'accélération du rythme de travail, de la charge de travail et des situations imprévus. Dans ce contexte précis il est alors impossible pour certains travailleurs âgés de réduire les heures de travail ou la charge de travail.

« Pour moi une possibilité pour organiser ma retraite est de travailler mi-temps, ça me permet de consacrer du temps à mes hobbies. J'aime bien avoir du temps pour organiser des voyages, c'est intéressant et je vois toujours quelque chose de nouveau » (Déborah)

« La retraite progressive est un moyen pour les travailleurs âgés de travailler encore un certain temps dans cette banque. Ici il n'y a pas trop de pratiques pour maintenir les travailleurs au-delà d'un certain âge. Comme ils travaillent pendant beaucoup d'années certain n'ont plus trop envie de rester dans leur poste. Ce système leur permet de s'en aller lentement de leur poste en organisant leur succession mais aussi leur vie privée. Certains collègues disent que c'est bien parce qu'ils ont plus de temps à dédier à leur passe-temps. » (Marie)

« Personnellement la balance entre vie privée et vie professionnelle est importante. Comme je suis malade et j'ai certains problèmes avec ma santé, une réduction des heures de travail me permet de me prendre soin de moi-même. Comme le travail me met toujours plus de pression parce qu'il faut fournir des résultats immédiats, j'envisage de partir dès que je peux. J'aimerais bien avoir le temps de bien faire mon travail, mais ce n'est pas possible parce que tout va toujours plus vite et il ne faut pas perdre du temps. » (Natacha)

9.5. État d'esprit et climat du travail

Selon certains responsables de la formation interrogés, l'attitude des travailleurs est centrale pour permettre une adaptation adéquate aux changements contextuelles. Si les travailleurs montrent une attitude positive envers les évolutions du marché telle l'introduction de nouvelles technologies, ils sont aussi plus favorables à participer à des formations pour acquérir les compétences nécessaires à l'exécution des tâches liées à leur poste de travail. Du reste, l'attitude des employeurs est aussi importante pour favoriser les changements et les processus d'innovation (Damanpour & Schneider, 2009). Certains travailleurs perçoivent que les changements ne sont pas entrepris parce que leurs supérieurs (les dirigeants des organisations) ont une vision trop rigide du milieu de travail. Donc beaucoup de temps doit être investi dans les négociations pour initier des modifications concrètes des pratiques existantes. Entre autres une certaine importance est attribuée à l'environnement de travail, c'est-à-dire que l'ambiance doit être considérée comme agréable, l'esprit d'équipe doit être présent et les conditions matérielles doivent être remplies. L'environnement de travail augmente la motivation des travailleurs ainsi que leur bien-être (Forté et al., 2009). Il est essentiel que les employeurs transmettent une vision d'un environnement positif et inclusif pour impliquer les travailleurs. De plus certains aménagements de l'environnement comme la disposition du bureau ou l'infrastructure des banques peuvent diminuer les risques de santé et permettre un maintien des travailleurs âgés dans leur emploi.

« L'attitude est très importante. Si les personnes ne sont pas positives et ne veulent pas changer, alors il est difficile de les motiver à s'adapter à la digitalisation. Ils doivent être favorables aux changements et être prêts à faire connaissances des nouvelles technologies. De même pour les formations, si un collègue d'un certain âge ne voit pas l'intérêt de faire une formation ben il ne va pas s'adapter à l'environnement. » (Chris)

« Les cadres supérieurs font partie d'une autre génération, c'est difficile de les convaincre de changer quelque chose. Vu que nous travaillons déjà dans une banque très traditionnelle, vous pouvez vous imaginer comme c'est difficile de négocier pour faire des projets. Heureusement ils sont très gentils et compréhensifs donc il est facile de communiquer quand il faut faire des changements. » (Tom)

« Pour bien travailler je dois me sentir à l'aise dans mon environnement de travail. C'est normal qu'on ne peut pas bien s'entendre avec certains des collègues mais en général je suis sur des bon termes avec mes collègues. On parle beaucoup ensemble et parfois il y a des désaccords mais là aussi je trouve que ça fait partie du quotidien. C'est quand plus agréable de travailler dans une atmosphère agréable, au moins on se sent bien et je peux travailler ensemble avec mes collègues. » (Déborah)

« Moi je suis toujours positive et je suis toujours curieuse d'apprendre de nouvelles choses. La digitalisation est un phénomène important, cela va changer beaucoup de choses. Mais je vois déjà certains changements et je n'ai pas trop de problèmes en termes d'attitude positive. Je m'engage à m'adapter à l'environnement. » (Anna)

9.6. Mobilité interne et perspective de carrière

En ce qui concerne la carrière professionnelle des travailleurs âgés, les perspectives d'évolution de la fonction et la mobilité interne jouent un rôle considérable dans les yeux des travailleurs âgés. Comme les travailleurs âgés sont davantage motivés par des valeurs intrinsèques au travail et moins par la rémunération, ils sont intéressés par des opportunités de carrière (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers 2011). Une première remarque exprimée par ? concerne le changement de poste, c'est-à-dire que les travailleurs peuvent choisir comment réorienter leur vie professionnelle en sélectionnant un nouveau poste de travail (Behaghel et al., 2010). Pour

certaines travailleurs âgés qui occupent un emploi pour une grande partie de leur carrière, ils souhaitent changer de poste au sein de leur organisation pour bénéficier de nouvelles expériences ou encore de tâches diversifiées. La mobilité interne offre cette possibilité aux travailleurs de suivre cette démarche dans la deuxième tranche de leur carrière. Pour éviter des complications de santé ou la pénibilité de certaines tâches, la mutation vers un poste de travail moins pénible représente une alternative attrayante (Forté et al., 2009). Il s'agit de garantir le bien-être des travailleurs pour prolonger leur employabilité dans leur fonction actuelle ou de nouvelles fonctions. Par ailleurs la considération de leur état de santé peut renforcer l'engagement et la participation des travailleurs âgés. En se sentant valorisés ils vont davantage s'impliquer dans leur travail.

« Je pense que la mobilité interne est une option pour maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi. En prenant un autre poste dans la banque ils font connaissance d'autres collègues, font de nouvelles expériences et parfois ils doivent même apprendre de nouvelles compétences. C'est intéressant parce que certains travailleurs s'ennuient dans leur fonction actuelle à cause de leur ancienneté. »(Chris)

« Ce qui me motive c'est d'avoir des perspectives de carrière et de pouvoir avancer. Pouvoir participer à des formations et acquérir de nouvelles compétences est pour moi essentiel dans mon poste. Selon moi, la formation et la continuité sont importants pour le maintien des travailleurs âgés. Avoir une nouvelle challenge, un nouveau défi est un élément positif. » (Marie)

« J'aurai voulu changer dans un poste moins pénible avec des tâches moins exigeantes mais comme j'arrive à la fin de ma carrière, je vais bientôt partir en retraite. Avoir cette possibilité est une opportunité pour les travailleurs qui ont des problèmes. » (Natacha)

9.7. Volonté de transmettre les savoirs et la transition générationnelle

Une pratique qui se révèle courante pour prolonger la carrière professionnelle des travailleurs âgés est de leur attribuer le rôle de mentor dans un programme de mentorat. Il s'agit non seulement de transmettre l'expertise technique mais aussi de nouer des relations avec la génération suivante pour faciliter les collaborations entre travailleurs. Le mentorat offre la possibilité de développer une culture de partage et de communication entre les générations

parce que les travailleurs forment des équipes hétérogènes pour atteindre des objectifs communs (Desmarets & Nils, 2016). Sans exception, tous les travailleurs ont parlé du transfert des savoirs à la prochaine génération. Certaines banques n'ont pas encore mis en place la possibilité de participer à un plan de mentorat mais elles l'envisagent dans le futur proche. Avec la digitalisation ces programmes ne bénéficient pas seulement à la nouvelle génération, mais les travailleurs jeunes peuvent aider leurs collègues plus expérimentés à utiliser les nouvelles technologies (Murphy, 2012). C'est une relation à double objectif : transmettre du savoir précieux aux successeurs et valoriser l'expérience des travailleurs âgés.

« La transmission des savoirs est vraiment importante. Ici dans notre département il y a certains collègues comme X qui est le seul à posséder certaines connaissances en gestion des fonds de pensions. Il n'existe pas quelqu'un d'autre qui peut prendre sa place pour le moment. Transférer ses savoirs est aussi profitable pour l'organisation parce qu'elle ne perd pas le savoir de mon collègue. » (Déborah)

« A cause des changements fréquents de l'environnement et du contexte comme avec la digitalisation pour le moment, les travailleurs doivent transférer leurs connaissances à des personnes désignées parce que autrement ce savoir précieux est perdu pour toujours. Aussi le mentorat est une option pour maintenir les travailleurs âgés plus longtemps dans leur travail car ils sont intéressés à donner leur savoir aux autres. » (Anna)

« Moi je suis pour cette idée de transmettre ces connaissances à la prochaine génération. C'est utile pour les travailleurs âgés mais aussi pour les travailleurs jeunes. Autrement comment est-ce qu'on fait pour conserver ces connaissances ? (Natacha)

« Comme j'ai encore du temps avant de partir en retraite, je peux choisir mon successeur. Et puis j'ai déjà planifié ma succession et le transfert de mon savoir à une personne de confiance. Je suis le seul à avoir certaines connaissances, ce serait dommage de les perdre et ne pas pouvoir les donner à quelqu'un. » (Tom)

10. Résultats du questionnaire

Pour pouvoir apporter une réponse possible à la question de recherche un questionnaire en ligne est distribué aux travailleurs du secteur financier luxembourgeois. La population comporte environ 11280 travailleurs âgés des organisations financières présentes sur le territoire luxembourgeois. Le questionnaire recense 96 réponses et le taux de réponse est d'environ 68%. La marge d'erreur est de 10%. En analysant les résultats du questionnaire nous pouvons déterminer de quelle manière les travailleurs sont confrontés au vieillissement actif et quelles sont les pratiques innovantes pour gérer cette problématique dans ce secteur. Un autre point fondamental est abordé, celui de l'implication des travailleurs dans le processus d'innovation en matière de vieillissement actif et quel rôle les travailleurs âgés jouent dans ce processus. De surcroît les obstacles principaux en termes d'innovation sont exposés par la suite ainsi que les conséquences observées par les travailleurs dans leur organisation. Un dernier résultat peut être tiré des degrés d'accord des participants aux affirmations sur l'échelle de Likert.

Pour soutenir nos résultats, des extraits du questionnaire sont cités pour refléter au moins partiellement la pensée générale et les opinions des travailleurs du secteur financier luxembourgeois.

10.1. Confrontation au vieillissement actif

La majorité des répondants (53 des répondants) est confrontée directement avec la problématique du vieillissement actif parce qu'ils doivent gérer les travailleurs âgés et ainsi résoudre les problèmes liés à la motivation, l'innovation, la santé du travailleur ou encore l'adaptation aux changements grâce à des formations. Un gestionnaire explique : « En tant que RH Business Partner, je dois gérer la carrière des collaborateurs de tous âges dont les seniors. ». La partie des travailleurs en fin de carrière se sent concernée à cause de leur âge et la fin de leur carrière professionnelle. Un travailleur âgé déclare: « Oui, cela nous concerne nous directement ou indirectement ; dans mon cas, j'approche de la fin de la vie professionnelle active. ». Le départ à la retraite est une préoccupation et certains se sentent moins motivés, moins valorisés ou ont des difficultés avec l'évolution des technologies.

De l'autre côté, les travailleurs plus jeunes déclarent être seulement en contact indirect avec le vieillissement actif parce que sur leur milieu de travail ils rencontrent des collègues plus âgés qui préparent leur retraite. Un travailleurs jeune dit : « Il existe de nombreuses personnes âgées proches de la retraite dans ma société. » Autrement ils ne se considèrent pas comme concernés par la gestion du vieillissement actif car leurs organisations proposent des départs anticipés ou/et ne mettent pas en place des pratiques pour mieux gérer la main-d'œuvre vieillissante. Le pourcentage de travailleurs (45% de l'échantillon) qui ne se sent pas directement concerné par le vieillissement actif n'est pas négligeable parce que la génération jeune peut favoriser les pratiques en proposant des programmes de mentorat ou de projets par équipe intergénérationnelle.

En posant le regard sur les problèmes liés aux vieillissement actif les travailleurs du secteur financier confirment les principaux éléments trouvés dans la littérature. Le premier souci est lié à l'adaptation des changements externes telle la digitalisation. Les travailleurs se déclarent préoccupés par les évolutions technologiques et ne savent pas comment réagir face à cette situation. La deuxième position est accordée à la motivation des travailleurs, une partie des travailleurs en fin de carrière ne se sentent plus aussi motivés à cause de l'absence de valorisation ou d'opportunités professionnelles. En troisième position l'état de santé semble être important aux yeux des travailleurs pour permettre un allongement de la vie active professionnelle. La rémunération ainsi que la performance des travailleurs ne constitue pas une des priorités pour la plupart des répondants, ce qui n'est pas surprenant en comparant avec la littérature qui préconise que la rémunération ne fait pas partie des motivations essentielles des travailleurs âgés. Par contre ils perçoivent que les compétences et les formations ne sont pas reliées à l'âge des travailleurs. De même les répondants considèrent qu'il n'existe pas de problèmes avec le système des retraites ou le cadre juridique existant.

Passant aux difficultés rencontrées par les travailleurs dans leur entreprise, la réalité observée sur le terrain diffère un peu de la littérature. D'un côté le recrutement de nouveaux collègues pose un défi pour les employeurs. Ce problème est connecté aux conflits éventuels entre les différentes générations. Un répondant affirme qu'il existe des : « conflits entre diverses approches de travail : ceux qui ont fait toute leur carrière dans la même société, ou presque et les jeunes arrivés. ». De l'autre côté, l'adaptation aux nouvelles technologies est un problème réel qui crée « un décalage suite à l'évolution rapide des moyens de communication et d'information. » Ce qui est intéressant à noter est que contrairement à la littérature, l'état de

santé des travailleurs âgés ne représente pas un obstacle pour les sociétés financières. En ce qui concerne les formations, il n'existe pratiquement pas de soucis pour les travailleurs de tout âge à développer des compétences. Finalement une certaine fraction des travailleurs considère ne pas subir de difficultés quotidiennes en termes de vieillissement actif.

10.2. Les pratiques innovantes pour la gestion du vieillissement actif

Selon un répondant il est important de « proposer aux seniors une activité qui leur permet de mettre leurs connaissances/compétences en valeur et de les transmettre aux générations, via notamment les formations en entreprise ou le coaching. ». Les travailleurs mettent l'accent sur la valorisation de l'expérience et des connaissances des travailleurs âgés. L'écoute, la prise en considération, la reconnaissance sont des éléments importants dans l'esprit des travailleurs âgés. La possibilité offerte par la formation continue est appréciée par la grande majorité des travailleurs. De plus ils attendent être constamment impliqués et bénéficier de programmes intergénérationnels pour échanger des compétences. Un travailleur précise bien ce point : « [...] continuer à impliquer directement ceux qui ont contribué à l'entreprise par le passé sans les mettre au placard au profit des nouveaux collaborateurs. Les différentes générations doivent s'épauler mutuellement, chacun ayant à apprendre de l'autre. » D'autres personnes réclament une gestion de carrière plus flexible avec des opportunités à s'adapter aux changements technologiques, un aménagement des conditions de travail ou encore un meilleur encadrement par les responsables RH.

En se focalisant plus concrètement sur les pratiques mises en place dans les différentes banques et assurances, nous remarquons que plus de la moitié des employeurs met à disposition des travailleurs âgés la formation continue pour gérer leur vieillissement de manière active. La formation est proposée à tous les membres dans l'entreprise et c'est considéré comme facile à organiser pour les employeurs. Une minorité offre déjà des programmes de mentorat à leurs employés. Cependant ce qui est interpellant est qu'une partie non négligeable (29% de l'échantillon) n'utilise aucune pratique pour maintenir les travailleurs âgés ou prolonger leur carrière professionnelle. En outre, une partie infime (7% des organisations) emploie la pratique du « job crafting », c'est-à-dire que cette technique est soit peu connue soit pas utilisée pour des raisons propres. Nous réalisons qu'un travail de changement de mentalité est nécessaire auprès des dirigeants des organisations pour permettre une gestion des carrières qui résout les défis posés par le vieillissement de la société. En élargissant l'horizon des employeurs du

secteur financier les travailleurs pourront profiter d'une gamme de pratiques plus pertinente pour modeler les carrières des personnes de plus de 45 ans.

Dans une optique de long terme, en termes de gestion du vieillissement actif, les travailleurs précisent les pratiques désirées au sein de leur établissement et détaillent aussi quelles sont les pratiques innovantes selon leurs connaissances. Une énorme portion, 82% des personnes questionnées, indique que le transfert des savoirs est une pratique intéressante pour gérer le vieillissement actif. Un travailleur âgé souhaite « le mentorat en fin de carrière pour permettre aux anciens de se sentir capables et respectés et pour permettre aux jeunes de capter tout le savoir qu'ils peuvent en tirer. » Les travailleurs perçoivent cette pratique comme innovante et aimerait la mettre en place dans leur environnement de travail. Cela confirme les propos des auteurs Desmarests et Nils (2016) qui trouvent que le mentorat est bénéfique non seulement aux travailleurs âgés mais aussi à la nouvelle génération.

Les travailleurs parlent également de formations pour adapter les seniors aux nouvelles technologies mais aussi à des nouvelles tâches. La formation doit permettre aux travailleurs de développer leurs compétences et de renforcer leur employabilité sur le marché du travail (Behaghel et al., 2010). Certains sont d'avis « qu'ils doivent s'approprier de nouvelles compétences en IT ; changer leurs habitudes » pour mieux gérer le changement technologique. En général les travailleurs sont favorables à une multitude de formations qui aident les travailleurs âgés à évoluer avec le contexte et ne pas être surpassés par les nouveaux outils informatiques. Encore plus intéressante que la formation, un aménagement des horaires de travail ainsi que le télétravail est souvent évoqué par les répondants. Cette option est attractive parce qu'elle confère une flexibilité supplémentaire aux travailleurs âgés de s'organiser en fin de carrière. Cela coïncide avec les résultats trouvés par (Tremblay, 2006). De plus, les travailleurs cherchent de « nouvelles formes de flexibilité du temps de travail en fin de carrière. » En ayant la possibilité de travailler à la maison ou de réduire les heures de travail, ils peuvent disposer d'un équilibre vie privée- vie professionnelle et préparer leurs départs en retraite.

La valorisation des travailleurs occupe aussi une place centrale par rapport aux autres alternatives parce que ce n'est pas seulement un facteur de rétention mais aussi motivant (Faurie et al., 2008). Un candidat exprime l'idée suivante : « le choix d'un bonus non financier mais plutôt en libre choix par l'employé, la priorité lors d'une fonction ouverte, choix de congés

privilegiés. » Dans cette affirmation nous constatons que l'aspect économique n'est pas relevant pour les travailleurs en fin de carrière mais que la gratification l'emporte sur le reste. Donc les employeurs doivent mettre en place des pratiques qui privilégient la motivation intrinsèque. La « valorisation de l'expérience et du savoir-faire des travailleurs vieillissant via un coaching donné aux plus jeunes générations » se réfère à des projets de mentorat ce que la plupart des travailleurs apprécie comme pratique. Finalement la gratification des seniors peut se faire de plusieurs manières, allant d'un simple bonus jusqu'à la possibilité de choisir ses tâches. La personnalisation des tâches est considérée comme aussi importante que la valorisation en termes d'attractivité et d'innovation. Un des participants demande cette option pour « permettre une vraie gestion autonome du travail et des objectifs ». Comme pour Sukhpure et Cohen (2015) le « job crafting » est une pratique pour moduler les aspects de sa carrière professionnelle. Les travailleurs souhaitent une réduction des horaires de travail, la diminution de la pression exercée par les supérieurs ou encore l'affectation à une nouvelle fonction. Selon les avis des travailleurs cela peut retenir les seniors dans leur métier et prolonger leurs carrières professionnelles. En outre « valoriser l'employé en lui donnant des tâches diversifiées » rejoint l'idée de la gratification, donc deux avantages sont liés à la mise en place d'une pratique de « job crafting ».

10.3. Implication et participation des travailleurs dans l'innovation

A présent, l'implication des travailleurs dans le processus d'innovation est éclairée ainsi que leur rôle précis dans le développement des innovations. Presque la totalité des répondants détient la même opinion, celle que les travailleurs de tout âge doivent être pris en compte « en mettant en place des plateformes à ce but accompagné de réunions récurrentes dans le but d'impliquer les employés dans la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de vieillissement actif ». Un travailleur confirme les propos théoriques de Lagacé et Terrion (2013) qu'une implication des travailleurs augmente la motivation et la rétention des travailleurs âgés. Il déclare : « Considérer les forces et le potentiel de chaque travailleur est important et peut être très motivant. » Un autre point abordé par les travailleurs est l'adhésion nécessaire pour garantir la réussite d'une innovation au sein de l'entreprise. L'implication est essentielle pour « intégrer les travailleurs aux décisions prises afin de pouvoir obtenir leur adhésion ». Enfin différentes possibilités sont proposées par les employés pour impliquer pleinement les personnes dans le mécanisme d'innovation. Les idées sont diversifiées : des workshops réguliers, des groupes de réflexion des enquêtes internes, des questionnaires, des tables rondes,

une plateforme interne pour proposer des nouvelles idées, des réunions « brainstorming », des projets communs, des séminaires, des formations mixtes, des conférences ou encore des podcasts. En regardant toutes les alternatives possibles les travailleurs du secteur financier nous semblent donner l'impression de ne pas être suffisamment inclus dans le procédé de création des innovations en matière de vieillissement actif. Si les employeurs réussissent à mettre en œuvre une partie des propositions exprimées par leurs salariés, alors non seulement l'innovation aura une plus-value pour la totalité du personnel mais en plus ils s'engageront activement à améliorer les processus d'innovation. L'implication bénéficie l'intégralité des employés et favorise la créativité de ceux-ci. D'ailleurs les équipes intergénérationnelles peuvent combiner des compétences et connaissances importantes pour créer des innovations originales en matière de gestion des travailleurs âgés.

Pour ce qui est du rôle adopté par les travailleurs âgés, la majorité opte pour une fonction active de consultants ou de créateurs. La fonction de consultant implique que les seniors assistent les développeurs d'innovations dans le processus pour connaître leurs points de vue sur la mise en place de l'innovation au sein de l'organisation. Comme ils possèdent des connaissances approfondies de leur environnement de travail, ils peuvent donner des conseils très utiles pour façonner l'innovation d'une manière qu'elle fonctionne optimalement avec le personnel sur place. De surcroît demander l'avis des travailleurs âgés peut les motiver à transmettre des informations potentiellement cruciales pour la mise en œuvre de l'innovation. Un senior s'exprime sur leur rôle: « Ils peuvent jouer un rôle de consultant pour aider les jeunes managers aux dents longues de commettre des grossières erreurs de management comme cela arrive malheureusement fréquemment. » En tant que créateurs, leur rôle est de participer activement à l'élaboration des innovations à travers l'implication. Dans cette conception les employés les plus expérimentés apportent une expertise technique de leur métier pour donner un coup de main au département des ressources humaines. Certains travailleurs s'imaginent de réduire les heures de travail pour des tâches ordinaires pour se consacrer à l'élaboration de nouveaux modes de travail. En outre une partie moins importante, 24 des répondants, préfère une mission d'intermédiaires, c'est-à-dire que les travailleurs âgés ne doivent que récolter les opinions et les informations de leurs collègues afin de les transmettre aux responsables des ressources humaines qui se chargent d'intégrer les avis dans le processus d'élaboration des innovations. Ce rôle confère une position plus passive aux travailleurs âgés qui n'interagissent pas pour élaborer une meilleure innovation et ne sont considérés que partiellement à travers leurs opinions.

Nous pouvons conclure que dans la perspective des répondants du secteur financier les travailleurs pensent être une éventuelle source d'innovation pour leurs organisations. Pour cela il faut que les membres des différentes entreprises financières soient « considérés avec leurs compétences et potentiels uniques » ainsi « ils restent motivés et impliqués dans les processus d'innovation. » Les travailleurs estiment qu'il y a une certaine déconnexion entre le personnel dans les bureaux et les responsables qui s'occupent de perfectionner les processus et les mécanismes de travail. Un des employés observe que « les RH devraient veiller à ne pas perdre la relation avec le terrain. Il y a un monde entre la théorie et la pratique, trop de gens l'oublient. » Vu que les travailleurs possèdent la possibilité de choisir des formations et de développer leurs compétences, ils sont une source importante pour de nouvelles innovations (Gallié & Legros, 2012). L'affirmation d'un répondant correspond avec les résultats des auteurs: « Ils [les travailleurs âgés] sont même la source puisqu'ils détiennent les connaissances et l'expertise. » D'un autre côté les participants posent une condition pour assurer l'apport d'innovation par les travailleurs âgés. Cette condition consiste à donner l'opportunité à s'exprimer, stimuler les employés à être créatifs et de les écouter. Dans la littérature l'attitude des employeurs est vitale pour motiver les travailleurs à innover plus (Damanpour & Schneider, 2009). Les processus d'innovation sont renforcés parce que les travailleurs se sentent valorisés pour leur implication et la confiance reçue par leurs supérieurs.

En rapport avec notre question de recherche, d'après le point de vue des répondants nous pouvons affirmer que l'implication des travailleurs en matière de gestion du vieillissement actif au travail influence favorablement l'innovation managériale. Une relation positive s'établit entre l'implication et l'innovation parce que les employés se sentent plus motivés et plus déterminés à s'engager dans l'élaboration d'innovations managériales. Les travailleurs demandent une plus grande intégration dans le processus d'innovation, ce qui est preuve d'une intention positive de la part du personnel. Si cette intention est prise en compte par les responsables et les supérieurs, alors elle se transforme en capacité d'innovation à travers l'implication et l'engagement des travailleurs. Ils veulent être impliquées à travers des workshops, des tables rondes, des réunions, des décisions prises en commun ou des équipes de partage de compétences en matière de vieillissement actif.

10.4. Obstacles et conséquences de l'innovation liée au vieillissement actif

Conformément aux opinions des travailleurs l'obstacle principal à l'encontre d'innovations originales sont la structure traditionnelle des institutions financières telle les banques, les assurances ou les fiduciaires. De même que les déclarations scientifiques de Damanpour (2010) la structure des établissements impactent la capacité d'innovation à cause de leur taille et de leur organisation. Étant donné qu'une fraction importante des entreprises étudiées du secteur financier luxembourgeois ont un statut spécial ou/et démontrent une infrastructure grande, leur faculté est affecté par les faiblesses d'une grande structure. L'avancement des progrès est alourdi par les démarches bureaucratiques ainsi que la multitude de niveaux hiérarchiques pour valider des projets ou accorder un budget pour mettre en place une nouvelle pratique. De plus même si les organisations économiques sont souvent décentralisées, cela ne donne pas une plus grande autonomie aux travailleurs si les supérieurs ne soutiennent pas activement leur personnel (Damanpour, 2017). Un dernier point est que d'autre part les entreprises bénéficient d'un capital important pour mener des recherches dans le domaine des technologies et peuvent prendre des risques pour innover. Un deuxième obstacle proche du premier est le cloisonnement des départements c'est-à-dire que les personnes coopèrent au sein de leur unité mais elles sont pas forcément ouvertes à partager leurs connaissances avec les collègues d'un autre département pour éviter les risques d'exploitation. Une possibilité proposée par les travailleurs est de faire des équipes mixtes pour ouvrir les espaces et donner une possibilité aux différents membres d'échanger leur expertise afin d'inventer un processus nouveau. Dans une certaine perspective cet obstacle est aussi lié aux difficultés intergénérationnelles parce que les jeunes n'ont « pas le même mode de fonctionnement et pas d'engagement aussi fort que les anciens. » Donc le comportement des travailleurs plus jeunes est aussi une barrière en matières d'innovation. Les jeunes doivent être ouverts à discuter avec leurs collègues plus âgés et combiner les efforts.

Selon le questionnaire la réticence des personnes (29% des répondants) et les problèmes d'adaptation aux changements (33% des répondants) renforcent les résistances à changer et à implémenter des transformations sur le lieu du travail. Pour certains travailleurs la « réticence et démotivation des personnes en fin de carrière » bloque les changements et l'adoption de toute innovation. Les travailleurs âgés doivent constamment être stimulés par leurs supérieurs en leur donnant une nouvelle fonction ou des opportunités de transmettre leur savoir dans le but de les motiver à participer aux processus d'innovation. La réticence peut aussi provenir des responsables RH qui ont une « mauvaise connaissance du terrain. » Comme ils ne savent pas

comment prendre en compte les facteurs essentiels pour élaborer ou mettre en place une pratique, la situation débouche sur un status quo. Un aspect positif indiqué par les travailleurs est que la direction des différentes compagnies ne semble pas s'opposer aux innovations. Les difficultés d'adaptation sont dû aux évolutions rapides et bouleversantes de l'environnement comme par exemple la digitalisation. En général les répondants parlent « de moins de flexibilité par rapport aux changements, plus de difficultés d'accepter les changements permanents et trop rapides. » En outre beaucoup sont partagés sur l'adaptation aux changements. D'une part les travailleurs âgés ne sont pas suffisamment formés pour faire face aux mutations externes. Une réponse témoigne « qu'ils (travailleurs âgés) ne sont pas toujours préparés et formés. » De l'autre part il existe les employés qui sont mentalement prêt et prennent des initiatives pour s'approprier les nouveaux outils. D'ailleurs la volonté de s'adapter joue un rôle primordial selon les avis des travailleurs. Une phrase récapitule bien : « Ça dépend de la psychologie du travailleur. »

Les conséquences de l'innovation en fait de vieillissement actif au travail pour les travailleurs sont de nature variée. L'innovation apporte des « bénéfices pour toutes les parties prenantes : le travailleur vieillissant se sent utile et apprécié, les jeunes profitent de l'expérience acquise par les seniors et l'entreprise est plus humaine et dynamique ». En installant des pratiques innovantes pour l'ensemble de l'entreprise, les travailleurs profitent d'une motivation supérieure et d'une meilleure collaboration avec leur collègues grâce aux échanges de savoir. Les employeurs de leur part voient un « gain d'efficacité et un développement des compétences » et favorise la compréhension des mouvements futurs. Pour les travailleurs âgés plus précisément « cela peut contribuer au bien-être des travailleurs âgés et constituer une motivation supplémentaire pour rester plus longtemps dans la vie active. » Un autre avantage apporté par les innovations est « une meilleure transition vers la vie non active ou une meilleure compatibilité entre leur capacité et ce qui leur est demandé. » Ainsi les travailleurs âgés peuvent organiser leur retraite tout en restant active dans leur carrière professionnelle. Les conséquences potentiellement négatives sont le manque de motivation à continuer à travailler, une augmentation du stress et du rythme du travail, une accélération des changements ou encore une perte de productivité. La mise en place de nouveaux outils représente pour certains individus un risque d'obsolescence et une « mise à l'écart progressive ». En outre ils craignent une prise en considération insuffisante et de ne pas pouvoir suivre les mutations. Si l'innovation est « mal intégrée/développée, elle peut être conséquence de cloisonnement et d'exclusion encore plus sévère » pour les travailleurs. Une dernière conséquence tient à l'absence

d'assistance pour suivre les évolutions. Un travailleur exprime une peur: « On met peut être sans le vouloir des gens de côté au lieu d'essayer de les accompagner. » D'autres complètent cette affirmation en disant qu'il est nécessaire d'avoir une « meilleure assistance informatique pour les plus anciens. » Selon les répondants l'adaptation aux nouvelles technologies posent un problème sans l'accompagnement par des formations car les employés âgés sont déstabilisés dans leur habitudes quotidiennes. Finalement nous pouvons dire qu'en général les opinions sur les conséquences sont mitigées, mais une bonne partie est convaincue des effets bénéfiques pour l'ensemble du personnel du secteur financier.

10.5. Enseignements de l'échelle de Likert

Ce dernier point s'intéresse au degré d'accord des participants à des affirmations posées dans le questionnaire et aux leçons possibles que nous pouvons en tirer. Globalement les affirmations montrent un comportement linéaire des travailleurs, c'est-à-dire que il n'y pas trop de fluctuations singulières à constater et que la pensée générale des personnes de l'échantillon va dans la même direction. Les résultats montrent que le vieillissement actif ne concerne pas seulement les travailleurs âgés mais aussi les travailleurs jeunes. Le mentorat est une fois de plus très apprécié pour maintenir les travailleurs âgés en emploi et transférer leur savoir vers la nouvelle génération. De manière surprenante la digitalisation ne pose pas un problème aux travailleurs âgés en termes d'adaptation aux nouvelles technologies. Les travailleurs sont convaincus qu'ils disposent déjà des moyens pour se conformer. De l'autre côté ils estiment que la digitalisation offre des chances pour innover de nouveaux modes de travail. En ce qui concerne la motivation intrinsèque, les travailleurs sont presque tous du même avis que c'est incontournable d'offrir des opportunités pour prolonger leur vie active professionnelle. De surcroît la posture envers les innovations doit être examinée dans l'objectif de faciliter l'élaboration et l'adoption de nouvelles technologies. Ce qui nous étonne est que l'enjeu principal du vieillissement actif n'est pas le maintien des travailleurs âgés et la gestion intergénérationnelle, c'est-à-dire que les travailleurs trouvent d'autres aspects comme la gestion des changements ou encore la gestion des carrières plus essentiels.

Nous constatons que les travailleurs sont fortement d'accord avec trois propos. L'implication des travailleurs pour innover en terme de vieillissement actif joue un rôle significatif et de même pour la prise en considération de leurs avis par les responsables RH pour élaborer de nouvelles idées. Dans une vision à long terme, les responsables doivent trouver un moyen d'impliquer

directement et activement le personnel dans l'espoir de créer de nouvelles solutions à la gestion des travailleurs âgés. En créant des synergies entre les différentes unités, la probabilité de concevoir un processus innovant est amplifiée. Uniquement demander l'opinion des employés n'est pas satisfaisant pour installer une gestion du vieillissement actif durable. Il ne faut pas oublier que l'écoute et la prise en considération est une étape fondamentale pour passer à la suivante, celle de l'intégration dans les mécanismes d'innovation. Les travailleurs considèrent aussi qu'une collaboration plus étroite entre les supérieurs et les travailleurs âgés puissent favoriser la capacité d'innovation. Une coopération peut se faire par le biais de tables rondes, de projets en équipe ou encore par des workshops. Cette alternative permet aux supérieurs de valoriser leurs travailleurs de tous âge et en même temps de bénéficier de leurs performances en vue de mettre en œuvre de nouveaux outils. Nous pouvons déduire des résultats que les employeurs doivent se concentrer sur la contribution de leurs travailleurs pour augmenter la faculté d'innover dans tous les domaines et particulièrement dans la matière du vieillissement actif. Il est important que des chances soient offertes aux travailleurs de plus de 45 ans pour prolonger leur carrière et jouir d'une fin de carrière qui valorise l'expérience et les compétences acquises. Pour cela les programmes de mentorat nous paraissent indispensable pour gérer la question intergénérationnelle et maximiser les gains pour tous les parties prenantes. Une autre leçon est que les travailleurs âgés possèdent déjà les outils telle la formation continue pour s'ajuster aux variations environnementales, mais ils ont besoin d'autres moyens comme une assistance par leurs collègues ou des aménagements de travail qui leur facilitent l'accommodation. En leur permettant de s'adapter aux changements du milieu de travail, leur motivation et engagement ne souffrent pas d'une diminution parce qu'ils se sentent pris en charge. En dernier lieu le vieillissement actif est une thématique notable aux yeux de tous les travailleurs puisque l'évolution démographique est inévitable et les mutations comme les nouvelles technologies touchent toutes les générations. Même si l'enjeu principal ne semble pas être le maintien des travailleurs âgés ou la gestion intergénérationnelle, le sujet du vieillissement actif au travail devient de plus en plus central. Les travailleurs comme les responsables RH et les employeurs doivent prendre en compte l'importance de la gestion du vieillissement actif.

Dans la dernière partie, nous concluons par une synthèse des principaux points théoriques et des apports empiriques. Par la suite une réponse à notre question de recherche initiale est explicitée et mis en lien avec les résultats empiriques. Notre travail finit avec les limites de

notre recherche et des recommandations pour les entreprises du secteur financier luxembourgeois.

11. Conclusion

Face aux enjeux croissants liés à la gestion du vieillissement actif, nous avons analysé à travers ce travail si les travailleurs peuvent stimuler l'innovation managériale dans la matière. Nous rappelons dans le cadre que la gestion du vieillissement actif se réfère à la gestion où les ressources humaines sont gérées dans les organisations avec un focus sur l'âge des travailleurs et en général sur la main-d'œuvre vieillissante. L'objectif de cette étude est de trouver des éléments qui favorisent la capacité d'innovation managériale en termes de vieillissement actif au travail.

Nous avons dans un premier temps analysé les enjeux du vieillissement actif qui sont de quatre dimensions différentes : démographique, économique, sociale et juridique. Les facteurs déterminant le maintien des travailleurs âgés en emploi sont exposés avec l'ensemble des politiques favorisant la prolongation de la carrière professionnelle. Ensuite notre travail se concentre sur l'innovation managériale.

Nous identifions les pratiques de trois classes intéressantes sont détaillées : la promotion de la santé et des aptitudes physiques ; le développement des compétences et des aptitudes cognitives ; le soutien à la cohésion sociale avec la valorisation et la reconnaissance du travailleur.

Par la suite notre méthodologie est scindée en deux parties. D'un côté nous utilisons des entretiens exploratoires pour approfondir les enjeux des travailleurs en fin de carrière et connaître leurs avis sur les facteurs ainsi que les pratiques innovantes pour gérer le vieillissement actif. Le but final est de retrouver des éléments qui stimulent l'innovation managériale et la conclusion est que les travailleurs âgés peuvent jouer un rôle dans le processus d'innovation managériale. De l'autre côté nous avons distribué un questionnaire en ligne pour prendre en compte l'opinion des travailleurs du secteur financier luxembourgeois quant à leur point de vue sur la manière d'innover en matière de vieillissement actif. Les résultats trouvés penchent vers une implication des travailleurs en matière de gestion du vieillissement actif au

travail qui influence favorablement l'innovation managériale. Un enseignements essentiel est que les travailleurs veulent agir plus activement dans le processus d'innovation grâce à l'implication et l'intégration. En outre l'adaptation aux changements environnementales doit être facilitée pour les travailleurs âgés. Un enseignement utile pour affronter les obstacles de l'innovation est de décroisonner les départements et abattre la réticence des personnes à s'engager dans les changements du milieu de travail. Comme dernière leçon, le vieillissement actif au travail doit être plus intégré dans les habitudes quotidiennes et des pratiques comme le mentorat sont nécessaires pour le maintien en emploi des seniors. Les résultats nous démontrent que le vieillissement actif n'apporte pas que des chances aux plus âgés mais il peut bénéficier à tout le personnel.

Pour revenir finalement à notre question de recherche initiale, nous avons discernés comment les travailleurs peuvent stimuler l'innovation managériale en matière de vieillissement actif au travail. Les travailleurs doivent avoir la possibilité de s'exprimer librement et de collaborer directement avec les responsables des ressources humaines pour favoriser les mécanismes d'innovation en matière de vieillissement actif. Cela peut être réalisé via l'utilisation de projets communs, d'équipes mixtes, de réunions, de workshop, de collaborations plus étroites entre les travailleurs et les responsables RH ainsi que des formations avec les managers. La condition nécessaire est l'ouverture d'esprit des supérieurs et la patience d'écouter l'expression des employés. Les employeurs ne doivent pas sous-estimer les effets positifs de la valorisation et de la reconnaissance des travailleurs car c'est une source de motivation et d'engagement. De cette manière l'échange entre les unités est augmenté et des synergies peuvent être créées au but d'élaborer de nouveaux outils managériaux qui servent à mieux gérer le vieillissement actif. De plus une coopération intergénérationnelle peut ajouter une plus-value au procédé d'innovation grâce à la combinaison des compétences et des connaissances spécifiques. Une remarque supplémentaire est adressée aux structures des organisations financières, c'est-à-dire que pour maximiser les efforts de stimulation d'innovation des travailleurs les départements doivent percer les barrières de communication pour réunir les compétences et savoirs diversifiés. Un dernier point est qu'une attitude positive envers l'innovation et le changement de la part de la totalité des membres est indispensable pour mettre en place les pratiques innovantes. Les employeurs doivent encourager les travailleurs à être créatif et prendre des risques pour innover. En adoptant un comportement positif envers les transformations les travailleurs vont suivre l'exemple des employeurs et s'exprimer au mieux pour promouvoir l'innovation managériale.

En ce qui concerne les limites de notre recherche, nous pouvons noter que le secteur financier luxembourgeois ne représente pas l'unique domaine de recherche intéressant dans la matière de la gestion du vieillissement actif. Dans une optique future il serait utile de prendre en considération les autres secteurs et de comparer les « best practices » pour identifier comment stimuler l'innovation managériale. La prise en considération de l'ensemble des domaines d'activités donne des résultats plus complets et permet de définir avec plus de précision comment les organisations peuvent gérer le vieillissement actif à travers l'innovation managériale. Une autre limite observable est que seulement les « cols blancs » sont pris en considération dans notre travail, mais une autre analyse pourrait compléter cet aspect manquant et à nouveau confronter les situations des différentes catégories de travailleurs. Non seulement une telle recherche est attrayant pour les entreprises qui emploient des « cols bleus », mais cela englobe un point d'intérêt pour les futures générations qui peuvent baser leur choix professionnel en vue des opportunités offertes dans leur carrière professionnelle. Au final une dernière limite est constitué par le fait que le secteur financier luxembourgeois détient des particularités singulières, c'est-à-dire que beaucoup d'acteurs étrangers sont présents sur le marché financier et certaines institutions financières luxembourgeoises ont un statut particulier à cause de leur fonction. Une autre caractéristique unique est que le marché de services et donc celui des services financiers crée un grand pourcentage du PIB par rapport à des pays plus grands. Donc il serait passionnant de comparer la situation du secteur économique luxembourgeois avec les pays voisins.

En guise de conclusion, nous proposons deux recommandations basé sur notre observation directe des travailleurs du secteur financier. Une première piste à explorer par les organisations sont les pratiques peu connues comme le « job crafting » ou le « career crafting » qui permettent aux travailleurs de personnaliser leur métier. En donnant la possibilité de changer par exemple les tâches, les procédures, les horaires ou le parcours de sa carrière, les travailleurs restent motivés et s'engagent plus dans leur travail. Ceci est aussi valable pour l'implication dans la création de nouvelles innovations parce que une intégration bien organisée confère aux employés les moyens pour participer aux mécanismes d'élaboration. Davantage ces pratiques ont des effets bénéfiques pour les travailleurs âgés parce qu'ils se sentent valorisés et reconnus pour leur expertise. La deuxième recommandation concerne les moyens des travailleurs pour stimuler l'innovation managériale. Comme les employeurs ne mettent pas encore assez l'accent sur le vieillissement actif dans leur stratégie d'entreprise, il est inévitable que dans le futur les

employeurs doivent s'appuyer plus sur les contributions de leur personnel pour innover. Puisque les travailleurs sont source d'innovation, il faut mettre en place des dispositifs comme des rotations internes, des équipes interdépartementales ou encore des collaborations étroites avec les RH afin de stimuler la capacité d'innovation de l'organisation en matière de vieillissement actif. Le proverbe belge résume bien ce propos: « L'union fait la force ! »

12. Bibliographie

- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P. (2002), « Competition and innovation: An inverted u relationship », *IFS Working Papers*, N° 02/04
- Aghion, P., Van Reenen, J., Zingales, L. (2013), « Innovation and Institutional Ownership », *American economic review*, Working Paper 99.2010
- Ahlstrom, D. (2010), « Innovation and Growth: How Business Contributes to Society », *Academy of Management Perspectives*, pp. 10-23
- Akçomak, I., ter Weel, B. (2008), « Social capital, innovation and growth: evidence from Europe », *IZA Discussion Papers*, N° 3341
- Akkermans, J., Tims, M. (2017), « Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting », *Applied Psychology: An International Review*, Volume 66, N° 1, pp. 168-195
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996), « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, Volume 39, N° 5, pp. 1154-1184
- Amable, B. Demmou, L., Ledezma, I. (2011), « L'impact de la réglementation sur l'innovation : une analyse des performances selon la proximité à la frontière technologique », *Economie & prévision*, Volume 1, N° 197-198, pp. 1-19
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993), « Strategic assets and organizational rent? », *Strategic Management Journal*, Volume 14, N° 1, pp. 33-46
- Association des Banques et Banquiers, ALEBA, OGBL, LCGB-SESF (2018), « Convention collective de travail des salariés de banque 2018-2020 », *CCT Luxembourg*, pp. 8-58
- Audet, M. (2004), « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, Volume 29, N° 3, pp. 20-26
- Autissier, D., Johnson, K. et Moutot, J. (2016), « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, Volume 13, N° 2, pp. 25-33

Ayerbe, C. (2006), « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue internationale P.M.E.*, Volume 19, N° 1, pp. 9-34

Baer, M., Frese, M. (2003), « Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 24, pp. 45-68

Barangé, C. (2009), « Face au vieillissement des populations : l'emploi des travailleurs âgés en Europe », *Retraite et société*, Volume 57, N° 1, pp. 152-174

Barron, B., Hedge, J. W., Borman, W. C., Lammlein, S. E. (2007), « The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations », *Journal of Occupational Rehabilitation*, Volume 18, N° 1, pp. 1-102

Barthe, N., Kaoutar, B. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, Volume 83, N° 1, pp. 95-113

Battisti, G., Gallego, J., Rubalcaba, L., Windrum, P. (2015), « Open innovation in services: knowledge sources, intellectual property rights and internationalization », *Economics of Innovation and New Technology*, Volume 24, N° 3, pp. 223-247

Behaghel, L. (2006), « Changement technologique et formation tout au long de la vie », *Revue économique*, Volume 57, N° 6, pp. 1351-1382

Behaghel, L., Caroli, E., Roger, M. (2010), « Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels », *Travail et Emploi*, Volume 121, pp. 7-20

Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013), « Job crafting and meaningful work », en B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, pp. 81-104

Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrzesniewski, A. (2008), « What is job crafting and why does it matter? », consulté le 31 Juillet 2018: <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>

BERR- Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform of the UK Government (2008), « Regulation and Innovation: Evidence and Policy Implications », *BERR Economic Paper*, N° 4

Besbes, A., Aliouat, B., Ghabri, J. (2013), « L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel », *Revue française de gestion*, Volume 6, N° 235, pp. 161-174

Bichon, A., Desmarais, C., Dubouloz, S. (2018), « Les barriers à l'adoption d'une innovation managériale au niveau du territoire. Le cas d'une GPEC territorizl au sein de la fonction publique », *Finance Contrôle Stratégie*

Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, Volume 33, N° 4, pp. 825-845

Bocconi, S., Kampylis, P., Punie, Y. (2013), « Framing ICT-enabled Innovation for Learning: the case of one-to-one learning initiatives in Europe », *European Journal of Education*, Volume 48, N° 1

Bos, J., Kolari, J., Van Lamoen, R. (2013), « Competition and innovation: Evidence from financial services », *Journal of Banking & Finance*, Volume 37, N° 5, pp. 1590-1601

Bourreau, Marc, et Thierry Pénard (2016), « Introduction. L'économie numérique en question », *Revue d'économie industrielle*, Volume 156, N° 4, pp. 11-15

Boutte, J. (2012), « Professionnalisation et autonomisation », *Etude d'une relation Expert-Novice, Formes d'éducation et processus d'émancipation*, pp. 1-10

Braunerhjelm, P., Eklund, J. (2014), « Taxes, tax administrative burdens and new firm formation », *Kyklos International Review for Social Sciences*, Volume 64, N° 1, pp. 1-11

Braunerhjeln, P. (2010), « Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth - past experience, current knowledge and policy implications », *CESIS Electronic Working Paper Series*, N° 224

Brouwers, J., Van Duivenboden, H., Thaens, M. (2009), « The Triple Helix Triangle: Stimulating ICT-driven Innovation at Regional Level », *Paper prepared for the 2009 Annual Conference of EGPA Malta*

Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. (2013), « Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review », *Journal of Product Innovation and Management*, Volume 30, N° 4, pp. 763-781

Callanan, G., Greenhaus, J. (2008), « Baby Boom Generation end Career Management: A Call to Action », *Advances in Developping Human Ressources*, Volume 10, N° 70, pp. 69- 84

Camison, C., Vilar-Lopez, A. (2014), « Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance », *Journal of Business Research*, Volume 67, pp. 2891-2902

Carré, P. (2006), « L'apprenance vers une nouvelle culture de la formation » In Université Paris X, Nanterre, *CREF (EA 1589)*, Conférence donnée dans le cadre de Noventura

Cataldi, A., Kampelmann, S., Rycx, F. (2011), « Does It Pay to Be Productive? The Case of Age Groups », *IZA DP*, N° 5938, p. 29

Centre for Intenational Economics (2006), « Standards and the Economy », *Report for Standards Australia*

Charte de la Diversité Lëtzebuerg (2019), « Glossaire Charte de la Diversité », consulté le 05 février 2019 : <http://www.chartediversite.lu/glossaire>

Chava, S., Oettl, A., Subramanian, A., Subramanian, K. (2013), « Banking Deregulation and Innovation », *Journal of Financial Economics*, Volume 109, N° 3, pp. 759-774

Chen, Y-C. (2014), « Examining traditional mentoring functioning scale considering reverse mentoring and the work characteristics of millennials », *International Journal of Technology, Policy and Management*, Volume 14, N° 3, pp. 205-219

Chesbrough, H. (2003), « Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology », *Harvard Business School Press*, Boston

Chesbrough, H. (2011), « Bringing Open Innovation to Services », *MIT Sloan Management Review*, Volume 52, N° 2, pp. 85-90

Chesbrough, H. (2012), « Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going », *Research Technology Management*, pp. 20-27

Chiron, E., Roquelaure1, Y., Ha, C., Touranchet, A., Chotard, A., Bidron, P., Ledenvic, B. (2008), « Les TMS et le maintien en emploi des salariés de 50 ans et plus : un défi pour la santé au travail et la santé publique », *Santé Publique*, Volume 20, pp. 19-28

Commission européenne (2005a), « Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations », *Livre vert*

Commission Européenne (2016), « Faits et chiffres : Campagne 2016-2017 : Être bien sur les lieux de travail quel que soit l'âge » », Bruxelles

Commission Européenne (2016), « Innobarometer 2016 - EU Business Innovation Trends », *Flash Eurobarometer 433*

Conseil Supérieur de l'Etat (2018), « Etat des lieux du marché de travail en Belgique », *Rapport officiel du Conseil Supérieur de l'Etat*

Cooper, R. G., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J. (2004), « Benchmarking best NPD practices », *International Research Technology Management*, Volume 47, pp. 31-43

Cornaggia, J., Mao, J., Tian, X., Wolfe, B. (2015), « Does banking competition affect innovation? », *Journal of Financial Economics*, Volume 115, N° 1, pp. 189-209

Cornet, A., Warland, P. (2008), « GRH et gestion de la diversité », *Les Topos*, Editions Dunot

Cossalter, C. Ledan, P., Moussy, J., Musseau, J., Plessis, A., Omnès, C., Gastaldi, L. (2007), « La gestion des ressources humaines dans les banques », *Entreprises et histoire*, Volume 48, N° 3, pp. 92-108

Dakhli, M., De Clercq, D. (2004), « Human Capital, Social Capital and Innovation: A Multi-Country Study », *Entrepreneurship & regional development*, Volume 16, N° 2, pp. 107-128

Damanpour, F. (2010), « An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations », *British Journal of Management*, Volume 21, pp. 996-1010

Damanpour, F. (2017), « Organizational Innovation », *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, consulté en ligne le 18 Septembre : <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>

Damanpour, F., Aravind, D. (2012a), « Managerial innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management and Organization Review*, Volume 8, N° 2, pp. 423-454

Damanpour, F., Schneider, M. (2009), « Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 13, N° 3, pp. 495-522

Damanpour, F., Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », *British Journal of Management*, Volume 17, pp. 215-236

Danneels, E. (2002), « The Dynamics of Product Innovation and Firm Competencies », *Strategic Management Journal*, Volume 23, pp. 1095-1121

Dannon, H., Dumoulin, R., Vernier, E. (2011), « Innovation et développement durable dans la banque : enjeux et perspectives », *Gestion 2000*, Volume 28, N° 2, pp. 91-105

Dapp, T. (2014), « Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector », *Deutsche Bank Research*, pp. 28-36

Dapp, T. (2015), « Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems - With proven walled garden strategies into the future », *Deutsche Bank Research*, pp. 9-27

Decrét 8-04-1976 fixant les conditions de reconnaissance et d'octroi de subventions aux organisations d'éducation permanente des adultes en general et aux organisations de promotions socio-culturelle des travailleurs

De Vos, A., De Clippeleer, I., Dewilde, T. (2009), « Proactive career behaviours and career success during the early career », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 82, N° 4, pp. 761-777

Deltour, François, Sébastien Le Gall, et Virginie Lethiais (2016), « Le numérique transforme-t-il le lien entre territoire et innovation ? Une étude empirique sur les PME », *Revue d'économie industrielle*, Volume 156, N° 4, pp. 23-55

Denti, L., Hemlin, S. (2012), « Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or modrate the relationship », *International Journal of Innovation Management*, Volume 16, N° 3, pp. 1-20

Desmarets, M., Nils, F., (2016), « Quelles stratégies pour le vieillissement actif ? », *Rapport de recherche de la Chaire laboRH*, Volume 5, N° 4

Desouza, K. C, Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., Kim, J. (2008), « Customer-driven innovation », *Research Technology Management*, Volume 51, N° 3, pp. 35-44

Dietrich, A. (2010), « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 5, pp. 30-38

Doerwald F., Scheibe S., Van Yperen N.W. (2015), « Role of Age in Workplace Mentoring », *Encyclopedia of Geropsychology*

Duarte, M. (2017), « Le coaching et l'accompagnement des seniors en « fin de vie professionnelle », *Mémoire Promotion Luxembourg*

Dubouloz, S. (2013), « L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management. », *Gestion et management*, Université de Grenoble

Dujardin, J., Randaxhe, D., Cornet, A. (2014), « La gestion des âges : réalités et défis », *Management & Avenir*, Volume 73, N° 7, pp. 123-130

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., Christensen, C. (2008), « Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origin of innovative ventures », *Strategic Entrepreneurship Journal*, N° 2, pp. 317-338

EC-OECD Conference (2016), « Identifying ways of raising effective retirement ages », Bruxelles

Economic Policy Committee and the European Commission (2006), « The impact of aging on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, longterm care, education and unemployment transfers (2004-2050) », *Special Report*, N° 1, Bruxelles

Enkel, E., Gassmann, O., Chesbrough, H. (2009), « Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon », *R&D Management*, Volume 39, N° 4, pp. 311-316

Estève, J. (2013), « L'intergénérationnel au service du transfert des savoirs », *Gestion*, Volume 38, N° 2, pp. 17-19

Fang, L., Lerner, J., Wu, C. (2016), « Intellectual Property Rights Protection, Ownership, and Innovation: Evidence from China », *Harvard Business School Working Paper*, N° 17-043

Farr, J. L., Ringseis, E. L. (2002), « The older worker in organizational context: Beyond the individual », *International Review of Industrial Organizational Psychology*, Volume 17, pp. 31-75

Faurie, I., Fraccaroli, F., Le Blanc, A. (2008), « Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », *Le travail humain*, Volume 71, N° 2, pp. 137-172

Fonseca, R., Michaud, P., Sopraseuth, T. (2007), « Entrepreneurship, wealth, liquidity constraints and start-up costs », *IZA Discussion Papers*, N° 2874

Forem (2018), « Les seniors et le marché de l'emploi », *Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi*

Forté, M., Garat, T., Niss, M., Rebeuh, M., Trautmann, J. (2009), « Les salariés âgés dans l'entreprise : vers une visibilité accrue ? Etude de cas et analyse de pratiques dans dix entreprises alsaciennes », *Etude pour la Direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle d'Alsace*, Université du Strasbourg

Foss, N., Laursen, K., Pedersen, T. (2011), « Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices », *Organization Science*, Volume 22, N° 4, pp. 980-999

Frank, F., Taylor, C. (2004), « Talent management: trends that will shape the future », *Human Resources Planning*, Volume 27, pp. 33-41.

Gallié, E., Legros, D. (2012), « Firms' human capital, R&D and innovation : a study on French firms », *Empirical Economics*, Volume 43, N° 2, pp. 581-596

Gambardella, A. McGahan, A. (2010), « Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure », *Long Range Planning*, N° 43, pp. 262-271

Garner-Moyer, H. (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, Volume 7, N° 1, pp. 23-42

Gaullier, X. (1988), « La deuxième carrière », Paris

Gerguri-Rashiti, S., Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., & Ratten, V. (2017), « ICT, innovation and firm performance: The transition economies context », *Thunderbird International Business Review*, Volume 59, N° 1, pp. 93-102

Gianiodis, P.T., Ellisy, S.C., Secchi, E. (2010), « Advancing a typology of open innovation », *International Journal of Innovation Management*, Volume 14, N° 4, pp. 531-572

- Gilles, M., Loisil, F. (2006), « La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant », Editions Liaisons, Paris
- Godelier, E. (2007), « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines », *Presses de Sciences Po : Vingtième siècle*, N° 95, pp. 127-142
- Gouvernement du Canada (2015), *Feuille de route en économie numérique*, pp. 1-30
- Gouvernement luxembourgeois (2002), *Plan d'Action Nationale*, Luxembourg
- Grant, A. (2016), « Originals: How Non-conformists Move the World », *New York: Viking Press*, p. 322
- Grossmann, M., Helpman, E. (2015), « Globalization and Growth », *American Economic Review: Papers & Proceedings*, Volume 105, N° 5, pp. 100-104
- Hall, B.H., Lerner, J. (2010), « The financing of R&D and innovation », *Handbook of the Economics of Innovation*, Volume 1, pp. 609-639
- Hall, B. (2010), « Open Innovation and Intellectual Property Rights – The Two-edged Sword », *Japan Spotlight*, Volume January, pp. 18-19
- Hamel G. (2009), « Management Innovation », *Leadership Excellence*, Volume 26, N° 5, p. 5
- Hansez, I., Angenot, A., Faulx, D., Burnay, N., Lurkin, F., Braeckmann, L., Van Risseghem, M. (2012), « Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges », *2011-Gestion des âges*, Editions Service fédéral public
- Hennekam, Sophie (2016), « Vitality of older workers and its relationship with performance, career satisfaction and career success », *Management & Avenir*, Volume 83, N° 1, pp. 15-32
- Hertel, G. Zacher, H. (2015), « Managing the aging workforce », en: Vieswesvaran, C., Anderson, N., Ones, D. S., & Sinangil, *The Sage Handbook of Industrial, Work, & Organizational Psychology*, 2nd Edition, Volume 3
- Hogan, S. J., Coote, L. V. (2014), « Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model », *Journal of Business Research*, Volume 67, pp. 1609-1621

Horbach, J., Rennings, K. (2012), « Environmental innovation and employment dynamics in different technology fields: An analysis based on the German community innovation survey 2009 », *ZEW Discussion Papers*, N° 12-00

Horbach, Jens (2006), « Determinants of Environmental Innovation - New Evidence from German Panel Data Sources », *Nota di Lavoro, Fondazione Eni Enrico Mattei*, N° 13, Milan

Houde, R. (2008), « Le mentorat aujourd'hui : des racines et des ailes », *Revue Lumen Vitae*, Volume LXIII, N° 2, pp. 129-146

Hoyman, M., Faricy, C. (2009), « It Takes a Village: A Test of the Creative Class, Social Capital, and Human Capital Theories », *Urban Affairs Review*, Volume 44, N° 3, pp. 311-333

Jacob, R. (2006), « Gérer les connaissances ; un défi de la nouvelle économie du 21 siècle », *Collection recherches et études de cas CEFRIO*, pp. 1-61

Jalonen, H. (2012), « The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature », *Journal of Management Research*, Volume. 4, N° 1

Kaiser, U., Kongsted, H., Rønde, T. (2015), « Does the Mobility of R&D Labor Increase Innovation? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 110, pp. 91-105

Kimberley, J. R., Evanisko, M. J. (1981), « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *The Academy of Management Journal*, Volume 24, N° 4, pp. 689-713

Koellinger, P. (2008), « The relationship between technology, innovation, and firm performance – Empirical evidence from e-business in Europe », *Research Policy*, Volume 37, N° 8, pp. 1317-1328

Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R. and Dijkers, J. S. (2011), « Age and work-related motives: Results of a meta-analysis », *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 32, N° 2, pp. 197-225

Lachenmaier, S., Rottmann, H. (2011), « Effects of innovation on employment: A dynamic panel analysis », *International Journal of Industrial Organization*, Volume 29, N° 2, pp. 210-220

Laconde, C., Le Coz, G. (2004), « La gestion des âges dans le secteur bancaire », *Rapport N° 2004 063*, Editeur : Inspection générale des affaires sociales

Lagacé, M., Terrion, J. (2013), « Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer », *Gestion*, Volume 38, N° 2, pp. 30-37

Lallemand, T., Rycx, F. (2009), « Are older workers harmful for firm productivity? », *De Economist*, Volume 157, N° 3, pp. 273-292

Lanoie, P., Laurent-Lucchetti, J., Johnstone, N., Ambec, S. (2011), « Environmental Policy, Innovation and Performance : New Insights on the Porter Hypothesis », *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 20, N° 3

Laursen, K., Masciarelli, F., Prencipe, A. (2012), « Regions Matter: How Localized Social Capital Affects Innovation and External Knowledge Acquisition », *Organization Science*, Volume 23, N° 1, pp. 177-193

Le Roy, F., Robert, M., Giuliani, P. (2013), « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de Gestion*, Volume 6, N° 235, pp. 77-90

Lee, C. Y., Sung, T. (2005), « Schumpeter's legacy: A new perspective on the relationship between firm size and R&D », *Research Policy*, Volume 34, pp. 914-931

Lesemann F. (2003). « Le vieillissement au travail : les pratiques d'entreprises perspectives internationales », *Étude présentée au Comité sectoriel de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle*, TRANSPOL (Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales)

Le Loarne-Lemaire, S., Sanséau, P., Smith, M. (2014), « Reconsidérer le débat sur le rapport vie professionnelle/vie privée en France pour le dépasser : Plaidoyer pour une approche relationnelle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Volume 11, N° 2, pp. 41-51

Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (2018), « Quelle part occupent les travailleurs âgés de 50 ans et plus dans les entreprises selon le secteur d'activité (1994, 2003, 2007-2018) », consulté le 15 février: <https://www.liser.lu/?type=news&id=1650>

Loilier, T. Albéric Tellier, A. (2011), « Que faire du modèle de l'innovation ouverte? », *Revue française de gestion*, Volume 1, N° 210, pp. 69-85

Loretto, W., Vickerstaff, S., White, P. (2007), « Flexible work and older workers », *The Future for Older Workers: New Perspectives*, pp. 139-161

Mairesse, J., Mohnen, P. (2005), « The Importance of R&D for Innovation: A Reassessment Using French Survey Data », *The Journal of Technology Transfer*, Volume 30, N°1-2

McDaniel, M. A., Pesta, B. J., Banks, G. C. (2012), « Job performance and the aging worker » en J. W. Edge & W. C. Borman (Eds), *The Oxford Handbook of Work and Aging*, pp. 20-297

Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., Wissler, M. (2012), « Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes », Dunod

Salgado, M. (2013), « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », consulté en ligne le 25 novembre 2018 : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219>

Meriem Haouat Asli (2012), « Open innovation : quels enjeux pour le secteur bancaire ? », *Innovations*, N°39, pp. 27-48

Mitrano-Méda, S., Véran, L. (2014). « Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application », *Management international*, Volume 18, N° 4, pp. 68-79

Monville, M., Léonard, D. (2008), « La formation professionnelle continue », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, Vol. 1987-1988, N° 2, pp. 7-67

Morel, A., Joly, B., Maigne, J. (2004), « Rapport sur la gestion des âges et les politiques de l'emploi dans l'Union européenne », *IGAS*, Volume 53, pp. 1-11

Murdoch-Eaton, D., Whittle, S. (2012), « Generic skills in medical education: developing the tools for successful lifelong learning », *Medical Education*, Volume 46, pp. 120-128

Murphy, W.M. (2012), «Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing Millennial leaders», *Human Resource Management*, Volume 51, N° 4, pp. 549-574

Naegele G, Walker, A. (2006), « A guide to good practice in age management », *Office for Official Publications of the European Communities*, Luxembourg

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2016), « Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies », *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volume 48, pp. 30-41

Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2008), « The relationship of age to ten dimensions of job performance. », *Journal of Applied Psychology*, Volume 93, N° 2, pp. 392-423

Ng, T.W.H., Feldman, D.C. (2012), « Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 34, N° 5, pp. 583-606

Nguyen-Thi, T., Mothe, C. (2010), « The link between non-technological innovations and technological innovation », *European Journal of Innovation Management*, Volume 13, N° 3, pp. 313-332

OCDE (2006), « Vivre et travailler plus longtemps », *Vieillesse et politiques de l'emploi*, Editions OCDE

OCDE (2015), « Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies », *Ageing and Employment Policies*, pp. 1-2

OCDE (2017), « Études économiques de l'OCDE : Belgique 2017 », Éditions OCDE, Paris

OCDE (2017), « Évaluation et recommandations », *Etudes économiques de l'OCDE*, vol. 13, no. 13, pp. 13-69

OCDE (2017), *Études économiques de l'OCDE : Belgique 2017*, Éditions OCDE, Paris

OCDE (2018), Taux de fécondité (indicateur), consulté en ligne le 21 avril 2018 : <https://doi.org/10.1787/ffbf236a-fr>

OECD (2003), « Ageing and Employment Policies », OECD, Paris

Organisation de coopération et de développement économiques (2003), *Vieillesse et politiques de l'emploi en Belgique*, Paris

Organisation internationale de normalisation (2010), « ISO 26000:2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », Union Européenne

Ory, J., Petitjean, J. (2014), « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, Volume. 267-268, N° 3, pp. 69-78

Paradis, D. (2012), « Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ? », *Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de Master en psychologie option du travail et des organisations*, Québec

Pelkmans, J., Renda, A. (2014), « How Can EU Legislation Enable and/or Disable Innovation », European Commission

Peretti, J. M., Uzan, O. (2011), « Du DRH au DRH/DRSE/DD ? » in *Responsabilité sociale des entreprises .Regards croisés, droit et gestion*, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica

Qu, Y., Zhen, J., Ren, H. (2012), « The Impact of Corporate Reputation on Innovation Capacity and Innovation Performance in the Innovation Clusters », *Soft Science*

Rostaing, C. (2012), « Les 100 mots de la sociologie », consulté le 01 janvier 2019 : <http://journals.openedition.org/sociologie/1197>

Schiele, H. (2012), « Accessing supplier innovation by being their preferred customer », *Research-Technology Management*, Volume 55, N° 1, pp. 44-50

Schilling, M. A. (2013), *Strategic management of technological innovation*, 4^{ième} édition, McGraw-Hill, New York

Schueffel, P. (2016), « Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech », *Journal of Innovation Management*, Volume 4, pp. 32-54

Schumpeter, J. A. (1947), « The Creative Response in Economic History », *The Journal of Economic History*, Volume 7, N° 2, pp. 149-159

Schumpeter, J. A. (1993), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 9^{ième} édition, Duncker & Humblot, Berlin

Scotto, M., Boyer, A., Deacken, N. & Tiffon, H. (2014), « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises », *Question(s) de management*, Volume 6, N° 2, pp. 61-73

Semache, S. (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, N° 28, p. 345-365

Sicherman, N., Bartel, A. (1993), « Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers », *Journal of Labor Economics*, Volume 11, pp. 162-183

Slemp, G. R., Vella Brodrick, A. D. (2014), « Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being », *Journal of Happiness Studies*, Volume 15, pp. 957-977

Stam, E., Wennberg, K. (2009), « The roles of R&D in new firm growth », *Small Business Economics*, Volume 33, N° 1, pp. 77-89

Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg (2018), « Emploi salarié intérieur par branche d'activité 1995 – 2018 », consulté le 17 mars : https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12914&IF_Language=fra&MainTheme=2&FldrName=3&RFPath=92

Strandberg, C. (2009), « The role of human resource management in corporate social responsibility in Corporate Social Responsibility, Issue Brief and Roadmap », *Report for Industry Canada*, Strandberg Consulting

Subramaniam, M., Youndt, M. (2005), « The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities », *Academy of Management Journal*, Volume 48, N° 3, pp. 450-463

Sukhapure, M., Cohen, D. A. (2015), « Hazy “Career Clarity” Can Career Crafting Bring It into Focus? », *Labour, Employment and Work in New Zealand*, pp. 2463-2600

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., Van Rhenen, W. (2013), « Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance », *Group & Organization Management*, Volume 38, N° 4, pp. 427-454

Tims, M., Bakker, A.B. (2010), « Job crafting: Towards a new model of individual job redesign », *SA Journal of Industrial Psychology*, Volume 36, N° 2, pp. 1-9

Tremblay, P.A. (2006), « Le développement social: un enjeu pour l'économie sociale », *Presses de l'Université du Québec*, pp. 1-358

UNIA (2016), « Critères de discrimination », consulté le 15 novembre 2018 : <https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/age>

United States Bureau of Labor Statistics (1998), « Glossary of Compensation Terms », *Report 923*, p. 74

Vaona, A., Pianta, M. (2006), « Firm size and innovation in European manufacturing », *Kiel Working Paper*, N° 1284, Kiel Institute for the World Economy (IfW)

- Vendramin, P., Valenduc, G. (2013), « Le vieillissement au travail », *Courrier hebdomadaire du Crisp*, n° 2185, pp. 1-44
- Vendramin, P., Lamberts, M. (2015), « Premier bilan de la mise en œuvre de la CCT 104 », *Contexte et études de cas Wallonie-Bruxelles*, pp. 5-25
- Vendramin, P., Valenduc, G. (2012), « Métiers et vieillissement au travail, Une analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail », *Etui Working Papers*, Volume 2012, N° 9
- Vendramin, P., Valenduc, G. (2013), « Le vieillissement au travail », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, Volume 2185, N° 20, pp. 5-44
- Vendramin, P., Valenduc, G., Molinié, A.-F., Volkoff, S., Ajzen, M., & Léonard, E. (2012), *Sustainable work and the aging workforce*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, consulté en ligne le 13 avril 2018 : <https://doi.org/10.2806/42794>
- Vivarelli, M. (2007), « Innovation and employment: a survey », *IZA Discussion Papers*, N° 2621
- Vivarelli, M. (2012), « Innovation, employment and skills in advanced and developing countries: A survey of the literature », *IZA Discussion Paper series*, N° 6291
- Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016), « Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis », *Human Resource Management Review*, Volume 26, pp. 181 – 197
- Von Haartman, R., Bengtsson, L. (2015), « The impact of global purchasing and supplier integration on product innovation », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35, N° 9, pp.1295-1311
- Walker, A. (1997b), *Combating Age Barriers in Employment - Research Summary*, Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
- Walker, RM., Chen, J., Aravind, D. (2015), « Management innovation and firm performance: An integration of research findings », *European Management Journal*, Volume 33, N° 5, pp. 407-422
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001), « Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work », *Academy of Management Review*, Volume 26, pp. 179-201

Xiao, X., Califf, C., Sarker, S, Sarker, S. (2013), « ICT Innovation in Emerging Economies : A Review of the Existing Literature and a Framework for Future Research », *Journal of Information Technology*, Volume 28, N° 4, pp. 264-278

Yang, Y., Konrad, A.M. (2011), « Diversity and organizational innovation: The role of employee engagement », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 32, N° 8, pp. 1062-1083

Yeandle, S. (2005), « Older Workers and Work–Life Balance », Édition York, The Joseph Rowntree Foundation

Zacher, H. (2015), « Successful Aging at work », *Work, Aging and Retirement*, Volume 1, N° 1, pp. 4-25

Zavolokina, L., Dolata, M., Schwabe, G. (2016), « The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press », *Financial Innovation*, Volume 2, N° 16

Zott, C., Amit, R. (2010), « Business model design: an activity system perspective », *Long range planning*, Volume 43, N° 2-3, pp. 216-226

13. Annexes

13.1. Grille d'entretien pour les responsables RH

Forme d'entretien : Entretien semi-structurée

Durée : environ une demi-heure

Enregistrement : seulement avec le consensus de l'interrogé

Prise de notes : toujours effectuée

Nom du participant :

Sexe : M / F

Age :

Fonction : Manager des ressources humaines

A) Phase d'accueil

Dans le cadre de mon master en gestion des ressources humaines, je réalise un mémoire sur le vieillissement actif au travail. Je m'intéresse à la problématique du vieillissement actif au travail et aux pratiques de gestion qui y sont liées dans le cadre du secteur financier. Ce qui m'intéresse en particulier ce sont les pratiques innovantes dans ce domaine. Je cherche de trouver les facteurs qui stimulent l'innovation en matière de gestion du vieillissement de façon à pouvoir répondre aux enjeux qu'il représente.

Afin de trouver des éléments de réponse, je sollicite votre collaboration pour répondre à quelques questions. Avec votre accord je souhaite enregistrer cette conversation, mais cet enregistrement restera anonyme et confidentiel dans le cadre de ce travail.

B) Introduction de l'entretien

Cet entretien est partagé en plusieurs parties, c'est-à-dire qu'au début je commencerai avec quelques questions ouvertes. Ensuite j'espère avoir votre collaboration et votre avis concernant des questions plus précises liées à la thématique.

1. Questions ouvertes générales

- Pourriez-vous vous présenter succinctement et décrire votre fonction au sein de l'organisation ?

- De façon générale, qu'est-ce qui vous motive au travail ?
- De façon générale, qu'est-ce qui vous dé motive au travail ?
- Selon vous, ces facteurs de motivation/démotivation changent-ils avec
 - l'âge ?
 - le contexte organisationnel dans lequel vous travaillez ?
 - le contexte personnel ?
 - autre ... ?
- De votre point de vue, quels sont les enjeux liés à la gestion du vieillissement et à l'allongement de la carrière ?
- Selon vous, qu'est ce qui pourrait vous maintenir activement dans votre travail, au-delà de 60 ans?
- Votre organisation a-t-elle mis en place une politique en la matière ? En a-t-elle l'intention ? Si oui, pourquoi ? Comment ? [Si non, pourquoi ?]

2. Questions ciblées

- Selon vous, quelles pourraient être des pratiques pour maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi ?
- Selon vous, quels sont les éléments pour stimuler le management à innover en matière de gestion du vieillissement ?
- Quelles seraient vos propositions pour innover en matière de la gestion du vieillissement actif au travail ?
- Quels sont vos projets futurs pour gérer la problématique des travailleurs âgés ? Est-ce que vous avez des idées qui sont en phase d'élaboration ou en phase d'adoption ?

13.2. Grille d'entretien pour les travailleurs

Forme d'entretien : Entretien semi-structurée

Durée : environ une demi-heure

Enregistrement : seulement avec le consensus de l'interrogé

Prise de notes : toujours effectué

Nom du participant :

Sexe : M / F

Âge :

Fonction :

A) Phase d'accueil

Dans le cadre de mon master en gestion des ressources humaines, je réalise un mémoire qui porte sur la problématique du vieillissement actif ainsi que des pratiques de gestion dans le secteur financier en particulier. Je m'intéresse aux pratiques innovantes et je cherche à trouver les éléments qui favorisent l'innovation dans ce domaine. De plus, je m'interroge sur les perceptions et la perspective des travailleurs âgés sur cette problématique.

Afin de trouver des éléments de réponse, je sollicite votre collaboration pour répondre à quelques questions. Avec votre accord je souhaite enregistrer cette conversation, mais cet enregistrement restera anonyme et confidentiel dans le cadre de ce travail.

B) Introduction de l'entretien

Cet entretien est partagé en plusieurs parties, c'est-à-dire qu'au début je commencerai avec quelques questions ouvertes. Ensuite j'espère avoir votre collaboration et votre avis concernant des questions plus précises liées à la thématique.

Nous concentrons notre attention sur certains aspects de la gestion du vieillissement actif au travail tels que les enjeux du vieillissement actif dans la perspective des travailleurs âgés, les mesures dans votre entreprise ou encore les éléments pour le maintien en emploi.

1. Questions ouvertes générales

- Pourriez-vous me dire ce qu'est pour vous le vieillissement actif ?
- De manière générale, quelles sont vos impressions sur le vieillissement actif ?
- Selon vous, quels problèmes sont liés au vieillissement actif au travail ?

- Selon vous, quels sont les facteurs qui sont importants pour en fin de carrière et pour l’allongement de carrière ?
- Personnellement, vous arrive-t-il de penser à votre fin de carrière ? Comment l’envisagez-vous ? à quel âge ?

2. Questions ciblées

- Selon vous, quelles mesures l’organisation doit-elle prendre impérativement pour vous motiver et vous maintenir dans votre emploi actuel dans les 10 années à venir ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre organisation en matière de gestion de votre carrière (actuelle et future) ?
- Qu’est-ce que vous valorisez le plus dans les pratiques de l’organisation pour vous maintenir en emploi ? (Rémunération, transfert des savoirs, valorisation de soi)
- Selon vous, quelles sont les leviers que les responsables RH peuvent utiliser pour agir sur le vieillissement actif au travail ?

13.3. Questionnaire pour les participants

Dans le cadre de mon master en gestion des ressources humaines, je réalise un mémoire sur le vieillissement actif au travail. Je m’intéresse à la problématique du vieillissement actif au travail et aux pratiques de gestion qui y sont liées dans le cadre du secteur financier. Ce qui m’intéresse en particulier ce sont les pratiques innovantes dans ce domaine. Je cherche à identifier les facteurs qui stimulent l’innovation en matière de gestion du vieillissement de façon à pouvoir répondre aux enjeux qu’il représente.

Afin de trouver des éléments de réponse, je sollicite votre participation à ce questionnaire pour répondre à quelques questions. Ce questionnaire prend environ 10 minutes pour le compléter et ne requiert aucune connaissance préalable. Je vous remercie de répondre sincèrement à ce questionnaire et de prendre le temps d’exprimer votre opinion à ces propos.

Remarque : Vous pouvez cochez plusieurs cases pour les réponses à choix multiples. Pour les questions ouvertes il est préférable d’écrire des phrases courtes et explicites.

C'est quoi pour vous le vieillissement actif au travail ?

1) Est-ce que vous êtes confronté directement au vieillissement actif au travail ?

- Oui, Pourquoi ?
- Non, Pourquoi ?

2) De votre point de vue, quels sont les principaux problèmes liés vieillissement actif au travail ?

- La motivation du travailleur
- L'état de santé du travailleur
- La rémunération du travailleur
- La performance du travailleur
- Systèmes de retraites
- Main-d'œuvre vieillissante
- La responsabilité sociale des entreprises
- La gestion des carrières
- L'adaptation aux changements (p.ex. digitalisation)
- Les compétences
- L'accès à la formation
- Les relations avec les collègues
- Le cadre juridique contraignant
- Autre : ... (précisez svp)

3) Dans votre entreprise, rencontrez-vous des difficultés en matière de

- Recrutement de nouveaux collègues
- Choix des formations
- Adaptation aux nouvelles technologies
- Etat de santé
- Conflit entre les générations
- Autre : ... (précisez svp)

4) Selon vous, qu'est-ce qui est important pour gérer le vieillissement actif au travail ?

5) De votre point de vue, quelles sont les pratiques les plus intéressantes pour maintenir les travailleurs âgés en emploi ?

- Transfert des savoirs (mentorat...)

- Valorisation des travailleurs (bonus...)
- La formation continue
- La personnalisation du travail (tâches...)
- Le télétravail
- Autre : ... (précisez svp)

Regardons de plus près l'innovation...

1) Quelles sont la/les pratique(s) existante(s) dans votre organisation pour gérer le vieillissement actif ?

- Formation continue
- Job crafting (possibilité de personnaliser son travail)
- Mentorat
- Autre : ...(précisez svp)

2) Quelle pratique considèreriez-vous comme innovante pour gérer le vieillissement au travail ?

3) Quelles sont la/les pratique(s) innovante(s) que vous désireriez voir appliquée dans votre organisation ?

4) Estimez-vous opportun de participer au processus d'innovation ? Si oui, de quelle manière ? comment les travailleurs peuvent-ils être impliqués ?

5) Selon vous, les travailleurs âgés quel rôle devraient-ils avoir dans le processus d'innovation en matière de vieillissement actif au travail ? Et si oui, lequel ?

- Aucun rôle spécifique
- Consultants (demander leurs avis pour savoir comment mettre en place l'innovation)
- Créateurs (participer activement à l'élaboration à travers l'implication)
- Observateurs (ne pas s'engager et observer les idées élaborées par les experts RH)
- Intermédiaires (récolter l'information et la transmettre aux responsables RH)
- Autre : ...

6) Selon vous, les travailleurs eux-mêmes peuvent-ils être source d'innovation managériale en matière de vieillissement actif au travail ?

7) Selon vous, quelles sont le(s) obstacle(s) lié(s) à l'innovation ?

- Status quo
- L'adaptation

- Volonté des supérieurs
- Structure organisationnelle
- Attitude des travailleurs
- Peur de prendre des risques
- Autre : ...

8) Dans votre organisation, en termes d'innovation liée au vieillissement actif est-ce que vous rencontrez

- Réticence des responsables
- Opposition de la direction
- Structure traditionnelle
- Cloisonnement des départements
- Problèmes d'adaptation
- Autre : ...

9) Selon vous, la digitalisation impacte-t-elle les travailleurs âgés ? Si oui, en quoi ?

10) Selon votre opinion, quelles sont les conséquences de l'innovation en matière de vieillissement actif pour les travailleurs ?

Vieillissement actif et pratiques innovantes : est-ce conciliable ?

Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez votre degré d'accord en entourant le chiffre qui vous correspond le plus de 1 à 5 :

1- Pas d'accord 2- Plutôt pas d'accord 3-Ni d'accord ni pas d'accord 4-Plutôt d'accord 5-Tout à fait d'accord

Le vieillissement actif au travail représente des enjeux qui concernent aussi les travailleurs jeunes.	1	2	3	4	5
La digitalisation est une opportunité pour les travailleurs d'innover de nouveaux modes de travail.	1	2	3	4	5
La digitalisation pose un problème aux travailleurs âgés en termes d'adaptation aux nouvelles technologies.	1	2	3	4	5
L'implication des travailleurs joue un rôle pour innover en termes de vieillissement actif au travail.	1	2	3	4	5
Le mentorat est utile pour maintenir les travailleurs âgés en emploi et transférer les savoirs.	1	2	3	4	5
L'innovation implique une volonté de changer et de s'adapter aux évolutions de l'organisation ainsi que de son contexte.	1	2	3	4	5

La motivation intrinsèque est essentielle pour le maintien et la prolongation de la carrière professionnelle.	1	2	3	4	5
L'enjeu principal du vieillissement actif est le maintien des travailleurs âgés et la gestion intergénérationnelle.	1	2	3	4	5
Les responsables RH doivent prendre en compte les avis des travailleurs pour élaborer des nouvelles idées.	1	2	3	4	5
La collaboration entre les supérieurs et les travailleurs âgés peut favoriser l'innovation.	1	2	3	4	5

Données signalétiques

Sexe :

Age :

Nationalité :

Je vous remercie pour votre participation et je vous garantis la confidentialité et l'anonymat des données récoltées. Les données signalétiques ne me permettent pas de vous identifier mais bien de pouvoir traiter la diversité des données

13.4. Transcription entière des entretiens

Les noms des interlocuteurs sont inventées pour des raisons d'anonymat.

Entretien N° 1

Interviewer: Am Ufank ginn ech iech puer méi generell Froen stellen an dann puer méi preziser. Déi éischt emol ass eben, wat ass den Numm vun ärer Funktioun?

Chris : Ech sinn Chef Rekrutement et Developpement professionell fir genau ze sinn. Ehm... Dat ass amfong hei am Service, et ass eng Entitéit wou ma vun 10 Leit sinn an sech em de Rekrutement an enger éischter Phase këmmert an och wat Developpement professionell ass, also alles wat Formatiounen ass. Organiséieren, plangen mir Formatiounen vun der ganzer Bank, souguer vun den Jonken wou ma astellen sou wei all déi aner Employé, also wat Formatioun continue dann ass.

Interviewer: Wat ass dann elo fir iech den Vieillissement actif? Wei definéier där dat?

Chris: Den Vieillissement actif ass ganz einfach, éischtens emol dat een en ganz einfach méi al gëtt, dat een awer duerch den Alter wou een op der Bank ass... och un Erfahrung sammelt, méi reif gëtt ganz einfach an duerch d'Situatioun déi een duerchlieft. Dat kennen positiv, mee dat kennen awer och méi negativ ehm... Situatiounen sinn. Wou een awer ëmmer erëm duerch all Situatioun eppes derbäi leiert an ech mengen dat ass wat wichteg ass. Där hutt haut Employéë wann se een gewëssen Alter hunn, déi hunn éischtens méi Liewenserfahrung awer och méi Beruffserfahrung an sinn doduercher natierlech och vläicht anescht asetzbar. Dass se vläicht méi performant kenne schaffen wei een de jonk ass. Sou gesinn ech et op allefalls, dat et also éischer eng positiv Saach ass wann een méi al gëtt. Natierlech huet een och duerch Deeler ginn vläicht e bëssen Leit déi ehm... déi bëssen méi anhänken an vläicht net méi wat Technologie ugeet net esou matkommen. Dat hunn ech och an menger Karriär erlieft, dat een eben aler Leit wann se e bëssen eng Partie dobäi sinn an et kommen nei Outil an se déi net méi esou integréieren an sou kenne benotzen wei vläicht een Jonken dat kann wat Technologie ugeet. Mee dat ass awer och eng perséinlech Astellung, mengen ech awer och, ehm... Dass einfach och wann et well mat dobäi bleiwen, dann huet een awer och Méiglechkeeten dat ze maachen. An wei gesot, et ass eben och eng perséinlech Astellung dat.

Interviewer: Wou gesitt där dann Problemer elo mam Vieillissement actif? Lait dat un de Formatiounen gebonnen?

Chris: Jo also ech mengen d'Problemer un sech schonn dat déi Leit mussen maachen dat se fir employabel ze bleiwen. Dat se natierlech eng Partie Efforten fir sech och perséinlech mussen maachen. Mer sinn hei natierlech gutt positionéiert fir dat ze gesinn well ma eben och d'Formatioun vun eisen Employéë organiséieren. Ehm... Ech mengen et ass schonn extrem wichteg dat een en Life-long Learning och wierklech aktiv praktizéiert. Ech mengen et leiert een ni aus an et kommen ëmmer nei Gegebenheeten wou een sech muss upassen an duerch Formatiounen sech deementspreechend reagéieren. Ech mengen mer hunn, Gott sai dank vun der Dank, den Comité de direction ass amfong ganz positiv agestellt, alles wat Formatioun continue ass an dofir hunn ma och een anstännegen Budget wou mer all Joer ëmmer erëm accordéiert kréien fir Formatiounen ze maachen. An mir offréieren aktiv fir eis Cheffen an och fir eis Cheffen fir dat se sech aschreiwen an Formatiounen. An ech mengen dat ass extrem wichteg an wann natierlech Leit sinn déi dat net esou praktizéieren wei eigentlech den Life-long Learning éischer fir déi aner gesinn awer net fir sech selwer. Dat sinn déi Leit déi dann iergend eng Kéier wäerten ofräissen an eben net méi sou performant op hirem Job sinn wei et eigentlech misst sinn. An dat ass eben déi gréissten Problematik, géif ech elo mol mengen.

Interviewer: Majo, wat si dann ärer Meenung no déi Facteuren, déi um Enn vun ärer Karriär oder soen ma och fir är Karriär ze verlängeren, wichteg sinn?

Chris: Also fir mech Facteuren déi wichteg sinn. Fir mech war ëmmer wichteg dass ech Moies gären sinn fir schaffen ze goen an dass ech eng Aarbecht hunn déi interessant ass an déi flott ass. Wou een gären mécht an dat ehm... hunn dat ech och an menger Funktioun erlieft, dass Leit déi komm sinn fir mat engem ze schwätzen, déi agehaangen haten. Extrem schlëmm wann een 8 Stonnen muss schaffen goen an net weess wéi een Zäit soll erëmkreien well een Saachen mécht déi engem net gefallen an déi een mat engem gewëssenen Widdermutt mécht. An dat fannen ech ganz schlëmm. Dofir ass menger Meenung no extrem wichteg dass een wierklech Saachen mécht déi een gären mécht an wou een en e Sënn oder valoriséiert fillt, dat ass eben och eng wichteg Saach. Wei gesot wann Zäit séier em geet dann mengen ech huet et alles richteg gemaach, géif ech soen.

Interviewer: Sou Facteuren wei de Salaire? Sinn déi manner wichteg par rapport zu aneren Facteuren?

Chris: Sécher, den Salaire ass ëmmer eppes wat un sech spillt mee loossen ma mol esou soen. Un de Salaire gewinnt een sech ausser een wär elo esou wéineg mee ech mengen hei zu Lëtzebuerg wann ma och eis Bank kucken ginn et keng Leit déi elo onzufrieden sinn mat hirem Salaire vergläicht mat aneren Plätzen wou et wierklech bëssen méi schwierig ass. Dofir soen ech, den Salaire ass schonn ëmmer wichteg mee deen motivéiert Leit net duerch een Salaire. Dach dat kann 2-3 Deeg unhalen wann dat engem méi an der Paie gitt mee dann ass dat erëm normal. Motivatioun vun de Leit muss de an aneren Saachen sichen goen an do soen ech eng gewëss Responsabilitéit. Där musst hinnen weisen dat hir Meenung och wichteg ass, dat se dozou gehéieren, dat se kennen mat schwätzen, dat se implizéiert sinn. Dat ass wesentlech méi wichteg wei de Salaire. Awer wei gesot den Salaire erméiglecht engem Saachen och ze maachen déi den Ausgläich zur Aarbecht sinn an dat ass schonn net onwichtig awer wei gesot, et ginn aner Facteuren déi méi wichteg sinn.

Interviewer: Hutt där esou Momenter vläicht un är Fin de Carrière denkt? An wann, wei stellt där iech dat fir an weien Alter?

Chris: Ma ech sinn 6 Méint virun der Pensioun. Ehm... Jo dat sinn ëmmer erëm Momenter wou een drun denkt an wou een alt méi oft drun denkt awer net elo dass een sech seet: Gott säi dank dann ass et fäerdeg! Mee ech gesinn et einfach dass einfach eng nei Etappe ufänkt wou een méi Zäit huet an méi Méiglechkeeten Saachen ze maachen wou elo de Moment e bëssen ze kuerz kommen well een awer 8 Stonnen op der Aarbecht ass. An et kann een net alles sou kann maachen wei en dat wëll, well den Congé och limitéiert ass. Ehm... Mee et ass mit einem weinenden und mit einem lachenden Auge soen se. Weinend op déi Manéier dat een en awer Kollegen et méi esou gesäit an déi Aarbecht wou een mécht, ech mengen ech sinn an enger Positioun wou ech responsabel sinn fir d'Equipe an ech hunn eng ganz léif an fein Equipe. Dat ass dann schonn wou een sech seet, dat wäert schonn komesch sinn wann een den sozialen Austausch méi huet well wann een pensionéiert ass. Bon et huet een zwar seng Kollegen doheim mee den Dag iwwer ass een méi oder wéineger eleng an hei op der Aarbecht ass en awer mat den Kollegen an deen Ament zesummen. Op der aner Manéier lachend Auge

ass natierlech dass een eben méi Zäit huet fir e bëssen Sportsaktivitéiten ze maachen déi een Owes net méi mécht, déi een awer Moies oder Mëttes kann maachen oder esou Saachen. Oder eben doheem un d'Haus eppes maachen wou een soss Samschdes hoffen dass gutt Wieder mee sou kann een dat maachen wann een Loscht huet an Wieder dann gutt ass dann maachen ech dat elo. Dat sinn esou weinend und lachend Auge op déi Manéier mee ech mengen et gesinn et eben sou dat fir alles eng Zäit kennt. Ech hunn och nach Klubaktivitéiten déi ech hunn an dass schoun wichteg dass een an der Pensioun kann an soll maachen. Et kéint och e bëssen méi laang kommen mee dofir soen ech et gëtt fir alles eng Zäit. Wann een dann d'Méiglechkeet huet déi aner Etapp unzefänken dann soll een dat och maachen.

Interviewer: Dann déi nächst Fro, wéi eng Moosnamen hätt dann elo Bank missen huelen fir iech méi laang hei op der Platz ze halen? Oder ginn et vläicht schonn Mesuren déi eigentlech geholl goufen fir iech wou iech méi laang an ärer Positioun gehalen hunn?

Chris: Jo, dat. Ech mengen an menger Situatioun hätt sech elo näischt geännert wann ech elo gesot hätt ech kommen nach 2 Joer. Ech sinn responsabel vun der Equipe, ech hunn een flotten Job well een eben 2 Hauptaktivitéiten, den Rekrutement an den Developpement professionell. Mer hunn schéin Projeten wou ma och nach déi nächst Joren kennen realiséieren, un sech wäeren déi Konditiounen all erfält gewiescht. Also ech mengen et sinn an enger glécklecher Situatioun dat ech wierklech ehm... flott Saachen op der Bank konnt maachen. Sécherlech ginn et och kleng Saachen wou een dann e bëssen stéieren an esou mee ech mengen et ass och méi meng Astellung wou ech soen: Ok et gëtt fir alles eng Zäit an ech hunn elo 40 Joer geschafft. An dofir soen ech, ech weess jo net wei laang dat ech nach gutt dat ech déi aner Saachen kann maachen. Dofir ass dat eng perséinlech Astellung. Wann ech elo keng Klubaktivitéit hätt an ech wéisst net wat ech doheem géif maachen, dann géif ech héchstwahrscheinlech nach gären schaffen kommen. Well déi Aarbecht ech och gär gemaach hunn. Mee op mech waarden an der Pensioun och aner Aktivitéiten déi ech elo ze kuerz kommen loossen. An doduercher géif ech éischer mengen et wier eng perséinlech Astellung. Hätt ech elo vläicht een Job gemaach deen mer elo net esou Spaass gemaach hätt, dat ech fir ganz schlëmm géif empfangen, déi Leit déi mer alleguerten Leed déi esou eppes mussen maachen an schaffen mussen kommen. Obwuel et mer net gefällt mee ech braucht d'Geld fir ze liewen. Dat ass schlëmm genuch dat mee ehm... ech hat dat, Gott säi dank, net. An awer soen ech et fänkt eng nei Etapp un an ech well déi dann deen Moment esou wouer huelen.

Interviewer: Wat sinn dann ärer Meenung no d'Stärkten oder och eben d'Schweeche vun der Bank an der Matière vum der Gestoun de Carrière?

Chris: Also ech ginn emol mengen dat een ehm... op der Bank. Ech hunn meng ganz Karriär op der Bank gemaach. Dat een en ehm... Wann een och wierklech den Punch huet fir dat ze maachen dann kann een eng flott Karriär maachen. Et gehéiert och natierlech ëmmer e bëssen Gléck dozou, vläicht grad deen Moment op

der richteger Platz ze sinn an fir dech dann ze mellen an sou weider. Mee et gehéiert och perséinlechen Effort an perséinlechen Asaz mee et ass insgesamt eng Platz wou een e flotten Parcours kann maachen. Et ass eng Platz wou een awer eng grouss Sécuritéit de l'Emploi huet, wat awer och net onwichtig ass. Et ass eng Platz wou een par rapport zu aneren Patronnen wierklech net schlecht verdéngt. Dat heescht et kann een sech och eppes erlaben mat senger Paie an ech mengen dat sinn esou déi grouss wichtig Denger gewiescht. Dat sinn déi Saachen wou ech drun geduecht hunn fir Patron ze wiesselen. Wei gesot ech hat Chance dass ech 12 Joer ganz flott Joren hat am kommerziellen Beräich an war jorelaang op enger Agence wou ech och am Private Banking geschafft hunn. Dono sinn ech d'Formatioun komm wou ech een ganz flotten Parcours hat wou ma den ganzen Volet vun der Formatioun opgebaut hunn well un sech war deemools keng Service Formatioun op der Bank. 1991 ass deen gegrënnt ginn, an ech war säit 91 direkt dobäi. Ech war mat opbauen wat mer haut en place hunn an do stoen hunn. An dono 2002 hunn mer dann fusionéiert mat den Ressources humaines an do hunn ech deen Volet vum Rekrutement och nach derbäi kritt. Also ehm... wann ech elo sou op déi lescht Joer kucken, dann soen ech ech hat eng flott Karriär. An dat ass eben och dat wat een sech wënscht dass een eng schéin Karriär am Beruff huet. Wei gesot, mer dinn déi Leit Leed déi dat net kenne maachen an dann jo schaffen müssen goen fir Suen ze hunn fir ze liewen mee net zefridden sinn op der Aarbecht.

Interviewer: Et sinn keng Momenter ginn wou där iech gesot hutt dat doten hätt ech léiwer sou gehat oder dat ass éischer eng Schwäch well dat doten hätt een kennen änneren op der Bank?

Chris: Ehm... Sécherlech ass, mengen ech, insgesamt ass et wichtig dat een mat den Leit kommunizéiert. Vlächent kéint een op der Bank besser behandelt ginn, loosse ma mol sou soen, d'Leit méi implizéieren an den Decisiounsprozesser wat sécherlech besser kéint gehandhaabt ginn. Mee wei gesot dat kennt, dat fannt där iwwerall. Dat sinn einfach Saachen wou eben duerch den System esou komm sinn an historesch sou gewuess sinn. Dann ass et och schwéier déi Saachen ze änneren. Sécherlech sinn Etappen sou gewiescht wou ech soen: Wann een do an eng aner Richtung gaangen wier, dann wäert natierlech anescht gewiescht. Mee en Bilan final kuerz virdrun ech fäerdeg sinn, dat géif ech erëm eng Kéier maachen wann ech déi Méiglechkeet hätt. Dat muss ech soen, ech kann net kloen.

Interviewer: Wat valoriséiert där dann am meeschten an den Praktiken wou d'Bank agesat huet fir iech hei op Platz ze setzen? Ass et éischer elo den Salaire, Valorisation vum iech oder hat där vlächent d'Méiglechkeet är d'Wëssen weider ze ginn?

Chris: Also ech mengen schonn dass Valorisation duerch seng direkt Cheffen wou déi meescht dat gutt gemaach hunn. Dat ass, mengen ech, am wichtigsten. Salaire, bon déi Staatskarriär ass relativ previsibel an do kann ech sech méi oder wéineger ausrechnen wéini een wat verdéngt well dat esou an Etappen relativ rigid Grille salariale ass. Dat ass et sécherlech net gewiescht. Den Dingen wou ech am meeschten hat war

Unerkennung vun menger Hierarchie, dat déi Saachen déi realiséiert ginn sinn dat déi unerkannt sinn. Natierlech gëtt gesot dat et heet kenne e bëssen méi sinn. Mee insgesamt mengen ech ass een awer zefridden. Also ech mengen d'Valorisatioun, d'Implicatioun an de Prozesser an de Projeten an sou ass fir mech dat wat mech am meeschten, am meeschten Satisfaktioun an och am meeschten motivéiert huet fir virun ze maachen.

Interviewer: Dann sinn mer schonn um Schluss komm. Wei gesitt där fir iech déi Beräicher wou déi Responsabel kéinten benotzen fir op de Vieillissement actif ze agéieren?

Chris: Also ech mengen schoun dass an villen Fäll d'Connaissancen an d'Experienz vun den eeleren Agenten net méi, net genuch mat... Soen ma se passen net genuch drop op, se froen se net genuch an ech mengen dat ass och e bëssen Gefor d'Impressioun dass een elo kuerz virun op d'Ersatzbänk gedréckt gëtt. Wat amfong schued ass well ech mengen ech hunn och jonk Cheffen déi ehm... wou ech ma kéint virstellen dass se vläicht mengen wat soll hien mir elo soen, hien huet dat fréier esou gemaach asw. An dann huet een heiansdo eng Impressioun. Déi Eeler, also de Gros, wëllen déi Jonk guer net berechtegen, nee dat hues de net gutt gemaach mee méi Experienz op de Wee ginn fir gutt ze maachen. Dat ass, mengen ech, eng Saach wou vläicht net genuch gemaach gëtt well vläicht déi Jonk och fäerten ehm... fir d'Meenung do anzehuelen. Wei gesot, ech weess net genau wat et ass mee ech mengen dass en gudden jonken Chef op seng eeler Agenten vum Service öfter mat em schwätzen mol öfter nolauschten wat se ze soen hunn. Ech mengen do kéinten ganz interessant Saachen eraus kommen déi se kéinten souguer ëmsetzen. Ehm... wat vläicht net oninteressant fir se wier. Sou mengen ech sinn déi Eeler net onbedéngt dat se elo vun sech aus bei hir Cheffen ginn an soen: Ech soen där mol wei dat war oder sou. Wann se net gefrot ginn, dann halen se et fir sech. Dat ass awer een Wëssen, mengen ech, amfong wat schued ass wann et verluer geet. Ech mengen, do kéinten nach eng Partie leieren wann se méi aktiv mat hiren eeleren Agenten géifen schaffen. Vläicht oder sou als Missioun ginn, ech wier frou wann s du deng Connaissancen dengem Kollegen weidergëss oder mir weidergëss oder iergendwéi sou. Dat se dat géifen méi aktiv upaken an ech mengen dat gëtt e wéineg méi schwierig. Ech weess zum Beispill dass se an deenen nordeschen Länner dat ass ganz Usus ass sech net méi an de Prozess mat eran schaffen mee dat hir Aarbecht déi lescht Méint wou se dann do sinn, wierklech d'Wëssen aneren virun ze ginn. An dat fannen ech eng ganz flott Approche well dat valoriséiert déi Leit nach eng Kéier. Dat se sech soen: Wow, ech hunn d'Méiglechkeet mäin Wëssen wat ech ma an den Joren virun uneegne konnt elo Jonken virun kennen ze ginn. An dann gëtt och aktiv ënnerstëtzt, och vun der Hierarchie. An dann fanne ech schonn ganz positiv dat.

Interviewer: Dann soen ech iech villmools Merci. Sinn wierklech zefridden mat den Äntwerten.

Entretien N° 2

Interviewer: Majo dann kenne ma roueg ufänken. Kennt där iech kuerz virstellen an e wéineg är Funktioun?

Marie: Mäin Numm ass Y, ech sinn hei Chef adjoint vum Personalbüro. Dat heescht mäin Chef ass u sech den Chef de personnel an ech sinn seng Adjointe. Mer sinn responsabel vun all den Employéë op eiser Bank, dat sinn da em déi 1800. Eis Equipe selwer sinn da 30-33 Leit dorëmmer déi un sech en Deel am Personalbüro hei sinn. Dat ass agedeelt an verschidden Divisiounen an eng dovunner ass eben déi di sech um Pensiounen këmmert.

Interviewer: Wat motivéiert iech op der Aarbecht?

Marie: Wat mech motivéiert ass virun allem interessant Aarbecht an divers Aarbecht. Ech sinn een Profil wou net all Dag dat selwecht well maachen, dat heescht mäin Job ass relativ spannend. An Dossier di mer traitéieren hunn mer vun bis. Dat kenne Saachen si, ech soen mol vun Rekrutement op Formatioun iwwer eben manner aner flott Thematiken wann mol Krankegeschichten dobäi sinn oder sou Saachen. Ech hunn ganz vill Entretiene an schwätzen ganz vill mat Leit, dat heescht forcement ass et variabel. Dat ass wat eigentlech mech perséinlech undreift. An dann natierlech ech zeien eng grouss Satisfaktioun eppes gutt ze maachen oder mengen eppes gutt ze maachen respektiv mäin Beschtt ze ginn. Dat geet natierlech och just wann däin Employeur engem dat erlaabt an ech hat bis haut ëmmer Chance mat mengen Cheffen an hunn et ëmmer geschafft. Ech hat Chance mat mengem Cheffen dass de ma ganz vill Fräiraum an Spillwiss ginn hunn. Ech hunn mech och relativ schnell an frei promovéiert hunn och op Responsabilitéitsposten. Dat heescht er geet et net em den Titel an der Saach mee einfach wat dat mat sech bréngt. Dat heescht awer och heiansdo missen Decisiounen huelen oder méi komplex oder strategeschen Thematiken schaffen. An dat ass fir mech wierklech wat mech undreift an och interesséiert.

Interviewer: Wat ass dann dat wou där sot dat motivéiert mech dann manner? Oder gëtt et eppes wat iech guer et motivéiert?

Marie: Ganz einfach, wat awer e bëssen méi faul sinn ass alt Paperassen oder méi schwéierfällg administrativ Tâchen déi dann awer dozou gehéieren an opbaut op enger Bank ëmmer méi well et Regulateuren ëmmer méi Reportingen froen. Et huet och säin Gutt, et ass méi Struktur hannendrun et gëtt een ëmmer méi sécher als Bank, och fir den Client ass dat wichteg. Iergendwann muss een sech froen wou aus den Punkt wou et nach effikass ass. Wei kenne Banken iwwerliewen? Well iergendwou mussen mer och Suen maachen an Suen maachen heescht awer emol sech op de Client konzentréieren respektiv op eis Aarbechtskraaft konzentréieren. An dann ass et natierlech schued wann een eben ënnergeet an den Reportingen an esou weider. Bon an mengem Beräich hellt sech dat an Grenzen, dat wär vläicht een sou Volet deen een tick manner spannend ass oder mer hunn sou Saachen wei Frais de route vun den Employéë muss ech duerchdrécken. Oder wann een bestuet gëtt, dann schécken mer dem Employé Blummen an sou Saachen muss ech dann duerchdrécken. Dat sinn elo manner spannend Saachen, ass awer flott dass mer dat maachen. Do kennt jo heiansdo een Merci vun de Leit

an dann ass dat och erëm schéin. Oder déi méi schwéier Dossier sinn och net esou schéin mee et motivéiert wann een iergendwou kann eng Plus-Value bréngen.

Interviewer: Ärer Meenung no, wat sinn dann elo all Problematiken an den Beräicher betraff vun der Gestoun du Vieillissement actif?

Marie: Engersäits, iwwert Zäit ehm... muss een Motivatioun vun de Leit iwwert Zäit kucken. Ech mierken einfach déi ännert en Cours de Route. Ehm... Dat ass ee Volet wou den Personalbüro sech muss Gedanken doriwwer maachen, wei motivéieren ech meng Lait an deenen verschiddenen Phasen vun hirem Liewen. Do fléisst och deen generationellen Aspekt mat eran. Ech ginn ganz oft dass Leit déi schonn méi laang dobäi sinn vläicht duerch eng aner Schoul gaangen sinn, lait duerch een aneren Regimm op der Bank gaangen sinn wou dann neit Blut kennt wou dann mengen se wéissten et vläicht besser oder si hätten aner Iddien an dann vläicht net ëmmer dat néidegt Taktgefill oder néidege Respekt géigeniwwer deenen alen Zäiten. Do kennt dann e bëssen een Clash op, dat muss een geréiert kréien. Mer sinn och eng Bank déi ëmmer méi op Performance opgebaut gött an dann kann et sinn dass een jonken Néien een iwwerhëlt. Dat ass net ëmmer einfach fir déi Leit um Terrain. Dat ass een Deel an dann denken ech un deen ganze Volet Transitioun. Wat een net dierf vergiessen, eis Leit di eng Partie Joren dobäi sinn, also Valeur op der Experienze ass un sech net ze bezuelen. Haut gött vill méi dokumentéiert wei dat vläicht ëmmer den Fall war. Dat heescht ganz vill vun deenen, soen ma, vun der méi aler Generatioun do ass nach ganz vill an hire Käpp an ganz vill Historique un de Client. Déi wëssen nach wei et mat deem Dossier gaangen ass an firwat den Client méi oder manner mat eis geschafft huet an der Zäit. Dat steet néirens um Pabeier an als jonken Néien deen motivéiert ass, dat fënns du net esou eraus. Géigesäiteg, mengen ech, kann een ganz vill vun eneen leieren an dann ass et wichteg déi Transitiounsphase iert Persoun an d'Pensioun geet dann och gutt ze geréieren. Soss wären et ëmmer, ech weess net op et elo 1 oder 3 Méint waren wou d'Persoun een Delai hat ier se Bescheed gesot huet dass se an d'Pensioun geet. Elo sinn dat da 6. Dat hëlleft eis als Bank well dat muss awer geréiert ginn. Dobäi kennt dass oft Leit dann nach Congé op hiren Conteur hunn deen se dann huelen. Sou dat se vill méi schnell fort sinn wei een dat mengt. Dat ass eng Thematik di een... jo muss geréieren.

Interviewer: Wann där ech misst weit an d'Zukunft projezéieren, wat géif iech dann aktiv op ärer Aarbecht halen?

Marie: Wat ginn mech aktiv halen ass eben wann ech ëmmer erëm, wann ech mierken dass ech egal wou elo drun sinn op dat elo ass oder an 10 Joer an 20 Joer dass fir mech Sputt no uewen ass fir mech als Persoun dass ech mech kann weiderentwéckelen. Op dat deen Moment ass duerch d'neit Blut, nei Technologien léieren oder nei Weeër, nei Approchen, op dat ass an Formatiounen geschéckt ginn mat Thematiken auseneen ze setzen déi mech interesséieren an fir mäin Beruff brauch. Ehm... Dass ech einfach mierken dass et virun geet,

fir mech perséinlech dat wär ze stagnéieren oder d'Gefill ze hunn no hannen ze goen. Dat heescht egal ënnert wéi enger Form op dat eben ass op Tâchen oder den Rôle selwer oder op dat, mer schwätzen vun Kompetenzen di méi transversal sinn. Dat ass dann net ëmmer Metier bezunn mee dat geet driwwer eraus. Dat sinn esou Saachen déi ech nach ëmmer wéilt, déi géingen mech aktiv halen. Muss een sech awer och froen op een Employé well aktiv halen? Kennt och heiansdo een Moment wou voilà eng nei Etapp am Liewen soll ugoen wou den Employeur dat spiert, den Employé dat spiert. Ech mierken och dass eis Leit dat een oder anert Joer iert se an d'Pensioun sinn, sech auslafen ze loosser ouni dat negativ op ze huelen. Wou se sech dräi Been ausgerappt hunn di se net hunn, jo kritt een eng aner Perspektiv am Liewen och mat der Erfahrung, an iergendwann seet een sech sou. Ech maachen Beschta an dat muss dann och duergoen! Ehm... voilà dann ännert och e bëssen déi Perspektiv am Liewen.

Interviewer: Huet är Bank dann schonn Praktiken fir déi eeler Leit aktiv ze halen oder ze kucken? Gett schonn iergendeppes gemaach mat Pensiounsphasen ze geréieren?

Marie: Perséinlech sinn ech net dofir dat Leit soulaang wei méiglech hei bléiwen an net an d'Pensioun wann se een Recht drop hunn. Jiddereen ass do anescht, éischter wat méi frei wat besser. Mee du hues da och déi bleiwen aus verschidden Grënn mee éischter vun perséinlecher Natur wei professioneller Natur. An dann muss een eben ofweien op dat nach sënnvoll ass oder op neit Blut der Bank och kéint gutt doen. Dat heescht ech sinn elo net onbedéngt dofir fir d'Leit par force proaktiv soulaang wei méiglech am Job ze halen. Do ginn et natierlecher ëmmer Fäll wou s de sees dat ass een Pilier bei eis oder deen huet esou eng Expertise am Metier dat ma déi méi laang halen wat besser. Kloer, huet een ëmmer. Natierlech well een déi aktiv halen an awer muss een sech als Employeur huet een jo awer och een sozialen... eng sozial Responsabilitéit. Muss een sech och soen, hei ass et elo net iergendwann un der Zäit dann och Leit goen ze loosser. Do géing ech elo net soen dass mer proaktiv kucken Leit sou laang wei et nëmmen geet ze halen mee mer hunn och een speziellen Statut wou eisen Turnover kléng ass. Dat ass ganz anescht wei an aneren Entreprises. Soudatt dann iergendwann dann och fir den Employé einfach soll kommen wou e sech op aner Saachen kann konzentréieren. Also et schafft een esou laang dann ass et och flott sech un aneren Saachen ze widmen. Do géif ech net soen dass mer proaktiv do drun ginn, dat ass awer au cas par cas. Dat heescht dat schaffen mer mat den Leit aus. Wei gesot, den Gros, déi ganz grouss Majoritéit well goe sou frei se kennen. Déi freeën sech op dat wat kennt well dat ass well se Enkelkanner hunn oder dat ass well se nach Projeten hunn op dat ass well se mat der Fra oder mam Mann wëllen reesen. Egal, bei deenen meeschten ass dat eben esou. Et huet et dann natierlech ëmmer déi wëllen bleiwen. Wann déi wëllen bleiwen an di nach ëmmer hir Plus-Value bréngen, tant mieux kloer firwat net. Mer stellen eis där Saach net an de Wee. Mee ech wéilt awer elo net wëllen soen oder behaapten dass mer dat fërderen onbedéngt. Wei gesot, mer hunn och een sozialen Rôle ze spillen an dat ass een Volet dovun. Wat Transitioun ugeet, jo dat maachen ma. Do muss ech awer zouginn dass mer net eng konkret Struktur oder Prozedur en Place hunn. Dat ass vun Fall zu Fall, et huet een verschidden Rollen an verschidden Metier di

sinn... Do sinn eng ganz Rei Leit di dat maachen wann do iergendwann een ewech fëllt well en an d'Pensioun geet. Dann hunn mir neier déi noréckelen an genuch Leit déi di Persounen an den Metier kennen abrénge. Soudatt net een grouss Problem gëtt. Do wou d'Leit een ganz spezifeschen Metier hunn, do kucken mer dann schonn dass mer frei genuch Leit noréckelen loossen. An ech iech och een Beispill nennen. Mer hunn zum Beispill eng Equipe vun Analysten déi dann ganz spezifeschen Domaine um Immobiliëberäich ofdecken. Dat ass een méi spezifeschen Volet, einfach als een Beispill. Der hunn mer da lauter. Ehm... wou d'Equppen net terribel grouss sinn, wou den Metier relativ spezifesch an komplex ass, einfach muss gewëss net onbedéngt Kompetenzen mee Connaissancen hunn vum Secteur. Wei deen evoluéiert huet, wou ganz aner Berechnungen vläicht mussen hannendrun gemaach ginn. Do muss een frei genuch een abrénge well do fënnt een A) net um Marché direkt déi Leit di een do brauch B) Et muss een se vläicht mat an eisen Kader mat abrénge an vu que dat déi Equppen kléng sinn, muss een dat frei genuch ugoen. Do sinn mer am Kontakt mat den Cheffen an do kucken mer dat och esou ze arrangéieren.

Interviewer: Wat sinn dann fir iech d'Elementer, soen ma, fir an deem Beräich vläicht z'innovéieren an der Gestiou vum Vieillissement actif?

Marie: Ech denken dass een generell grad an eisem, mer hunn een speziellen Statut mat low Turnover, dass mer ufänken vill méi previsionnel nach ze schaffen. Net reaktiv. Sou an 6 Méint geet een an d'Pensioun an dann komm mer sichen een. Dass mer wierklech kucken wei verännert Aarbechtsbild sech, mer sinn an enger ganz digitaler Welt wou Posten vläicht eng aner Nues kréien, vläicht och emol ewech falen oder duerch neier ersat ginn. Wou een dann frei genuch A) Kompetenzen vun de Leit opbauen, dat se méi generell asetzbar sinn oder dass een se dohinner kann kréien wou een neien Job opgeet wann hiren zum Deel ewech fält oder eng aner Nues kritt. Grad déi eeler Generatiounen wann se mussen mat neien Technologien schaffen, ech zielen mech elo net zur eelerer Generatioun an awer hunn ech schonn Problemer mat all deenen neien Saachen. Ass iwwerwältgend. Ech well net wëssen wei et ass wann een 20 Joer méi huet, et stellen mer dat net einfach vir. An do muss een als Employeur dann och kucken hir Leit an déi néideg Formatiounen ze schécken. Hinnen awer och déi néideg... ehm... komm mer nennen et déi néideg Konditiounen ginn op dat Outil sinn, Prozeduren ginn, Coaching oder wat do alles dran kann falen fir dat si nach ëmmer hiren Metier nach ëmmer kenne maachen. Dat mengen ech ass een Defi an dat ass wou mir musse drun schaffen an proaktiv drun schaffen an vläicht manner reaktiv ginn. Well déi Bank weis se virun enger 10, 20 Joer war wou et awer alles relativ stabil bliwwen ass. Do ass et einfach gaangen, den Jempi geet an d'Pensioun mer loossen den Steve noréckelen. Haut ass dat anescht, haut soen mer den Jempi geet an d'Pensioun. Ok wat muss den Steve muer maachen? Ass et nach dat wat den Jempi mécht oder eppes anescht? Dass mer do einfach vill méi frei ufänken ze kucken wie ass d'Visioun vun der Bank, wei ännert sech d'Environnement an dann deen Moment mat neien Ressourcen opstocken sou wie mer da brauchen. Kompetent Leit sou triéieren dass se muer nach hiren Job kenne maachen oder muer vläicht een aneren oder modifizéierten Job maachen.

Interviewer: Dann sinn mer schonn bal fäerdeg, nach zwou Froen. Wat géif där dann virschloen anescht ze maachen? Wat wären är Iddien fir déi eeler Leit fort ze schécken oder ze halen? Wat géif där do anescht maachen?

Marie: Ech géing einfach soen, dass een generell vill méi no un de Leit muss sinn. Mer sinn zwar wuel eng kléng Bank an awer hunn mer eng mëttelgrouss Struktur fir Lëtzebuerg. Mer sinn een vun den gréissten Employeuren. Ech kommen awer aus enger Bank do waren et 40000 Leit, dat heescht dat war erëm eppes ganz anescht. Dass een einfach als Bank no un de Leit ass fir ze verstoen wou sinn hir Ängschte mat ze kréien ouni awer elo ze iwwerdreiwen. Mier sinn an enger erwuessener Welt wou jiddereen seng Responsabilitéiten muss droen. Wou d'Leit och müssen hir Hand ausstrecken an soen; Hei, do hunn ech Ängschte oder do ass eppes net gutt. Wat mer vill maachen an ëmmer méi maachen an datt wier meng Propose als Personalbüro wierklech net eng administrativ Tâche ze hunn oder eng Supportstâche well mer sinn awer eng Funktioun de Support an enger Bank mee dass mer vill méi eng Nues kréien vun Conseiller. Dass een kann bei eis kommen an sech beroden loossen, op et ass fir Pensioun. Ech hunn och ëmmer méi Leit déi soen ech kommen elo geschwënn an meng Pensioun, ech hunn awer nach Dynamik. Ech well nach eng Kéier. Komm mer maachen eng aktiv Mobilitéit. Dat ass vläicht een Usaz dass een e bëssen méi konkret d'Leit och picken geet. Du hues nach puer Joer ze kommen, komm dräi nach eng Kéier an maach mol eppes anescht. Fir se sou soi-disant ze dynamiséieren. Dat wier vläicht eng Iddi. An dann wei gesot, ech mengen, et ass wichteg den Echanging mat den Leit an net einfach dovunner ausgoen dass jiddereen säin Job ze maachen huet an deem mécht een elo bis zum Schluss. Mee einfach mat den Leit ze kucken wat motivéiert dech, wei kréien mer dech dynamiséiert, wei stells de da deng Pensioun, wei wëlls de dän Wëssen weider ginn an dass ma eis do vläicht Prozeduren ginn. Wei gesot, an der Bank wou ech virdrun war, do goufen et Prozeduren egal op s de an d'Pensioun gaangen bass oder op enger aner Bank oder einfach den Service gewiesselt hues, war esou dass de misst schrëftlech een Plan de Transitioun fest setzen. Dat kéint een ouni Problem och hei abauen mee hunn awer bis haut nach net onbedéngt. Et ass och eppes wat ëmmer erëm ënnergeet well een am operationellen ënnergeet an dann geet Zäit awer esou schnell an dann steet Pensioun virun der Dier. Dann huet een säin Bescht gemaach fir säin Wëssen weider ze ginn an dat huet en verbal gemaach. An dir wësst wei dat ass an der Kommunikatioun, dat ass näischt Einfaches. Do kennen vill Mëssverständnesser zu stamen kommen, deem een versteet esou an deem aneren esou. En plus kennt dobäi wann et net festgeleeën ass, deem een erkläert där et esou deem aneren esou. Do sinn nach puer Usetz wou ma kéinten besser ginn.

Interviewer: Dann déi lescht Fro, wat sinn dann vun der Bank esou Projeten mat der Problematik vun de eeleren Leit?

Marie: Ech denken net. Also mer hunn elo mat gemaach bei engem Pilotprojet vum Ministère deen nennt sech Projet X. Do geet et drëms ze soen dass egal an wéi engem Secteur dass Aarbechtswelt ännert. Mer mierken dass verschidden Saachen automatiséiert ginn, mer mierken dass Kompetenzen déi erfuerdert ginn vun der neier Aarbechtskraft sech änneren. An do sinn ganz vill Leit déi ma mussen ma op den Wee huelen. Do hunn ma matgemaach an do sinn vun bis dobäi. Do sinn och natierlech Leit dobäi déi op haut bemol gefrot ginn an enger Agence mat engem Tablette ze schaffen. Wou ma dem Client ëmmer Servicen online ubidden. Wou natierlech een aus enger méi eelerer Generatioun dat iwwerhaupt net kennt. Natierlech kanns de net eppes dengen Client bréngen wann däin Employé et net versteet oder net ënnerstëtzt. Dat ass emol eppes an dann wat ma maachen ass dass ma am Personalbüro ëmmer méi eis Dieren opmaachen. Ëmmer méi Leit vun all Aart vun Thematik bei eis ze kommen wann se Doubten hunn, Problemer hunn, sech Froen stellen. An wat ma vill maachen, ganz ganz vill ass am Développement personell an Leit selwer responsabiliséieren. Wat ech onbedéngt well maachen ass en Mentoring Programm en Place fir déi Jonk. Meeschtens setzen ma awer déi Jonk mat Jonker. Firwat? Well esou geduecht ass, ech huelen iech als Beispill. Dir fänkt muer op der Bank un, dann ginn mer iech een Mentor oder Coach deen dat ganz virun 2-3 Joer matgemaach huet fir iech ze guidéieren. Ech kennen deng Ängschte, ech sinn do. Ech hat Chance ech konnt mäin Mentor auswählen an bewosst een eraus gesicht deen wierklech virun der Pensioun war. An do war menger Meenung no de Léierprozess béid Weeër vill méi grouss. Ech hunn dozou kritt, et ass ganz banal an ganz basic, mee ech hunn hien dozou kritt ee e bëssen méi performanten Excel opgestallt fir eppes ze geréieren wat alles virun an sengem Käppchen war. An ech krut hien ouni Problem dozou dat ze benotzen, awer eréischt no 2 Méint wou ech wousst wei hien dat géif maachen an firwat. Ech hunn ganz vill Wëssen krut. Dat ass och eppes wou ech mat menge Equipe well drun schaffen dat ma iwwerdenken déi Struktur vum Coaching. Dat een vläicht bewosst mol d'Leit koppelt mat engem deen e bëssen méi Experienze op der Box huet well ech fannen dat extrem wichteg. Ehm... Mer hunn och ee System wou ma déi Jonk duerch een Formatiounsprogramm schléissen wou déi Jonk kenne léieren. Souwisou herno schwätzt de mateneen wann s de een Problem hues an gees net bei däin Chef. Dat kennt souwisou iergendwéi statt, also dass een ganz vill Valeur kéint an esou engem Programm kéint astiechen. An éierlech gesot géif sech déi eeler Generatioun valoriséiert fillen, se wëllen eis nolauschten. Se wëllen wëssen wat ech weess, et geet net nëmmen em déi Jonk déi mech elo iwwerhuelen. Mat Experienz kann den Jonken een ni iwwerhuelen egal wei dynamesch, egal wéi vill e studéiert huet an egal wei motivéiert een ass. Dat kann een net kafen.

Interviewer: Voilà tipptopp, soen ech villmools Merci.

Entretien N° 3

Interviewer: Majo déi éischt Fro ass dann: Stell dech dann eng Kéier kuerz fir? An wéi eng Funktioun eben hues?

Tom: Majo ech sinn den X, an ech sinn op der Bank säit dem 1 Dezember 2012. Majo meng Funktioun ass eigentlech déi, ech gouf deemools vun der Bank rekrutéiert fir den Pensiounsfong ze geréieren. Dat heescht den ganzen, den ganzen Volet, géif ech soen, Administratioun an den Volet Caisse de Pensioun. An op déi aner Säit gëtt et vun der Bank aus och een spezifeschen Comité directeur deen eigentlech nëmmen fir de Pensiounsfong zoustänneg ass. An do ass et drëm gaangen déi Funktioun als Sekretär ze iwwerhuelen, dat heescht an deem Kontext eben an der Moyenne sinn 4 Reuniounen am Joer virgesinn. An och ganz wichteg den PW vun der Sitzung all Kéiers ze maachen. Ah ech muss soen dat ass eng Aarbecht déi ganz intensiv ass. Mee bon dat ass nëmmen 4 mol am Joer dann ass dat net esou tragesch. Dat ass emol grouss Ëmrass d'Missioun.

Interviewer: Majo, dann so ma mol wat motivéiert dech op der Aarbecht?

Tom: Wat mech motivéiert ass, éischters mol den Sujet un sech. D'Pensioun ass eigentlech een Thema ehm... wou ech eigentlech sech net vill Leit domat beschäftegen. Dat huet mech, dat motivéiert mech eigentlech haut nach. Well ech ma ëmmer geduecht hunn, dass awer eigentlech eppes Spannendes, eppes Interessantes. Och wann et sech haaptsächlech bezitt, dat ass vläicht d'Ursaach firwat Leit sech éischer net domat beschäftegen, dat et sech op een Zäitpunkt vun der Karriär vun de Leit dat eigentlech Enn vun hirem aktiven Liewen. An dat ass och d'Ursaach firwat vill Jonker mee à tort fannen ech sech net mat deem Sujet beschäftegen well dat läit jo och nach bëssen méi wäit ewech an ass elo nach keen imminents Sujet fir mech. Wat Leit méi al ginn wat se sech méi mat deem Sujet beschäftegen. Ehm... Motivant ass och, dat ass méi elo eng perséinlech Saach, ech hunn ëmmer gären mat Chifferen hantéiert. Ech rechnen gären an kombinéieren och haut nach, wann ech dobaussen sinn an ech gesinn Schëlter mat Nummeren drop. Oder Placken vun Autoen, ech sinn ëmmer am Hannergrond am gaangen mat Chifferen ze kombinéieren. Do sinn ech beim Pensiounsfong voll bedéngt well et do vill em Rechnen geet. Vill verschidden Renten Formelen an dat ass eppes wat mech nach ëmmer motivéiert an passionéiert.

Interviewer: Majo, op der anerer Säit wat demotivéiert dech dann hei op der Aarbecht?

Tom: So ma wat e bëssen Source de Demotivatioun ass, dat ass ehm... Ech mengen du solls eigentlech dohin goen besonnesch fir sou een ehm... sou eng. technesch Problematik wei d'Pensioun well et ass eng technesch Problematik. Fannen ech ëmmer, sollten ma kucken sou vill wei méiglech un d'Gesetz ze orientéieren. Well d'Gesetz ass ëmmer dat wat am Endeffekt d'Messlatte ass. Well wann ma näischt hätten wieren ma eigentlech nach méi schlecht drun well ma net wéissten un wat ma eis sollten halen. Also fannen ech wann ma schonn een Gesetz hunn, ech muss soen d'Legislatioun iwwert d'Pensioun ass étoffé. Dat ass eng vast Matière. An do ass eben e bëssen Source de Demotivatioun wann s de gesäis, so ma, datt verschidden Decisiounen mol getraff

ginn déi sech ne onbedéngt un d'Gesetz orientéieren oder wou mol gesot gëtt; hei maachen ma eng Ausnam an deem do an deem Dossier an bon, wann s de Ausnahmen mëss schaafs de ëmmer een Präzedenzfall an wann s de een Präzedenzfall mëss, an d'Agenten déi kommuniquéieren jo och ënnerteneen an esou. An dann ehm... Et ass ëmmer méi einfach un enger Limitt ze orientéieren, voilà bis dohin an net driwwer. Da kanns de ëmmer nach eppes méi maachen wann den eenzelen Dossier justifiéiert. Mee wann s de direkt schonn dohinner gees oder gëss all Demande automatesch no an du sees; Du häss gärén dat, dann kriss de et och an hien hätt gärén dat dann kritt hien et och. Dann ass dat herno schwéier am Greff ze behalen. Wichteg ass eng Linn ze behalen an a verschiddenen Fell hu mer déi Linn eben net ëmmer. An dat ass, dat fannen ech problematesch.

Interviewer: Mengs de dass déi Facteuren déi dech motivéieren, demotivéieren mat der Zäit sech änneren? Ännert sech dat mam Kontext, mam Alter, vläicht duerch aner Saachen oder mengs de et wär méi oder wéineger dat nammlecht iwwert Generatiounen?

Tom: Ech géif soen, déi Motivatiounsfacteuren sollten am Prinzip bleiwen. Dann wier et jo net schlecht wann se se géifen unhalen. Do gesinn ech net onbedéngt eng Schwiereregkeet. Wat sech vläicht bei der Demotivatioun vläicht bëssen ännert, dat een eben kéint gesinn vun der Säit vun der Direktioun aus eng méi eng grouss Tendenz géif entsoen, wei ech gesot hunn, dans la mesure du possible ehm.. un d'Gesetz ze orientéieren an voilà d4gesezt gesäit eben déi an déi Dispositiounen fir an ehm...dann sollte mer och als Zentralbank dohinner goen an sou applizéieren fir do elo net ehm... fir eben do déi extra Wurschten ze vermeiden. Dat ass ëmmer, dat ass fir mech problematesch.

Interviewer: Wat sinn dann elo fir dech déi Beräicher an der Gestoun vun der Karriär elo am Kader vum Vieillessement actif wichteg sinn? Am Sënn elo, wat géifs du als wichteg gesinn? Ass et Formatiouns, éischer den Transfert vun Wëssen oder iergendwéi aner Beräicher wou s de sees: Hei do misst een drop spillen fir Leit méi laang ze engagéieren?

Tom: Also ech mengen ehm... Ech mengen den Transfert vun Connaissancen ass extrem wichteg. Dat schéngt mer den wichtigsten Punkt ze sinn. Well ehm... well et ass och alt erëm eng Source de Motivatioun, wann s de gesäis hei du hues awer iwwert deng Karriär, ech hunn 90 ugefaangen meng Karriär. Dat ass elo 28 Joer hier, dat heescht awer ze gesinn dat awer iergendwéi dat Wëssen wat sech do ugeheeft huet an der ganzen Zäit. Dat dat awer weidergedriwwen gëtt, un deem deem interesséiert ass un der Matière. Fir mech bleift dat wichtigst Element. Formatioun ass natierlech och wichteg, d'Formatioun hänkt natierlech ëmmer, so ma, vun deenen eenzelen Domainen of. Pensiounen géing ech elo net, so ma, ech ginn dat éischer als een konservativen Domaine betruechten. Et gëtt ëmmer erëm reforméiert, et gëtt gedoktert. Well zu Lëtzebuerg hues de eigentlech seelenst, hues de selten radikal Reformen. Dat gëtt et eigentlech wéineg. Also dat heescht am Beräich Pensiounen och am Moment ginn et Reformen mee dat sinn éischer esou, esou een Schrauwen

dréinen. Do gëtt dann e bëssen ajustéiert mee net fundamental changéiert mee bon. Mee Formatioun bleift awer natierlech och een wichtegt Element.

Interviewer: Wat géif dech dann elo, so ma, laangjäreg nach engagéieren? Wat géif dech, so ma, no ongeféier 60 Joer nach hei halen?

Tom: Also ehm... Do ginn et natierlech vill Facteuren wou spillen. Wat mech op jiddefalls géif weider motivéieren, éischtens emol wichteg Viraussetzung d'Gesondheet spillt mat well ouni Gesondheet leeft jo souwisou näischt. Virausgesat dat wier mol ginn, majo géif mech natierlech motivéieren fir weider ze maachen. Ech géif schonn mol soen een gutt Aarbechtsklima, dat wier schonn mol een vun den wichtigen Elementer. Ehm... ze wëssen dat een eben sympathesch Aarbechtskollegen huet, sou wei dat fir mech de Fall ass. Kann zesummen schaffen. Wat och motivant ass, dass de awer deng Meenung gefrot kriss du verschidden Sujet. Dat och emol eng Direktioun mol higeet an seet; voilà, wat mengs du zu deem an deem Sujet? Wat haut elo positiv ass am Moment, wat jo... Wat motivant wier, dat wier och ehm... an dat feelt vläicht nach am Moment e bëssen mee dat leit awer éischer um Statut vun der Bank. Dass et vläicht mol kéint Gedanken maachen iwwert een tatsächlech Rentenkonzept. Dat ass an mengem Aen nach guer net ugaangen ginn well d'Administratioun esou vill Zäit an net hellt... fir dat konzeptuellt ass wéineg Zäit. Den Emploi du temps, den Dag ass mat Administratioun ehm... zougepléischtert dass do net vill Zäit gebraucht gëtt. An dann loosse ma eis net an d'Täsch leien, wann d'Paie natierlech stemmt ass dat och een zousätzlechen Motivatiounsfacteur. Dat ass jo evident. Dat ass ganz sécher. Dat wier et.

Interviewer: Ok dat ass jo schonn eppes. Wat sinn dann elo déi Praktiken déi Zentralbank benotzt fir eben d'Leit hei ze halen oder, soen ma fir déi Saachen wou s de ma grad gesot hues, fir déi anzesetzen?

Tom: Do muss ech där soen, do sinn mer éischer an de Kannerschong géing ech soen well ech op jiddefall keng Systematik erkennen. Do stiechen mer an de Kannerschong. An dat wier eng Piste, déi fir ze exploitéieren an ze developpéieren wär. Also sou gesinn ech et haut. Wir stehen am Anfang. An ech fannen et eng interessant Piste, déi een op jiddefall sollt ugoen.

Interviewer: Wat géifs du dann virschloen? Denger Meenung no wat géifs du dann virschloen? Wéi eng Praktiken missten se vläicht benotzen fir eben Leit ze halen oder ze soen: Hei mer setzen dat elo an an dann kanns du nach esou vill Joren motivéiert sinn?

Tom: Et ass schwéier do pauschal eng Äntwert ze ginn, also eng Äntwert di generell passt, fannen ech, ass net einfach ze ginn. Et hänkt e bëssen vun de Beräicher of. D'Bank huet jo awer verschidden, so ma, verschidden Aktivitéitsberäicher wou eng Praxis drop passt awer net forcement déi aner. Ehm...Wichtegt bleift, ech hunn

jo elo déi eenzel Elementer gesot fir mech, fir mech bleift wichteg dat d'Leit motivéiert bleiwen. Wei hellst de Motivatioun héich. Eben also, ech widderhuelen mech do leider mee een gutt Aarbechtsklima, een gutt Ëmfeld. Och kucken dat Leit déi awer schonn een gewëssen avancéierten Alter hunn, och kucken fir déi zesummen ze halen mat... also vun der Generatioun hier. Déi an een Ëmfeld setzen, wou se dann kennen gutt mat Jonker, dat ass net den Punkt mee dat se kucken ehm... eben Leit ze fannen déi di nämmlecht Interessen hunn an och fir den Dossier interesséieren an virun allem déi och eben bereet sinn fir neit d'Wëssen ze akzeptéieren. Dat fannen ech haut net méi ëmmer esou evident. Dann hues de Leit déi no enger gewësser Zäit d'Loscht verléieren oder wann se gesinn hei voilà, uh et ass awer... den Dossier ass technesch awer méi komplizéiert an ech weess awer net op dat datt richteg fir mech ass oder sou. Jo, et dréint ëmmer erëm em déi selwecht Punkten, et ass Motivatioun héich halen. Sief et vum Aarbechtsklima hier, sief et vun der Aarbechtsbelaaschtung, dat ass mengen ech och nach wichteg. D'Charge de Travail. An do hunn ma jo elo een gutt Instrument oder eng nei Praxis déi agefouert gouf, dat ass d'Retraite progressive. Déi geet et jo säit 2015 an dat fannen ech eng interessant Approche wëlls de dann erméiglecht keen esou een abrupten Passage vun der Aktivitéit an d'Inaktivitéit. Du feiers eigentlech eng Transitiounsphase an déi soss eng abrupt Rupture ass. Dat kanns de mat der Retraite progressive evitéieren. An sou kanns de eigentlech eng besser Liewensplanung dann maachen. Kanns soen, ech fueren dann lues an lues mat menger Aktivitéit eben zeréck an ehm... forméieren dann eigentlech een Nofolger. Wat jo och am Interêt vun der Bank ass, well dass jo och an Terme économique an enger Form vun enger Begleedung wou déi zwee parallel kennen während enger Zäit niewent funktionéieren. An amplaz dass een eben an d'Pensioun geet, nach dräi Méint huet déi ech dann nach hei sinn, do ginn ech da dann... een Transfert des Connaissancen. Anerwäerts kanns de iwwert een méi laangen Zäitraum maachen, du hues méi Zäit. Du kanns verschidden Saachen méi am Detail erklären, dat ass dann méi motivant fir deen deen an Rent geet an fir deen deen seng Platz anhëlt. Dat ass dann op jiddefall dann nach een Instrument. Eng Praxis.

Interviewer: Wat wieren dann deng Virschléi fir, so ma, an der Gestoun vum Vieillissement actif ze innovéieren? Soen ma, du misst elo dem X soen: Hei, wann s de dat heiten géifs maachen dat wier net schlecht.

Tom: Ben, den éischten Punkt dat ass iwwerhaupt esou een Programm ze lancéieren. Mee hunn jo am Moment keen sou een Programm. Dat ass den éischten Schrëtt. Mol den Risiko agoen an sou eppes ugoen, versichen. Dat ass, mengen ech, den alleréischten Schrëtt. Dat ass jo schonn eng Innovatioun, well wou am Moment näischt besteet. An dann wat ech géing wichteg fannen, dat wier ehm... cibléiert virzegoen. Also net einfach elo esou oder generell, erëm eng Kéier sou vun uewen no ënnen feieren mer dat elo abrupt an an mer soen elo muss jiddereen dat maachen. Ech mengen, et muss ëmmer Volontéit vun deem een oder aneren muss berécksiichtegt ginn well et sinn och Leit déi vun sech aus soen dat ass näischt fir mech oder ech kann do net eppes Sënnvolles fir d'Bank maachen. Oder d'si Leit déi dat och einfach net wëllen. Et ass mol eng Iwwerzeegungsarbecht ze leschten an Leit dofir motivéieren. Motivatioun, dat ass den Punkt deen ëmmer

iergendwéi erëm kennt. Fir éischt, deem am Fong den Transfert ugeet, deem weider motivéiert ze halen an deem deem et soll iwwerhuelen och fir den zwee eben ze erkläre dass et een notzen huet fir d'Bank am Endeffekt. An wann déi zwou Säiten dat erkennen, dann mengen ech ass schonn een wichtigen Stee geluecht fir dass de Programm een Erfolleg gëtt. Also ech mengen Innovatioun ass ëmmer einfach zu enger Situatioun wou näischt ass. Also do ass jo alles wat kennt ass jo Innovatioun. Also géif ech elo soen den Programm starten an den Programm op Been stellen. Konzipéieren, op Been stellen, an dann mol starten. Eng positiv Astellung ass indispensabel, eng positiv Astellung dass de eppes beweegs mat deem wat s de do mäss an dat et eben een positiven Effekt huet fir d'Bank an fir dech selwer natierlech. Wann s de dann mat enger negativ Astellung do kenns, dann kann den Programm net zu engem Erfolleg feiern.

Interviewer: Ech weess dann net op déi lescht Fro pertinent ass. Ech wollt soss nach froen op et dann géif iwwerhaupt am Moment Projeten ginn?

Tom: Menges Wëssens net. Also ech hunn keng Kenntnis vun Projeten an deem Sënn.

Interviewer: Majo dann soen ech där villmools Merci.

Entretien N° 4

Interviewer: Dann kenne ma roueg ufänken. Wat ass den Numm vun ärer Funktioun?

Anna: Jo momentan hunn ech elo keng Responsabilitéit, einfach Employée. Employée vun der Data Protection.

Interviewer: Majo, wie gesot dat ass eben am Kader vun Memoire. Ech wäert am Ufank puer generell Froen stellen. Ech wäert 5 méi generell Froen an dann 4 méi genauer. Kenne ma mol ufänken. Wat ass dann denger Meinung no fir dech den Vieillessement actif?

Anna: Do fillen ech mech awer guer net concernéiert (rire) Ech weess net wat s de mengs.

Interviewer: Ma Aktiv Alteren ass einfach mat den Joren betreit gëtt, dat heescht mat den Joren eben Formatiounen oder méi héijen Salaire oder et geet een eben anescht valoriséiert. Dat ass eben eng Definitioun vun Vieillessement actif. Fir dech kann et einfach nëmmen sinn: Ech ginn méi al. Dat kann fir dech den Vieillessement actif sinn zum Beispill oder du sees ech géif gären eng aner Tâche hunn. Et ginn keng richtig oder falsch Äntwerten. Dat ass alles subjektiv.

Anna: Jo, Erfahrung sammeln ehm... esou Saachen, Experienz an Kompetenzen opbauen. Dat ass éischer also Progressioun, Evolutioun professionnelle. Och Responsabilitéiten méi kréien, dat mat der Paie geet dat automatesch déi éischt Joren an dono deemno an weien Kader een do kennt kann een méi weit kommen. Also sou wei ech och, hunn mech erop geschafft.

Interviewer: Wou gesäis du dann elo Problemer mam Alteren? An denger Aarbecht, am groussen ganzen?

Anna: An déi Hisiicht, dass déi wou nei bäikommen déi consideréieren net wat een schonn alles vun Erfahrung huet. Also hunn ech Gefill wei wann dat elo net esou respektéiert géif ginn. Déi Leit déi fräsch vun der Schoul kommen ehm... engen se wéissten awer och schonn alles an se missten sech fir d'éischt näischt erklären ze loosser. Jo dat ass schonn eng Kapsel.

Interviewer: Also du fënns et ass net genuch Respekt vis-à-vis vun den méi erfuerenen?

Anna: Ech well net soen Respekt, mee se kucken einfach driwwer ewech an ginn iwwerhaupt net consideréiert.

Interviewer: Du gesäis sou keng aner Problemer? Mat der Gesondheet?

Anna: Nee, wann ech aner Leit kucken déi genau sou al sinn. Dann hunn ma sou gemeinsam Coursen an se kenne sech net méi gebéckt. Ech hunn vläicht eng Ausnam gesot dass ech Chance hunn dass ech nach keen Dag krank gemellt gewiescht sinn zanter dass ech schaffen ginn. Wei laang sinn ech schonn um Marché? Ehm... 28 Joer schaffen ech an war nach keen Dag krank. Soss ehm... fannen ech komesch dass een puer Deeg Congé méi kritt wann een méi al gëtt. Firwat? (rire) Dat ass einfach esou am System. Jo gutt et läit awer och un mer selwer ze soen, ech kann mech fort bilden. Et ginn vläicht Leit déi un engem gewëssen Niveau intellektuell stoen bliwwen sinn an soen: Et gëtt net no mir gekuckt! Jo nee, et geet näischt vum selwen. Et muss een selwer eppes maachen. Ech hunn regelméisseg aner Funktiounen ageholl an virdrun engem Joer eréischt mech an der Data Protection eran geschafft. Ech muss dat hunn, ech brauch dat fir besseren gefuerdert ze ginn. An dann fannen ech Leit déi sech d'Hënn an de Schouss leen an sech seet: Oh ass dat komplizéiert, mat der Organisatioun an hei an do. Dann fänkt een un am Kapp al ze ginn. An dofir fillen ech mech net konzertéiert. Et hänkt vill vun engem selwer of. Et sinn ëmmer zwou Säiten. Sech upassen. Et ass net méi eng Aarbecht dass een agestellt gouf an bis d'Pensioun déi nämmlecht mécht, dat ass eriwwer. (rire) An dat een ëmmer beim selwechten Patron bleift, ass och eriwwer. Dat ass einfach esou.

Interviewer: Majo, wat ass denger Meenung no um Enn vun denger Karriär wichteg? Wei eng Facteuren sinn fir dech wichteg? Ass dat elo dass de op denger Platz bleifs oder éischer dass de verschidden Aufgaben kriss?

Anna: Elo Enn vun der Karriär oder wann ech misst nächst Joer an Pensioun goen? Mee do kann ech net matschwätzen, dat ass fir mech därmoossen... Et ass wichteg dass ech bis zum Schluss agebonnen bleiwen an dat ech kann mat Decisiounen huelen, dat meng Erfahrung an meng Kompetenzen och bis zum Schluss gefrot ginn. Jo dat géif ech schonn als eng Plus-value fir mech, un Selbstwäertgefill ginn. Dat se mech géifen an den Placard stellen, dat géif ech als eng Erniddregung gesinn mee ech denken net datt dat bei eis gemaach gëtt (rire) Ech wieren mech soss.

Interviewer: Eigentlech denkt där guer net um Enn vun ärer Karriär. Mee wann där elo misst drun denken, wei géifs de da dat elo virstellen? Ass dat elo éischter, soen ma, sou hallef Deeg schaffen oder wei?

Anna: Nee well ech genau weess well wann een fir eng Mi-Tâche schafft dann net méi fir wichteg Saachen. Dann kritt een éischter esou Tâchen wei X, dat géif mer net passen. Ech wollt säit Ufank un ëmmer ganz schaffen goen. Grad elo wou ech méi Zäit hunn kennt et net an Fro manner ze schaffen. Wei dann den Iwwergang wier kann ech mer net virstellen. Dass bestëmmt schwéier, vun 100% op 0 vun enge Dag op deen aneren. Ech kann mer mäin Liewen ouni dat net virstellen (rire) Dat ass vläicht grad esou gutt wei wann ech géif all Dag ee Stréch un d'Mauer molen weis de dat esou soen. Ech denken och net drun well bis dann sinn ech awer al an dann ass et schonn laascht. Nee ech liewen haut an genéissen dat. Ech amuséieren mech souguer op der Aarbecht. Et muss een awer och selwer een Effort maachen. Et ass net ëmmer dass een do setzt ze wudderen an alles ugebueden kritt.

Interviewer: Elo kommen dann zu méi prezisen Froen. Wat misst dann elo, soen ma, är Bank, wéi eng Mesuren missten se huelen fir dech nach an den nächsten 10 Joer ze halen do op deier Platz wou s de bass?

Anna: Ech ginn weiderhin voll anzebannen an interessant Aufgaben ze ginn. Flott Ambiance am Büro an een gudden Kader an ehm... an weiderhin och Formatiounen um lafenden bleift well dat am Finanzberäich dauernd ännert. Dass ech och um leschten Stand sinn fir dass ech och kann employabel sinn. Dass ech ëmmer déi Informatiounen hunn fir kennen sou effikass wei méiglech ze schaffen. Dass awer wichteg dass ech weiderhin motivéiert bleiwen.

Interviewer: Wat sinn dann Stärkten an op der anerer Säit eben Schwächen vun, soen ma, vun ärer Bank vun der Gestoun vun ärer Karriär?

Anna: Ma wie all Staatsbank dann een Stabilitéit, een gewëssen Automatismus an Progressioun huet. An engems ass et een Nodeel dat een déi méi Responsabilitéit iwwerhëlt net onbedéngt besser belount gëtt. Dass Vir- an Nodeeler an dat muss een sech bewusst sinn wann een do schafft. Dat ass vläicht spezifesch mee...Konkurrenzfäeg bleiwen mat all deenen aneren privaten Banken an dann och déi Käschen och kennen

droen mat den Salairen an déi sinn souwisou fixéiert ausser een kleng Partie déi se Enveloppe nennen mee bon. Dat féllt net esou an d'Gewiicht.

Interviewer: Majo déi nächst Fro dann, wat valoriséiert där dann am meeschten an ärer Aarbecht?

Anna: Dat een agebonnen gëtt an eng Plus-value bréngt. Dat een säin Wëssen kann matbréngen. Zesummen virukommen an intellektuell net stoen bleift. Dass een Erausforderungen kritt an interessant Aufgab. Jo, dat huet e bëssen mat deem vun virdrun ze dinn firwat een well bleiwen oder motivéiert bleift. Eng gutt Ambiance, et widderhëlt sech e bëssen.

Interviewer: Voilà dann sinn mer och schonn um Schluss komm. Ehm... Wéi eng sinn dann déi Beräicher, soen ma, wou d'Responsabel RH kéinten benotzen fir dann op är aktiv Alteren ze spillen? Wat kéinten se an d'Platz setzen oder wat hunn se vläicht schonn fir eben méi erfueren Aarbechter ze halen wou se sinn?

Anna: Wou een d'Leit am beschten mat hiren Kompetenzen kann asetzen, dat huet elo net direkt eppes mam Alter ze dinn mee sou gesinn wëllen ma jo d'Leit halen bis dass de dann an d'Pensioun ginn an wou kenne ma se am beschten asetzen. Schliisslech kréien se eng Paie do an wou sinn se am effikassen. Ech kann nëmmen am allgemenge soen, een deen elo an der Agence iwwerfuert ass, deen kann een vläicht als Hostess konvertéieren. Fir mech elo perséinlech weess elo net richteg drop äntweren well. D'Geld op allefalls net mee et sinn erëm déi selwecht Facteuren dat se ma weiderhi déi Formatiounen ginn an weiderhin kann produktiv bleiwen an effikass schaffen. Gutt Ambiance ass iwwerall wichteg, wann een dat huet dann klemmt alles mat. Alles hängt zesummen, dass een valoriséiert gëtt, jo. Dofir ass et wichteg dass een eng Aufgab déi bei een passt. Dofir wier ech net dem Client iergendeppes ze verkafen per Post, dat leit mer net. Dofir soll ech dann aner Aufgaben kréien an engem aneren Beräich, dat jiddereen seng Aufgab kritt déi dann zu senger Perséinlechkeet an sengen Kompetenzen passt. An du hues ëmmer eng Equipe, deen een ass méi strukturéiert an méi Analyst an deen aneren ass bëssen méi funktionell. An dann duerch een ganz wann ee déi Kompetenzen zesummesetzen huet een eng Equipe déi gutt zesummen schafft an et huet een dann eng gutt Mëschung. Well lauter aus dem selwechten Genre, dat gëtt näischt. Do muss ëmmer eng Mëschung sinn (rire)

Interviewer: Majo dann soen ech villmools Merci.

Entretien N° 5

Interviewer: Also et geet iwwert den Vieillissement actif. Ech wäert da puer sou Haaptfroen stellen ,där sinn et da am ganzen 6. An dann puer méi preziser. Et interesséiert mech eben wei d'Aarbechter wei si dat gesinn

an net nëmmen Direktioun oder den Management. Wat ass denger Meenung no d'aktiv Alteren? Wat bedeit dat fir dech?

Déborah: Aktiv Alteren, dat heescht jo... Am Berufsliewen bleiwen bis dass de kanns an d'Pensioun goen an aktiv Alteren. Ehm... dass de eben aktiv bléifs an och geeschtlech. Natierlech muss dat net 100% sinn well am Moment kanns de eng Retraite progressive. Dat kanns de nëmmen maachen wann s de virdrun 100% schafft, fir een deen partiell schafft net a Fro kennt. An dat ass och eng gewëss Aart an Weis. Du kanns lues ofbauen an awer trotzdem nach ma an dengem Beruff mat dran.

Interviewer: Wou gesäis du dann Problemer ma aktiven Alteren?

Déborah: Mat enge gewëssenen Alter hues de ehm... dann fänken all di kléng Boboen un. An dann bon mat der neier Technologie méi Problemer hues fir dech ëmzedenken oder déi Saachen ze léieren well zum Beispill meng Generatioun elo net wei dir mam Handy, mam Computer grouss ginn ass. Dat ass ehm.. ass net einfach, déi ganz nei Technologien wei Internet oder esou. Mëttlerweil och fir eis mee mir mussen eis konstant adaptéieren. Fir déi jonk Generatioun geet dat vill méi einfach. Där sidd domadder opgewuess an et huet een deemno wat een mécht, wei Burostätegkeeten Mee du kanns awer och vun Leit schwätzen déi méi eng manuell Aarbecht maachen, eng méi schwéier kierperlech Aarbecht maachen. Dass de méi al gëss dass de méi Schwieregkeeten hues ze recuperéieren. Wann s du jonk bass, du recuperéiert ganz schnell. Där gitt jo eraus an kommt där um 3-4 Auer Moies Heem an där sidd den aneren Dag top fit. An eisem Alter ass dat elo esou, wann s du eng gewëssen Zäit aus dengem Rhythmus bass, dann brauchst du 3 Deeg fir dass de erëm recuperéiert hues. Also du recuperéiers méi schlecht an du bass méi ufälleg fir Stressbelaaschtbarkeit, bon vläicht. Dat kann och een Facteur sinn.

Interviewer: Wat sinn dann déi Facteuren wou wichteg um Schluss vun denger Karriär sinn?

Déborah: Ma dat een déi Saach um Enn kritt esou gutt wei et geet. Nach eenegermoossen kierperlech an geeschtlech fit ass (rire) An jo, wat eigentlech och flott wär dass een bis zum Schluss eng gewëssen Motivatioun behält. An dat ass awer een Problem deen kann sech an engem gewëssenen Ëmfeld... Dat hänkt och dovunner wou s de schafft, weis de schafft, mat wem s de schafft an ehm... Jo do sinn vill Facteuren. Dass de bis zum Schluss eng gewëssen Motivatioun hues well soss ass et och... Deeg, Méint an et gëtt schwéier dech zesummen ze rappen, dech ze motivéieren, fir ze kommen. Dat ass een Facteur deen kann och matspillen. An jo um Schluss frees de dech mol Saachen ze maachen ouni gewëssenen Drock, ouni Contrainten. Well esou laangs de schafft, hues de ëmmer Contrainten. Du bass net esou flexibel an dengem Congé, du bass net esou flexibel an dengem Auerzäiten. Bon dass natierlech een Advantage wann s de partiell schafft, kanns de dech nach eenegermoossen arrangéieren. Bei 75% och net esou. An een deen 100% schafft ass nach manner

flexibel. Ma ech mengen du frees dech deen Moment an du hoffst dass de déi lescht Joren nach genuch Motivatioun hues. Dass de dech net braucht op Aarbecht ze schleefen. Dass och eng gewëssen Satisfaktioun aus der Aarbecht eraus gees déi s de mëss.

Interviewer: Geschitt et där dann perséinlech un deng Pensioun ze denken?

Déborah: All Dag.

Interviewer: Wat wier dann däin ideal Alter fir fort ze goen?

Déborah: Elo. Well ech elo nach fit sinn a esou. Wann en dann gesäit Kanner sinn grouss, Kanner sinn aus dem Haus. Ehm... An et ass een eenegermoossen fit, dann ass et Zäit fir ze soen: Stop! An ech mengen wann s du am Privatsektor schaffs dann hues de d'Méiglechkeet selwer nach an d'Pensiounskeess ze cotiséieren wat et an der Fonction publique net méiglech ass. Dat ass jo bei eis, dat ass net nëmmen bei eis spezifesch well mer den Fonds de Pensioun hunn mee an der Fonction publique kanns du net soen ech halen elo op an cotiséieren déi lescht Joren selwer. Soen mer du häss eng gewëss Zomme Suen zur Dispositioun, dat geet an der Fonction publique net. An do muss de bis zum bitteren Ende goen. Ech mengen wann s de een vun 30 frees, deen seet da elo well elo sinn ech fit an voller Tatendrang. An ech soen da, an engem gewëssen Alter bass de frou dass de weess dass de nëmmen nach 3 Joer ze kommen an dann ass et eriwwer. 40 Joer, dat ass een laangen Dag. Dat ass en laangen Dag, ab een Moment do sees de: Et geet esou lues duer! An natierlech mat dengem Aarbechtskollegen mat 20, 25, 30 Joer geschafft hues an déi ginn dann lues an lues Du bass herno den Alen vum Service. Dann hues de vill Jonker hannendrun an ech fannen et soll een den Jonken och d'Platz loossen. Et huet een mam Alter een gewëssen Berufserfahrung mee et soll een och net krampfhaft un eppes festhalen well déi Jonk solle och hir Experienze kenne maachen. Ech sinn net dofir mat den Féiss no fir eraus dréckt (rire). Et soll een deenen Jonken Platz loossen, et ginn vill Jonker déi nëmmen drop waarden fir ze kommen. Ech géif mech net krampfhaft un iergendeppes fest halen.

Interviewer: Wat missten se dann hei maachen fir dech méi laang ze halen?

Déborah: Näischt, nee et géif näischt ginn. Ganz sécher net. Ech reesen gären an wann ech dann géif bis 65 oder aner Leit déi mat 68 se muss virun Dier geheien. Nee, an deem Alter rees du och net méi iwwerall hin. An bei mir ass et haaptsächlech well ech well reesen. Et geet net méi einfach dass de méi al bass fir ze reesen. Egal, dach wann s de vun hei wëlls bis an d'Schwäiz goen jo mee wann s de gären méi wäit gees... Ech géif soen haaptsächlech déi Leit déi net ginn déi hunn vläicht keng Hobbyen, keng Interessen, ech weess net. Ech mengen, ech sinn an menger Positioun eng Karriär Moyenne. Ehm... do gesinn ech... ech hunn keng Perspektiv d'Avenir méi, soen ma mol esou also hei op der Bank. Ech sinn um Enn vun menger Karriär, wat kann ech nach erwaarden? Näischt méi. Chef ginn, ech wéilt och net Chef ginn. Verstees de ? Wann s de Universitär

bass dann bass de an enger anerer Karriär, dann hues de eng Perspektiv: Chef de Service, Chef de Section Chef de Departement, Direkter ginn oder sou am beschten. Karriär Moyenne. Punkt, aus, fäerdeg. Du bleifs do an ehm... wat erwaarden ech mer nach? Näischt.

Interviewer: Majo wat sinn dann denger Meenung no d'Stärkten oder op der anerer Säit d'Schwächen deits du an der Karriär gesinn hues? An der Gestiou vum denger Karriär? Wat huet da net gefall? Oder wou s de da sees dat hei ass eng Stärkt?

Déborah: Sécuritét de l'Emploi, well ech hunn net meng ganz Karriär... Ech hunn jo 5,5 Joer privat geschafft éier ech an d'Fonction publique gewiesselt sinn. An natierlech wat eng Stärkt ass, dat ass... Ech hunn relativ vill gesinn an hunn net nëmmen an den Ressources humaines gemaach. Ech hunn un Finanzministère geschafft an hunn hei an der Direktioun geschafft. Ehm... an elo sinn ech säit zënter 8,5 Joer an den Ressources humaines. Dat ass eng Stärkt dat se däin Horizont erweiders mat allem wat se méi gesäis däin Horizont erweiders. Ech soen et ass een ni ze al fir nach eppes ze leieren mee bon. Et kann een all Dag léieren op dat op der Aarbecht oder privat ass. Et muss net onbedéngt op der Aarbecht sinn. Et kann een och oppen fir all Neies sinn, wann s de dat net méi bass dann bass de al. Du bass vläicht al vum Alter awer jonk am Gehir sinn, also am Kapp sinn. Dass de oppen bass fir nei Saachen, fir nei Iddien oder sou. Et muss net forcement op der Aarbecht sinn, dat gehéiert och zum aktiven Alteren.

Interviewer: Wat valoriséiert du dann am meeschten op denger Platz? Ass dat elo däin Salaire, ass dat dass de gutt mat dengen Leit hei schafft?

Déborah: Jo, den Salaire mer sinn jo net schlecht bezuelt. An jo, ech gehéieren nach zu deier Generatioun di ugefaangen huet, déi 5-6 Generatioun... Mer hunn dann och eng gewëssen Perspektiv fir eis Pensioun an natierlech och ehm... den allgemengen gudden Ëmgang mat villen Leit hei op der Bank. An jo dat si natierlech all déi méi al, déi een besser kennt wann well mer elo net verdeelt waren op 4 Gebaier. Déi Jonk déi elo kommen, déi gesäis dann eng Kéier wann se heihinner kommen, eng Kéier wann se assermentéiert ginn. Si setze um Monterey, déi setzen... Déi kennen ech forcement och net all. Awer déi al wei mer zum Beispill nach 2 Gebaier waren, déi kennen ech sou ze soen alleguerten. An dat ass natierlech och flott well een dann iwwert Joren een gewëssen... mat den Leit gutt versteet an jo lues an lues ginn se all fort. Hei am Service huet een jo och, dass jo net dass mer hei een op deen aneren klappen. Ech mengen gewëssen Tensiounen wann s de mat verschiddenen Leit schafft, sinn ëmmer Tensiounen. Du verstees dech mat engem besser, mat engem aneren manner. Am allgemengen hunn mer eis Käpp nach net agehaangen. Ech mengen dat ass och wichteg dass de net sees, muss ech net schonn erëm goen oder muss ech dat elo erëm gesinn oder muss ech deen elo erëm gesinn. Dat ass och wichteg, dass de net elo Leit hues mat deenen se guer net kanns soss gött et ustrengend. Gett et wierklech ustrengend. Jiddereen huet seng Präferenzen. Et ginn ëmmer och Saachen wou s de sees wou

bëssen Tensiounen sinn mee dass elo net sou dass hei een ass mat deem s de guer net kanns. Zum Gléck jo. Dat gëtt et an villen Betriber wou een deen aneren säin Däiwel ass. Ech géif mengen hei nach net esou, well mer hunn jo gewëssen Barèmen. Mer hunn eng Grille vun de Salairen. Ech géif soen dass am Privatsecteur dat fill méi schlëmm well do méi Konkurrenzkampf ass. Jiddereen well sech dann profiléieren well dat och em de Salaire oft geet. An dat ass hei vill manner. Se sinn och alleguerten Karriär Supérieur, ënnert menger Positioun eben net. Awer ech mengen dat ass och eng Saach déi hei awer een gewëssenen Sënn ginn. Obwuel et dat net weess wei dat an deenen Kreesser ass. Am Privatsecteur ass et och esou do ass den Leeschtungsdruck nach vill méi staark. Well do bass de vill méi séier eraus. Geet ne? Dann hei, déi nächst 500 waarden. Dass awer esou. Wann Banken fusionéieren oder esou, do gëtt net gekuckt. Do gëtt éischer den Profit an dann ass den Mënsch. Den Problem hunn mer hei awer net, dass... mer fusionéieren jo net... dass een gewëssenen Denger awer den Mënsch och zielt. Et muss een och kucken. Et ginn déi Cheffen an déi Cheffen. Do muss een och kucken, dat weess ech forcement net.

Interviewer: Dann hunn ech nach eng lescht Fro. Mengs de dass déi Responsabel RH wei den Direkter kéinten maache fir aktiv Alteren ze erliichtere oder besser ze gestalten vu que dass där momentan keng direkt Responsabel hutt déi iech koordinéieren?

Déborah: Op déi Fro ass elo schwéier ze äntweren. Well mer elo keen Responsabelen hunn. Aktiv Alteren, dat gëtt jo elo d'Retraite progressive, déi vläicht ausbauen op Leit déi partiell schaffen. Dat ass schwéier. Unzefroen fir hallef ze schaffen oder anescht ze schaffen. Ech weess et net. Dat ass wierklech schwéier. Dat misste mat engem beschwätzen mat engem an mengem Alter deen awer ganz schafft. D'Wëssen weider ginn. Dat ass wichteg fir déi Leit ei op enger Positioun sinn dat däin een opbauen. Déi ginn jo all an Grupp de travail an esou dat déi do Bescheed wëssen. Dat wat ech maachen ass och séier geléiert. Dat ass engem och erklärt, dofir brauch een keng 3 Joer. Well dat keng Positioun-clé ass oder... ech weess net wei ech da dat kann erklären. Ech sinn nëmmen eng Karriär Moyenne an dass elo net esou dass ech een Pouvoir décisionnel hätt oder ech géif an iergendeen Grupp de travail goen. Weis de een Stage mëss, weis de een Etudiant rekrutéiers oder esou Saachen dat kanns de och léieren. Natierlech ginn et och méi Detailer oder esou mee dat ass awer eppes, dat ass ze maachen. An ech fannen du solls dech och net krampfhaft op eppes sou... Du hues Platzen wou et eng Chasse gardée ass, du dierfs näischt maachen. Do dierf keen eppes maachen. Ech fannen dat ass Blödsinn well du weess net wei et geet. Du muss jo net an d'Pensioun sinn mee kanns och krank sinn oder esou an dann... Nee du solls däin Wëssen och weider ginn an... ehm... ech weess net firwat een ech sollt un eppes festklamieren. Dat ass méint, dat dierf keen aneren wëssen wei dat geet. Dat ass Dummheet. Dat brauchen vläicht verschidde Leit fir hire Ego mee dat hëlleft der Aarbecht Nascht. Et soll een jo transparent an allem sinn. Du schafft net fir dech, du schafft fir d'Bank. Du bass Employé vun der Bank an däin Wëssen dat soll eben... Dat solls de net mat där an d'Pensioun huelen. Ech hunn jo näischt dovunner. Deen Dag wou eng Persoun vun hei fort geet, d'Bank geet virun. D'Aarbecht geet virun. Do sollen säin Wëssen sou wäit wei

méiglech aneren Leit prett maachen. An dann net soen: Ech wousst eleng wei dat gaangen ass, elo weess keen méi do deen et weess! Dat bréngt näischt, mer schaffen alleguerten fir d'Bank. Wann d'Bank virun geet, weess ech net firwat een sech soll soen ech sinn indispensabel. Et ass keen indispensabel. Jiddereen kann remplacéiert ginn. Heiansdo ass et méi einfach an heiansdo ass et méi schwéier. Keen hei op der Bank kann net ersat ginn. Voilà.

Interviewer: Dann soen ech där villmools Merci.

Entretien N° 6

Interviewer: Dat éischt ass: Wat ass fir dech den Vieillissement actif? Wat bedeit dat fir dech?

Mandy: Wat ass den Vieillissement actif?

Interviewer: Vieillissementen actif ehm... heescht aktiv Alteren, dat heescht dass eben Mataarbechter bis zum Schluss aktiv begleet ginn. Dat heescht se maachen Formatiounen, se hunn d'Méiglechkeet eng zweet Karriär unzufänken, se kréien lauter Moyeen zur Verfügung gestallt fir dass se net elo Verweesen an einfach an d'Pensioun geschéckt ginn.

Mandy: Ok. Ok. An wei ech dat gesinn?

Interviewer: Jo genau, wat ass dat fir dech? Wei géifs du dat definéieren? Wat ass dat fir dech esou aktiv Alteren?

Mandy: Also ehm.... bei eisem Patron zum Beispill d'Méiglechkeet sech nach an villen Formatiounen se mellen, et ass och esou dass de Patron well dass een soll nach an Formatiounen goen, dass een verschidden Steppen nach weider kennt. Se bidden nach vill un an sech dann och mellen an dat leit och un de Präis, déi schneiden och net un de Këschten fir do Coursen op der Bank ze halen. Coursen kennen een hallwen Dag si, dat kennen zwee ganz Deeg si, dat kann een ganze Dag si. Also si maachen schonn ganz vill do. Also do ass eng Mass, do geet een schonn begleet. Do huet eis Bank relativ vill.

Interviewer: Du hues eigentlech een gudden Androck dovunner?

Mandy: Jo een gudden Androck dovunner, op allen Fall. Also wann een dat well fläisseg dat alles maache... Also ech weess net wéi vill wann een elo... ehm... et kritt een elo bestëmmten Stonnen ze maachen. An wann een déi awer erreecht huet, ech mengen, dann bass de gutt. Dann kriss de keen méi weider bezuelt. Also si

passen schonn op dass de elo net méi mëss. Mee ech mengen wann s de elo mat 50 ass keng Gefor dass de aus der Bank fort gees. Dass se vläicht ze vill an dech investéiert hätten. Dass awer begrenzt trotzdeem, dass de souvill Stonnen fir den nächste Grad kéints erreechen ëmmer.

Interviewer: Wou gesäis du dann déi meeschte Problemer dann mam aktiven Alteren?

Mandy: Also ech selwer? Vun de Formatiounen?

Interviewer: Nee am groussen ganzen, wat mengs du wärend Problemer och fir dech selwer aktiv ze alteren?

Mandy: Majo ech gesinn an deem Sënn, dass informatesch Prozeduren changéieren relativ schnell. Also als 6 Méint änneren, informatesch zimlech vill maachen. Also digital, keng Bréiwer méi eraus ginn mee alles digital an S-Net geschéckt ginn. Dass de do muss den Wellen hues fir ëmmer mat weider ze goen. Ech sinn elo 55 Joer an ech mierken heiansdo ass en net méi grad esou fit fir ehm... Et verhält een net méi alles sou gutt wei een de elo mat 35 oder 30 eran klemmt. Du verhäls Saachen net. Et kommen Saachen, déi sporadesch virkommen dass du Fell hues. Ech schaffen am Beräich vun de Prêt, an wei leeft dann bei deem schonn erëm. Do hunn ech ehm.. Dass de gefuerdert gëss an du muss och matmaachen well Feeler kommen fir. Wat eben schéin ass, mer sinn 8 Mann an 6 Fraen an dass immens een Teamwork. Et ass ganz kollegial an et kann een ëmmer erëm froen wann een eng Lück huet an dat maachen ma och alleguerten. Et ass keen ze schued fir no ze froen. Dat fanne ech immens flott well sou geschéien och manner Feeler. Et dierf näischt Falsches un de Client goen, dat wier eis d'Gefor. Sief et nach soulaang een Feeler erkennt wann een e gemaach huet mee de Bréif ass net dobaussen., dann ass et rechtzäiteg fir een Changement. Soubal et elektronesch fort geschéckt gëtt un de Client, dann ass et schwéier do ze maachen. Dann muss een wierklech bei der Saach sinn. All Dag. Also jo (rire), dass net fir ze dreemen.

Interviewer: Wat fënns du dann perséinlech elo um Enn vun denger Karriär wichteg?

Mandy: Ma dat ech bis zum Schluss, ech hunn nach 4 Joer ze goen, weider ëmmer eng gutt Aarbecht ofginn. Ech well net.. ehm.. Ech sinn oppen fir positiv Kritik, awer ech wéilt elo net grad een Feeler maachen an ech géing do fäerdeg gemaach ginn oder ech hätt de Bock ofgeschoss mat eppes Grousses an ech well ëmmer weider mat am Stroum schwammen an meng Aarbecht gutt maachen. Dat ass eben och... eis Aarbecht ass och ehm.. déi geet weider un déi nächst Leit, Gestionnairen, also Dossier. Mer maachen den Offer fir de Prêt, soen ech emol, an dann geet dat un Gestionnairen déi un de Dossier schaffen an dat och ok ass wann den Client d'Offer unhëlt. An do weess de dass Leit hannert eiser Aarbecht sinn an déi wëssen dass ma Feeler maachen. Déi sinn da gehäit mat eisen Feeler. Ech sinn elo e bëssen ze konkret well ech Beispiller ginn vun menger Aarbecht mee ech hoffen dat geet.

Interviewer: Et ass keen Problem, do kann ech ëmmer interpretéieren. Et muss een jo net wann een eng Fro gestallt kritt, typesch drop äntweren. Dat ass iergendwéi ze einfach an ze ideal.

Ehm... Wei géifs de dann iwwerhaapt, so ma, déi Transitioun virstellen fir an d'Pensioun ze goen? Hues de iergendeng Virstellung? Vlächcht souguer een Alter? Oder sees de da éischter et ass spontan an fillen mech bereet nach puer Joren weider ze schaffen?

Mandy: Ech muss da do eng Äntwert ginn déi vlächcht e bëssen komesch ass mee et huet vlächcht mat Lëtzebuerg ze dinn. Ehm... Ech fueren all Dag an d'Stad, an den Stau op den Autobunnen gëtt mer mäin Coup an der lescht. Et ass net Aarbecht fir do ze sinn an ze schaffen, awer et ass méi esou déi Schwiereregkeet fir sech all Dag op Aarbecht ze quälen. Moies, Owes. Ech mengen ech wäert do op meng 40 Joer Déngscht drop lass goen dass ech, rechnen vlächcht nach een halleft Joer méi well mäin Mann ass nach e bëssen méi jonk wei ech awer ech denken dass et an d'äin Richtung geet dat ech awer ginn well ech ma soen wéinst der Autobunn, wat ech soss ni geduecht hätt. Ech sinn soss eng Stonn méi spët gaangen. Dat sinn Saachen (rire) déi een uschloen. Freier war dat net esou. Et ass et net Aarbecht un sec, déi mech fäerdeg mécht. Du muss och bedenken, déi Zäit déi ech op der Bank sinn, ma 36-37 an dann huet een schonn Ermüdungserscheinungen (rire). Ech ginn awer nach ëmmer gären an och Ambiance. Ass awer alles ok sou gesinn, jo. Dass de op een kanns zielen an een froen, dat ass ganz wichteg. Dat berout op Géigesäitegkeet, wann een dat mécht. Et ass eng ganz gutt Zesummenaarbecht.

Interviewer: Dat ass gutt ze héieren dat. Denger Meenung no, wat misst d'Bank maachen fir dech nach ze motivéieren an ze soen: Hai, ech schaffen nach esou vill Joer méi! Wat misst d'Bank ënnerhuelen fir dech wierklech kennen, so ma wéinstens nach e puer Joer zeréck ze halen?

Mandy: Oh... Ech sinn heiansdo een direkten Mënsch. Ehm... Also, mer hunn ganz vill Cheffen déi sinn net extra mënschlech, also net esou sozial Kompetenzen. An ech fannen wann et een ganz ganz léiwen wier, et sinn jo och keng Universitären. Där feelen op eiser Bank, hätte ma dat méi... Méi der anerer, also sou... an dat ass e bëssen schued. Mee ech denken net dass et mech géif méi laang géing halen. Ech mengen net, mee et wier awer een Punkt wou een kéint drun schaffen. Mee ech mengen se sinn net gewollt, si sinn léiwer wei Cheffen sou sinn. Se wëllen net dass een ze vill kollegial ass vlächcht, ech weess net. Si soen jo ëmmer du solls eng Sau sinn (rire). Et ass net ëmmer gerecht dat ganz, mee jo. Ech vermessen den Mënsch, den sozialen Aspekt ass oft net do. Déi Feillegkeet, deen do elo huet eppes gemaach awer een Feeler oder sou, ze kucken wat ass geschitt an firwat. Opzeklären, hinnen ze erklären an Verständnis weisen.

Interviewer: D'Bank misst also méi esou sozial Praktiken ausbauen fir ze kucken, wei kennen mer dee elo betreien an kucken wat motivéiert deen, wat ass geschitt?

Mandy: Déi Leit déi grouss Servicen iwwerhuelen mat 80 Leit misste och Formatiounen maachen fir mat Leit kennen ëmzegoen. Déi Leit kenne da net an d'Gesicht kucken wann s de ma där schwätzen. Et sinn ëmmer net Macht, em Macht mee du muss awer och perséinlech Saachen vun de Leit tranchéieren. Et komme allerhand Saachen op dech wann s de Chef bass. Wann een sech muss fräi huelen. Do muss ee eng sozial Oder hunn an nolauschteren kennen an net nëmmen Fuerderen. Mer sinn eng Bank. Mer sinn net Caritas (rire). Och einfach fir ze vermëttelen, hei du hues eppes gutt gemaach. Du kriss ëmmer net dat schlecht gemaach gesot. Du muss och eng gutt Aarbecht, jiddereen ass grad esou wichteg dass Rieder dréinen, gell.

Interviewer: Wat géifs du dann elo soen wat Stärken an och d'Schwächen vun der Bank an deem Beräich? Wei fënns du dass Bank deng Karriär geréiert? So ma, wat sinn d'Hauptstärken oder och Schwächen déi s du gesäis?

Mandy: Stärkten sinn dass se ganz vill Formatiounen ubidden. Dat fannen ech mol eng Stärkt. Ehm... Awer eng grouss Schwäch an dat hues du vläicht matkritt an den Medien, mir sinn zwar 100% ënnert dem Staat, also ass Aktionär. Mer hunn awer anescht wei bei den Ministeren dass de automatesch an den Karriär weiderkommen. Se tranchéieren Direkten op s du op déi nächsten Platz kenns, weess de dass net wéi bei den Ministeren wou déi hannendrun réckelen anerer no wann da an d'Pensioun ginn. Dat ass bei eis guer et den Fall. Bei eis, hunn ech héieren, ginn Leit blockéiert fir 10, 15 Joer dass se net weider komm sinn. Well déi an der Direktioun däin Kapp net geet oder däin Gesicht net gefall huet. Et gëtt an deem Sënn och gespuert, mer sinn elo um Spueren. Et ass dowéinst och gewollt. Personalkäschten ass ëmmer esou ee Facteur, wou se drécken an drécken an se wëllen Beneficer an d'Luucht drécken awer d'Käschten erof. Dat ass eben den negativen Punkt. Dat ass emol eng Schwäch. Déi aner Saach ass se bidden alles un wat s de braucht.

Interviewer: Ginn et vläicht och aner Stärkten? Gesäis du vläicht eng Flexibilitéit an der Karriär? Gett et vläicht d'Méiglechkeet deelweis ze goen?

Mandy: Also ech sinn schonn eng ganz Partie Manner déi dat gemaach hunn, déi iert se an d'Pensioun gaangen sinn 50% ze schaffen déi 2, 3 Joer. Déi hunn sech gesot, den direkten Stopp ass einfach krass. An ech weess och vun Hären déi net méi mussen kucken an déi lescht Joer hallef maachen. Do hate se ëmmer eng Norm mee säit kuerzem muss se et wei de Staat applizéieren, Sou eppes haten se ni virdrun. Se kennen et awer net jidderengem ginn well et sinn net genuch Leit op der Bank. An wann se géifen deels schaffen dann géif et net funktionéieren. Dat geet wahrscheinlech deenen an den Führungsstellen och net ëmmer goen, an net ze déif an den Prozenter. do maachen se schonn eng flexibel Saach. Dat ass ganz gutt, fannen ech. Ech schaffen elo säit bal den leschten 15 Joer net méi ganz wéinst de Kanner. Mee hunn dat awer ëmmer bei behalen well et awer flott ass. Schaffen goen an awer och Saachen maachen.

Interviewer: Ginn et bei iech mat der Zäit och aner Boni oder aner Virdeeler wou s du se iech offréieren?

Mandy: Bei eis op der Bank ass et esou dass de den 13ten Mount kriss wat och net schlecht ass, en ass awer liicht besteiert. Mee ech kéint da elo net den Steiersaz soen. An dann hunn mer och nach een ehm... wei nennen se dat... So ma, fréier hunn se et fir Iwwerstonnen genannt, halschent vun engem 14ten Salaire. Dat ass een schéinen Boni. Wann s du natierlech elo méi héich wiers, dann muss du schonn ganz héich sinn, Direkter hunn dann Autoen, sou eppes kréien mer natierlech ni drun (rire). Sou Saachen, ech weess elo net fir wéi vill Leit se och ee Parking hunn. So ma 200 Leit, se froen 60\$ de Mount, mee dat kann elo och net jiddereen kréien. Wat weess ech nach? Se hunn natierlech ehm... Se bezuelen Basis DKV, Zousazversécherung hunn. Fannen ech och eng flott Saach. Ech mengen Iessensgeld hunn se iwwerall. Eppes anescht féllt ma net an.

Interviewer: Dann ass gutt esou, ehm... wat valoriséiert du am meeschten op der Bank? Also wat ass fir dech am wichtegsten? Ass et éischten den Salaire oder éischter dass de valoriséiert gëss als Persoun? Oder éischter méi kéints aneren Persounen hëllefen andeems de deng Kenntnisser kéints weiderginn? Wat ass denger Meenung no, fir dech am wichtegsten?

Mandy: Also am wichtegsten war ëmmer, soen ech, déi Sécherheet déi s de do hues. Op s de elo beim Staat oder bei der Bank schafft. Déi Sécherheet berouegt immens. Dass de einfach weess, mee du dierfs natierlech kenn kommen loossen, mee du hues eng Stabilitéit awer aner Leit hunn dat net. Bon op der Bank hues de och den Drock, du muss eppes ofliwweren. Et ginn jo och Servicer déi méi ënner Drock sinn wei mir elo. Ehm... Ech kéint da elo net esou direkt nennen. Salle de marché muss de ganz schnell Entscheedungen huelen, gell. Kafen oder verkafen. Oder wei den X op enger Agence, 8h ze schaffen. Do kanns de e bëssen am Hannergrond bleiwen. Also ech fannen déi Stabilitéit gutt an si bidden och vill ronderëm un. De Salaire och. Mat eisem Index och, ausser mäin Mann huet keen Index (rire) Awer dat sinn Saachen wou awer valoriséieren sinn fir.. Ech sinn awer stolz fir do ze schaffen. An wat ech och immens schätzen well ech gärén Sport maachen, se maachen ganz vill fir Gesondheet. Se bidden vill Coursen wou een kann fir näischt... dat ass wierklech interessant. Gesond änners, dat ass awer net all Woch eppes awer all Mount. Dann kennt een vun zuerch fir eng Konferenz wei ma mam Réck setze sollen, mer setzen jo vill am Dag. Sou Saachen. Ech ginn och well et mech interesséiert an well ech mech beräichert allgemeng am Liewen. Bien-être dat schreiwen se och grouss op der Bank. An dann maachen se, wat se och ganz flott maachen, all 3 Joer schenkt eis d'Bank een Cheque fir Medecine preventive. Deen dauert 5 Stonnen wann een an mengem Alter ass, an do gëtt een op alles gecheckt. Et soll och alles anonym sinn wei d'Bank. Ween wat wou huet oder och net huet. Dat offréieren se an den Test, mäin Mann hat probéiert esou een ze maachen an kaschten 1000\$. An all 3 Joer maachen se dat.

Interviewer: Ech mierken dass den Bien-être gutt fir erhuewen gëtt.

Mandy: Dat war net ëmmer esou. Mee déi lescht Joer maachen se dofir ganz vill. Dass de Gefill kriss, et léint hinnen eppes un där. An si bidden dier dass de zum Beispill kanns deng Ae Kontrolleren.

Interviewer: Dat ass eppes Wichteges. Dann hunn ech nach eng lescht Fro. Wat mongs du kéinten déi Responsabel RH maachen fir, so ma, fir op dësen aktiven Alteren ze spillen? Wat kéinten déi Responsabel vun den Ressources humaines maachen fir Mataarbechter méi laang op hirer Platz ze schaffen?

Mandy: Also, wat ech géif ehm... gutt fannen, wär... Dat hunn ech elo e puer mol erlieft dass Leit an d'Pensioun gaangen sinn an mat ganz ganz ganz vill Wëssen. Et ginn Leit déi hunn 40 Joer geschafft an déi Leit missten vill méi agesat ginn, so ma déi lescht Joer wou se kommen, Jonker ënner d'Lupp huelen. Dass se net méi géifs voll agesat ginn fir deng Aarbecht, mee du géings op viles opmierksam maachen wat déi Jonk... Däin Wëssen nach weider ze vermëttelen. Dat wier eng wichteg Saach fir d'Bank an sinn iwwerrascht dass se d'Leit goen an meeschtens gëtt Platz besat wann deen schonn fort ass. Dat ass immens schued. Dat géif ech gutt fannen, dass de selwer net méi esou agespaant gëss an awer nach géifs déi Aarbecht maachen wou s de hues. Dat géif ech ganz gutt fannen (rire). Mer hunn Büro mat 20-25 Analysten an déi sinn bluddeg Ufänger an déi kennen net een vum aneren leieren. Du hues da lauter déi wëssen hunn, an mer kommen och nach Feeler fir. Eis Aarbecht, wann mer d'Offer maachen, dann kann déi nach schrecklech Feeler hunn well mer méi wëssen wie si. Du muss eng Mëschung maachen dass de déi Jonk bei Al setzt an méi fréi. Al Fies bei bluddeg Ufänger setzen. Och alles méi schnell vermëttelt kriss.

Interviewer: Géifen där nach aner Weeër afalen?

Mandy: Hmm... Net direkt. (pause)

Interviewer: Dann ass an der Rei esou. Dann soen ech där villmools Merci fir deng Äntwerten an fir déi Zäit déi s de fir mech geopfert hues.

Entretien N° 7

Interviewer: Dann fänken ma mol lues un. Déi éischt Fro ass: Wat ass fir dech den Vieillissement actif ?

Natacha: An menger Siicht? Wat ass dir mech den Viellissement actif?

Interviewer: Jo.

Natacha: Den Viellissement ass fir mech méi lues trieden well ech sinn een kranken Mënsch. Ech muss souwisou méi lues maachen an mengem Liewen. Ehm... an dann mech op meng Pensioun preparéieren wat ech zum Deel schonn am gaangen sinn ze maachen. Ech hunn vill Beweegung, hunn een Hond mat deem ech reegelméisseg ginn. Ech versichen sou gutt wei méiglech duerch mäin Liewen ze kommen. Awer ëmmer alles begrenzt vu dat ech krank sinn.

Interviewer: Verstinn. An op der Aarbecht, wei empfannst där dat mam Vie Actif? Ginn et do Verännerungen?

Natacha: Ehm... Jo op de Aarbecht waarden ech sehnsüchteg op meng Pensioun. Ech hunn nach 3,8 Joer ze schaffen an waarden sehnsüchteg drop. Op der Aarbecht gëtt net respektéiert op du elo 40 Joer hues oder 54 Joer hues. Dat gëtt net gekuckt.

Interviewer: Ah ok also ass et hinnen zimlech egal?

Natacha: Jo hinnen ass et egal, haaptsaach Aarbecht ass gemaach. Dat ass den Motto vun der Bank.

Interviewer: Also eigentlech wier dat een Problem?

Natacha: Jo well dat een méi al dat een alles well méi lues untrieden kann oder well. Awer den Patron akzeptéiert dat net. Fir dän Patron bass du säin Aarbechter an hues deng Aarbecht ze maachen, an zwar méi wie gutt. All Dag alles ginn, och déi Deeg wou et da net gutt geet solls du awer alles ginn. Klengt ellen.

Interviewer: Jo stemmt, also wou gesitt där eigentlech Problemer mam Viellissement actif? Ausser elo dat mat deier Saach dass et dem Patron egal ass ob där gesond oder krank sidd.

Natacha: Wou ech den Problemer gesinn mat mengem Viellissement actif ass, pfuuh... Eigentlech nee, eigentlech gesinn ech keen Problem dran. Wat mech steiert ass all Dag missen deen laangen Wee maan, hett ech méi kuerz Weeër heet z; B; hei am Minett schaffen dat géif mer méi liicht falen. Sou muss ech all Dag op de Kierchbiereg fueren, dohinner an zeréck; Dat hellt ganz vill Zäit an Asproch an Nerven. Dat ass eng Lascht.

Interviewer: Jo, kann ech ma virstellen dass et net einfach ass.

Natacha: Wat ech och géif gutt fannen, dat wär dat een vun doheem aus schaffen kéint.

Interviewer: Sou wei Télétravail?

Natacha: Télétravail jo. Dat wier z.b fir Leit déi am Alter sinn eng enorm Hëllef. Also mengen ech gell, ass meng Meenung. Du bass konnektéiert mat, iwwer Laptop mat der Bank. An du weess dass de een Bankgeheimnis hues an dat muss du respektéieren mee dat ass guer et sou einfach. dat wäerten se nimools duerchkréien, also den Télétravail maachen. Net op enger Bank.

Interviewer: Dat stellt hinne ze vill Problemer?

Natacha: Jo wéinst dem Bankgeheimnis, dat stellt hinne ze vill Problemer. Dat maachen si net. Dat wäert nimools de Fall ginn. Dat gouf emol beschwat am Land, se géifen sou Zentren maachen. Se missten dat maachen, Zentren am Süden an der Mëtt vum Land am Norden vum Land. Dohinner goen an och Télétravail maachen. Dat ass nëmmen eng Kéier dovunner geschwat ginn an dass net méi eppes komm. Dat wier och eppes Interessantes.

Interviewer: Verstinn. Wat sinn dann ärer Meenung no, déi Facteuren déi fir iech elo um Schluss vun ärer Karriäre am wichtegsten sinn?

Natacha: Oh... Um Schluss vun menger Karriäre, dass ech meng Aarbecht roueg maachen kéint ouni dass iwwert mir Drock ausgeübt géif ginn.

Interviewer: Zäitlechen Drock oder och aneren?

Natacha: Alles, zäitlech an och aarbechtsbedéngt. Dat wier eppes wat ech um Schluss vun menger Karriär kéint virstellen.

Interviewer: Géif dier iech och wënschen, dass se méi géifen op ären gesondheetlechen Zoustand oppassen?

Natacha: Jo natierlech, natierlech.

Interviewer: Wat géif där dann wichteg fannen fir dass de är Karriäre géif amplaz op ze halen géift weidermaachen? Géif et do eppes ginn wat iech seet; Jo deen Facteur do géif mech nach zeréck halen.

Natacha: Nimools (rire) Näischt (rire) Nee (rire) No 36 Joer Bank géif mech näischt méi zeréck halen

Interviewer: Ass verständlech wann een soulaang schonn do schafft.

Natacha: Jo jo, wann een kéint Zäit zeréck dréien an sou schaffen wei mir fréier geschafft hunn dat war genial. Mee dat ass schonn laang vergiess an ni méi méiglech.

Interviewer: Wat war dann do anescht? So ma wann een sou kéint schaffen?

Natacha: Mer hunn an da Equipe geschafft. Mer haten zwar Aarbecht, ganz vill Aarbecht mee mir waren eng Equipe. Mer waren een Team an dat hues elo net méi. Dat Teamdenken ass fort, komplett fort. Op jiddefalls bei mer am Betrib, gell. Déi Zäiten wou ech mat denger Mamm geschafft hunn, dat waren fir mech déi schéinsten Zäiten. Mer haten eng immens gutt Equipe; mer haten eng ganz ganz gutt Equipe.

Interviewer: Dat heescht, wat ass dat ideal Alter fir fort ze goen? Fir an d'Pensioun ze goen?

Natacha: Oh 55, 56, 57 géif ech och nach goen. Well Konzentratioun an Fuerderungen sinn enorm grouss ginn. Fuerderungen sinn enorm grouss an wann s du an Alter bass wei ech elo, dann verheels de da net alles. Däin Verhaalt ass net méi esou gutt an du bass net méi esou belaaschtbar. Also vun Drock hier, du bass net méi esou belaaschtbar. Du packs dat net. Zäitweis ass et méiglech awer net op langer Dauer.

Interviewer: Ech verstinn. Wei gesitt där dann elo ären Oftriet vun ärer Positioun? Wei géif et elo fir iech am Idealfall goen? Einfach esou fort goen oder?

Natacha: Nee, nee. Net einfach esou fort goen. Ech géif awer dofir suergen dass mäin Nofolger, deem no mir kennt dass deem awer, ech well elo net soen 100% esou ass wei ech, awer minimum 80 vun mengem Wëssen huet. Dass meng Aarbecht esou weider gemaach gëtt ouni dass den nächsten Problemer kritt.

Interviewer: Dann déi nächst Fro. Ehm... Wéi eng Mesuren misst dann elo är Bank huelen, wann där iech dat kennt iwwerhaapt virstellen, fir iech ze motivéieren oder fir iech an aer Karriere ze halen? Also wann et géif eng oder puer Mesuren wou iech géifen soen: Hai, dat géif mech wierklech motivéieren fir hei ze bleiwen?

Natacha: Ech wéisst keng. Ech weess keng. Ech sinn esou, esou ugepisst vun der Bank. Vun der Politik vun der Bank. Nee, also wann ech wierklech misst zeréck goen op déi Approche weis se virun 30 Joer haten, Approche vis-à-vis vu Client, Approche vis-à-vis vun den Aarbechter. Dat kennt nimools erëm. Éischtens sinn mer keng letzeboier Bank méi, mer hunn vill ze vill Ausländer bei eis. An déi ticken komplett anescht wei mir.

Interviewer: Dat ass dann een Problem. Déi hunn eng aner Mentalitéit wei ech verstinn.

Natacha: Jo jo. Also mech géif näischt méi motivéieren Ech weess net wat. An ech hunn léiwer mäin Privatliewen. Et ass ma ze vill wäert, dass ech elo nach Joren laang géif quëllen loossen. Ech hunn vill léiwer meng Fräizäit, meng Hobbyen. Well ech hunn och Hobbyen, gell. Ech waarden drop dass ech déi kann richtig genéissen wann ech meng Pensioun hunn.

Interviewer: Also och wann se géifen iech Formatiounen ubidden oder ech weess net een méi héijen Salaire?

Natacha: Nee, nee (rire). Nee.

Interviewer: Ok. Ech froen, ech froen. Och wann se géifen iech méi Unerkennen?

Natacha: Nee géif keen Ënnerscheed mäi maachen. Deen Zuch ass fort. Den ass ofgefuer, deem ass ab. Deen Zuch ass schonn am Süden.

Interviewer: Wat schätzt där dann sinn Stäerken an Schwächen vun ärer Bank? Am Fall vun der Gestiou vun ärer Karriär?

Natacha: Hmm... Stäerken... (Pause) Mein lieber Schwan, wat sinn d'Stäerken vun mengem Patron? Uah ma ech hunn alles zur Verfügung wat ech brauch. Et ass eng ëmweltfrëndlech Bank déi denkt un d'Zukunft z.b. elo mam Plastik, do si se am gaangen opzebauen. Dat ass fir mech een enorm enorm groussen Schratt fir eis Zukunft an och fir eis Kanner. Schwächen, dass se net flexibel sinn. Se sinn net genuch flexibel, nee. Déi wie ech, hunn 15 Joer op Agencen geschafft an wär och direkt erëm op enger Agence gaangen, kéint dat och elo maachen mee Mi-temps.

Interviewer: Ah ok dann sinn se jo net esou gutt organiséiert.

Natacha: Nee, nee. Also Mi-temps kann apake, et ass Onflexibilitéit.

Interviewer: Krut där vläicht während ärer Karriär iergendwellech Boni? Ech weess et net, gött et esou eppes.

Natacha: Mer hunn den 13ten Mount an eis Gratifikatioun. Elo awer (pause) Jo fir mech ass dat eng Selbstverständlechkeet wéinst dem Kollektivvertrag. Ass elo net eppes Positives, ass eben een Kollektivvertrag vun der ABBL. Wat nach? Ah jo do fëllt mer nach eppes an. Den Ënnerscheed vun Salaire tëschent Mann a Fra. Den Mann verdéngt nach ëmmer méi wie Fra, dat am Joer 2018, gläich 2019. Dat hunn mer nach ëmmer. Dat ass eng grouss Schwäch, mee dat hunn ma an Europa iwwerall.

Interviewer: Mee dat ass eng Schwäch wou där matkritt?

Natacha: Jo, ech maachen déi selwecht Aarbecht wei mäin Noper an kréien manner. Ech verdéngen manner wie hien, firwat? Well hien e Mann ass.

Interviewer: Kommen mol op déi nächst Fro. Wat valoriséiert där dann am meeschten an den Praktiken wou se eigentlech asetzen fir een op der Aarbecht ze halen? Ass et de Salaire, d'Méiglechkeet säin Wëssen weider ze ginn oder vläicht éischer dass een unerkannt gëtt?

Natacha: Unerkennung. D'Unerkennung.

Interviewer: Dann sinn ma schonn op der leschter Fro ukomm. Wat sinn ärer Meenung no déi Beräicher wou Responsabel vun der RH kennen een Afloss hunn? Wat sinn ärer Meenung no déi Punkten wou si kéinte drop spillen fir dass Leit eben méi laang schaffen bleiwe?

Natacha: Vläicht méi kuerz Aarbechtzäiten. 7 Stonnen statt 8 Stonnen. Oder méi Flexibilitéit dass Leit, déi dat wëlle, dass se vun doheem schaffen kennen. Oder wat gëtt et nach? Eng grouss Flexibilitéit dass déi Leit déi elo ne direkt eppes mam Client ze din hunn och Schichten schaffen kéinten zum Beispill 6-14 oder 12-20. Éischtens géif ganz vill Verkéier entlaaschten wann Leit kéinten op aner Zäiten schaffe an d'Leit, Fraen an Manner, kéinten sech besser mat der Famill doheem organiséieren. Statt dass een muss punkt 8 op enger Platz sinn, well dat ass bei eis och. Den Zäitdrock spillt och en Roll bei eis. ech hunn et elo net méi, ech hat et fir 10 Joer. Ech hunn missen punkt 8 Auer prett um Telefon sinn. Dat ass enormen Drock. Oder an der Mëttesstonn net kann 5 oder 10 Minutten méi laang Paus kann maachen. Dat ass an deem Metier wou ech sinn oder dran war, ass dat net méiglech. Éischtens well ma net genuch Leit hunn déi den Telefon maachen, mer sinn een Kontaktzenter déi den Clienten abannen. Ech maachen et elo iwwert Mail mee hunn et awer fir vill Joer gemaach. Dat ass och eng ganz groussen Drock. Wann iergendeen en Accident huet, dann bass de schonn ënner Stress well s de ze spéit bass. Oder déi Zäiten wou ech den Zuch geholl hunn, do sinn ech och ze spéit op Aarbecht komm. Dann weess de schonn, oh Mamm.

Interviewer: Dann kriss de direkt eppes gesot?

Natacha: Jo, jo. Dat ass eben Onflexibilitéit an deem Metier.

Interviewer: Hutt dir iech och méi Formatiounen gewënscht?

Natacha: Nee, däärs hunn mer permanent. Et huet een ni genuch Formatiounen. Mer hunn all Formatioun déi ma wëllen, do ass en Patron ganz ganz zefridden.

Interviewer: Dat ass dat positiv.

Natacha: Jo, dass net Aarbecht déi schlecht ass. Et ass net den Metier selwer, Leit hunn enormen Drock op sech an dat ass wat schlecht ass. Et mécht Leit krank. Et mécht Leit onzefridden an dofir lueren d'Leit op hir Pensioun. Also bei der XX an der XY ass et net aneshtes, et ass genau selwecht. Et sinn elo net nëmmen mer als Bank. An deem Drock ass entstanen 2008 duerch Finanzkrise. Vun do un, ass et enorm ginn an ehm... wei soll ech dat elo nennen. Du solls vill Quantitéit bréngen awer Qualitéit ass net wei se fréier war. Du muss nach vill méi maachen an vill méi wëssen, an du hues permanent déi Angscht een Feeler ze maachen. Et dierf een sech keng Feeler erlaben. Mer haten einfach een ze vill groussen Problem 2008 an säitdeem ass et eben dat negativ ginn an deem ganzen.

Interviewer: D'Ambiance ass dann net gutt, wann een sech keng Feeler dierf erlaben.

Natacha: Also Ambiance tëscht eis ass gutt, ech schwätzen elo nëmmen fir mäin Service, an mengem Betrib. Soubal s de mat engem schwätz, kriss de awer vun uewen gesot; Hei, haalt op mat, et muss en erëm um Telefon äntweren. Ech ginn jo awer keng Nimm oder sou benotzt.

Interviewer: Nee nee, ech anonymiséieren alles. Ech benotzen keng richteg Nimm an wann dann setzen ech héchstens den Alter vun den Leit. Vu que dass ech méi Interviewen maachen mat esou Leit vun verschidden Banken, ass et onméiglech eraus ze fannen wien weien Alter huet. Ech benotzen och net Nimm vun den Banken.

Natacha: Ok an der Rei. Tipptopp.

Interviewer: Ma dann soen ech iech villmools Merci.

Natacha: Gär geschitt. An nach een Bonjour un denger Mamm an dengem Papp.

13.5. Traduction des parties utilisées

Dans cette section, nous traduisons tous les verbatims utilisés des entretiens tenus en luxembourgeois en français. Les parties sont départagées en binôme, c'est-à-dire que le premier paragraphe est en luxembourgeois et sa traduction est affichée en-dessous.

“Déi aal Aarbechter mussen méi involvéiert gin fir an hir Aarbecht ze bleiwen. Si kënnen hir d'Wëssen der nächster Generatioun gin, et ass positiv fir den Aarbechter, awer och fir den Chef.” (Romain)

« Les travailleurs âgés doivent être plus impliqués pour rester dans leur poste. Ils peuvent transférer leurs savoir à la génération suivante, c'est positif pour le travailleur mais aussi pour le supérieur. » (Romain)

“Ech fille motivéiert wann ech Senn an der Aarbecht fannen, ech wëll nei Aufgaben hunn a wa méiglech och un eng nei Ausbildung deelhuele. Daer wësst et ass wichteg, bei Formatiounen deelzehuele fir aer Fäegkeeten ze verdéiwen, d'Environnement ännert sou séier.” (Aurélié)

« Je me sens motivée quand je trouve du sens dans mon travail, je veux avoir de nouvelles tâches et si possible participer à de nouvelles formations. Vous savez c'est important de participer à des formations pour approfondir ses compétences, l'environnement change tellement vite. » (Aurélié)

“D'Motivatioun vun eeler Aarbechter läit net an der Erhéigung vum Salaire oder vun Virdeeler. Nee, nee, et ass d'Aarbecht selwer déi muss interessant sinn a Schafung vun Opstiegsoméiglechkeeten. Perséinlech hunn ech et gären nei Projeten unzufeken an hëllefen fir ze innovéieren.” (Jean)

« La motivation des travailleurs âgés réside pas dans l'augmentation salariale ou des avantages. Non, non, c'est le travail lui-même qui doit être intéressant et créer des opportunités pour le développement de la carrière. Personnellement j'aime bien démarrer de nouveaux projets et contribuer à innover. » (Jean)

“D'Saachen, déi mech motivéieren, sinnimplizeiert ze sinn, Autonomie ze maachen oder net ze maachenze hun an Verantwortung ze droen. Ech hu mënschlechen Kontakt gaeren an et motivéiert mech fir verschidden an anner Aufgaben ze hunn. Eng aner Quell vun Motivatioun ass déi perséinlech Zefriedenheet, déi ech vu der Aarbecht kreien.” (Cathérine)

« Les choses qui me motivent sont l'implication dans le travail, l'autonomie de faire ou de ne pas faire et la responsabilité. J'aime bien le contact humain et ça me motive d'avoir des tâches diverses et différentes. Une autre source de motivation est la satisfaction personnelle que je tire du travail » (Cathérine)

“Wann ech d'Méiglechkeet hunn mech selwer ze forméieren, fille ech mech berücksichtegt an ech maachen mäi Bescht, fir d'Fäegkeeten ze kreien, déi ech fir nützlich an menger Carrière empfangen.” (Myriam)

« Quand j'ai la possibilité de me former, je me sens pris en considération et je fais de mon mieux pour acquérir les compétences que je retiens comme utile dans mon parcours professionnel. » (Myriam)

“D'Valorisation kann duerch kleng Gesten, eng Meenung oder eng kleng Belounung fir e Projet gemaach ginn. D'Patronen sollten méi opmierksam op d'Gefiller vun den Aarbechter sin Mir sinn net nëmme hei fir ze schaffen, mä mir wëllen och fir eis Erfahrung belount ginn.” (Julie)

« La valorisation peut se faire par de petit gestes, une demande d'avis ou encore une petite récompense pour un projet bien fait. Les employeurs devraient plus prendre en compte les sentiments des travailleurs. On n'est pas là que pour travailler mais on veut aussi être valorisés pour notre expérience. » (Julie)

“Formation ass wichteg, net nëmme fir jonk Aarbechter, mä et ass och wichteg fir eeler Aarbechter. Et gëtt ëmmer eppes Neie fir ze léieren, ëmmer eng nei Ausbildung, déi am Katalog ugebueden gëtt. Et ass schéin, well et kritt een Choix tëschent verschiddene Kategorien. Natierlech ginn et och Momenter wou een nasscht méi léiere wëll, well de Kontext ze séier ass. Kuckt d'Digitaliséierung, et ass e Phänomen deem jiddereen beaflosst an nei Technologien beaflosse meeschtens eeler Aarbechter. Vill Leit hunn Schwierigkeeten, sech den Emstenn ze adapteieren oder den neien Arbeitsmethoden, an do, do kënnen d'Formatiounen hëllefen d'Aarbechter an desser d'Situatioun z'ënnerstëtzen.” (BCEE)

« La formation est essentielle, non seulement pour les travailleurs jeunes mais ça vaut aussi les travailleurs âgés. Il y a toujours quelque chose de nouveau à apprendre, toujours une nouvelle formation qui est offerte dans le catalogue. C'est beau parce qu'on peut faire le choix entre les différentes catégories. Bien sûr il y a aussi des moments où on ne veut rien apprendre car le contexte change trop vite. Regardez la digitalisation, c'est un phénomène qui touche tout le monde et les nouvelles technologies impactent surtout les travailleurs âgés. Beaucoup ont des difficultés à s'adapter à des nouveaux modes de travailler, et là, la formation peut aider à donner les moyens aux travailleurs de faire face à la situation. » (BCEE)

“Wann d'Supérieuruen d'Employë belounen, ass et eng Form vu Valorisation. Ech mengen et ass och motivant fir d'Aarbechter. Och Komplimenter vu Kollegen kënnen motivéieren. Wësst daer wann mer zesammen op e Projet zesammen schaffen, ass et motivant ze heieren wéi mir eng gutt Aarbecht maachen.” (Ophélie)

« Quand les cadres récompensent les employés, c'est une forme de valorisation. Je trouve que c'est aussi motivant pour les travailleurs. Aussi les compliments de collègues peuvent motiver. Vous savez quand on travaille ensemble sur un projet, c'est motivant de se sentir dire qu'on fait du bon boulot. » (Ophélie)

“Meng Bank passt net op mengem Gesondheetszoustand op. Et ass ëmmer méi a méi a meng Arbechtlaascht gëtt emmer méi. Well ech Gesondheetsproblemer hunn, kann ech déi gewënschten Resultater vun den Chefen net bringen. Si sollten méi de Gesondheetszoustand vun hire Mataarbechter berücksichtigen.” (Isabelle)

« Ma banque ne fait pas attention à mon état de santé. Il demande de plus en plus et ma charge de travail ne cesse d'augmenter. Comme j'ai des problèmes de santé, je ne peux pas fournir les résultats souhaités par les supérieurs. Ils devraient prendre plus en compte l'état de santé de leurs employés. » (Isabelle)

“Hei ass et méiglech Aménagements unzefroen wann et néideg ass. Wann ech zum Beispill een anneren Stull oder een standing Desk brauch, brauch ech eng nemmen Demande an der Departement ze maachen an ech kréien wat ech brauch. Fir déi déi Problemer mam Réck hunn, kann et eng Léisung sinn oder mir kënnen eng Visite bei engem interne Dokter maan.” (BCL)

« Ici il est possible de demander des aménagements en cas de besoin. Si par exemple j'ai besoin d'une autre chaise ou d'un standing desk, je peux faire une requête auprès du département et j'aurai ce dont j'ai besoin. Pour ceux qui ont des problèmes de dos, ça peut être une solution ou on peut aller voir un médecin interne. » (BCL)

“Well ech net Deel vun der neier Generatioun sinn esou. wéis Du, ass et scho schwéier eng E-Mail-Software ze benotzen. Also ass Digitaliséierung e Problem fir mech, well ech net wees wéi ech dei nei Software ka benotzen. Fomration kann e Wee fir aner sinn sech un ze passen. Fir mech ass et ze spët, well ech plangen fir an d'Pensioun ze goen, mä anerer kënnen dofunner profitéieren.” (Marie)

« Comme je ne fais pas partie de la nouvelle génération comme vous, c'est déjà difficile d'utiliser un logiciel de courrier électronique. Donc la digitalisation me pose un problème parce que je ne sais pas comment utiliser les nouveaux logiciels. La formation pourrait être un moyen pour les autres de se les approprier. Pour moi c'est trop tard parce que j'envisage de partir en pension, mais les autres peuvent en bénéficier. » (Marie)

“D'Digitalisatioun wäert e puer Aarbechtsplazen veränneren an ech gesinn vill aal Aarbechter hunn Problemer sech dennen Verännerungen unzepassen. E puer Positiounen wäerte ganz änneren an d'Automatisatioun wäert e puer vun dësen Positiounen verschwannen loos. Konsidération vun de Fäegkeeten ass wichteg, well d'Aarbechter sollen trainéiert ginn fir d'aktuell Situatioun ze konfrontéieren. Fir mech müssen d'Aarbechter un

Formatiounen deelhuelen fir eng Karriärperspektive ze hunn, a vläicht intern kënnen Posten ze wiesselen.”
(Catherine)

« La digitalisation va changer radicalement certains emplois et je vois que beaucoup de travailleurs âgés qui ont des problèmes à s’adapter à ces changements. Certains postes vont complètement changer et l’automatisation met à risque une partie de ces postes. La prise en considération des compétences est importante parce que les travailleurs doivent se former pour confronter la situation actuelle. Pour moi les travailleurs doivent participer à des formations pour avoir une perspective de carrière, et peut-être changer de poste en interne. » (Catherine)

“Fir mech eng Geleeënheet fir meng Pensioun ze organiséieren ass Deelzäit ze schaffen, et erméiglecht mir Zäit mengen Hobbien ze widmen. Ech huelen maer gären Zäit fir Vakanzen ze organiséieren, et ass interessant an ech sinn gesin ëmmer eppes Neies.” (Jacqueline)

« Pour moi une possibilité pour organiser ma retraite est de travailler mi-temps, ça me permet de consacrer du temps à mes hobbies. J’aime bien avoir du temps pour organiser des voyages, c’est intéressant et je vois toujours quelque chose de nouveau. » (Jacqueline)

“Progressive Pensioun ass e Wee fir eeler Aarbechter fir nach eng Zäit an dëser Bank ze schaffen. Hei ginn et net ze vill Praxis Aarbechter iwwer ee gewëssen Alter ze halen. Well se vill Joer schaffen, wëllen se net an hir Aarbecht bleiwen. Dëst System erlaabt hinnen lues hir Positiounen ze verloossen andeems se hir Successioun organiséieren, awer och hir Privatliwen. E puer Kollegen soen dat wier gutt, well se méi Zäit hunn fir hir Hobbyen.” (Cathérine)

« La retraite progressive est un moyen pour les travailleurs âgés de travailler encore un certain temps dans cette banque. Ici il n’y a pas trop de pratiques pour maintenir les travailleurs au-delà d’un certain âge. Comme ils travaillent pendant beaucoup d’années certain n’ont plus trop envie de rester dans leur poste. Ce système leur permet de s’en aller lentement de leur poste en organisant leur succession mais aussi leur vie privée. Certains collègues disent que c’est bien parce qu’ils ont plus de temps à consacrer à leur passe-temps. » (Cathérine)

"Perséinlech ass den Equilibre tëscht privatem a berufleche Liewen wichteg. Well ech krank sinn an e puer Problemer mat menger Gesondheet hunn, erlaabt maer eng Reduktioun vun den Aarbechtszäiten mech um mech selwer ze këmmen. Well d'Aarbecht maer ëmmer méi ëmmer Drock mecht, well ech keng direkt Resultater erreechen, plangen ech vun hei fort ze goen sou fréi wéi méiglech. Ech wënschen maer ech hett méi

Zäit, meng Aarbecht gutt ze maachen, et ass awer net méiglech, well alles ass ëmmer méi séier geet a mir däerfen keng Zäit verschwenden.” (Isabelle)

« Personnellement la balance entre vie privée et vie professionnelle est importante. Comme je suis malade et j’ai certains problèmes avec ma santé, une réduction des heures de travail me permet de me prendre soin de moi-même. Comme le travail me met toujours plus de pression parce qu’il faut fournir des résultats immédiats, j’envisage de partir dès que je peux. J’aimerais bien avoir le temps de bien faire mon travail, mais ce n’est pas possible parce que tout va toujours plus vite et il ne faut pas perdre du temps. » (Isabelle)

“D’Attitude ass ganz wichteg. Wann d’Leit net positiv sinn a net änneren wëllen, dann ass et schwiereg se ze motivéieren sech op d’Digitaliséierung ze adaptéieren. Si müssen d’Verännerung ënnerstëtzen a prett sin nei Technologien ze benotzen. Ähnlech wéi fir Formatioun, wann e Kolleg vu engem gewësse Alter net den Benefice vun der Formatioun gesait dann waert heen sech net an der Ëmwelt upassen.” (Romain)

« L’attitude est très importante. Si les personnes ne sont pas positives et ne veulent pas changer, alors il est difficile de les motiver à s’adapter à la digitalisation. Ils doivent être favorables aux changements et être prêts à faire connaissances des nouvelles technologies. De même pour les formations, si un collègue d’un certain âge ne voit pas l’intérêt de faire une formation ben il ne va pas s’adapter à l’environnement. » (Romain)

“Direkter sinn Deel vun enger anerer Generatioun, et ass schwéier se ze iwwerzeegen eppes ze änneren. Well mer schon an enger ganz traditioneller Bank schaffen, kënn Dir Iech virstellen wéi schwéier et ass ze verhandelen fir Projeten ze maachen. Glécklecherweis si si ganz léif a verständlech an dofir ass et einfach ze kommunizéieren wann Ännerungen gemaach müssen gin.” (Jean)

« Les cadres supérieurs font partie d’une autre génération, c’est difficile de les convaincre de changer quelque chose. Vu que nous travaillons déjà dans une banque très traditionnelle, vous pouvez vous imaginer comme c’est difficile de négocier pour faire des projets. Heureusement ils sont très gentils et compréhensifs donc il est facile de communiquer quand il faut faire des changements. » (Jean)

“Fir gutt ze schaffen muss ech mech an mengem Aarbechtsemfeld gemittlech fillen. Et ass normal dass een net gutt mat e puer Arbechtskollegen ass, mee allgemeng sinn ech gutt mat menge Arbechtskollegen. Mir schwätze vill zesummen an heiansdo hun maer Meenungsverschiddenheeten, mee datt ass eben och en Deel vum aldeegleche Liewen. Et ass awer besser an enger angenehmer Atmosphär ze schaffen, op d’mannst fillt enn sech gutt an ech kann zesumme mat mengen Kollegen schaffen.” (Marie)

« Pour bien travailler je dois me sentir à l'aise dans mon environnement de travail. C'est normal qu'on ne peut pas bien s'entendre avec certains des collègues mais en général je suis sur des bon termes avec mes collègues. On parle beaucoup ensemble et parfois il y a des désaccords mais là aussi je trouve que ça fait partie du quotidien. C'est quand plus agréable de travailler dans une atmosphère agréable, au moins on se sent bien et je peux travailler ensemble avec mes collègues. » (Marie)

“Ech sinn ëmmer positiv an ech sinn ëmmer interesseiert nei Saachen ze léieren. Digitaliséierung ass e wichtege Phänomen, et wäert vill Saachen änneren. Mee ech hunn schon e puer Ännerungen gesinn an ech hunn net ze vill Schwieregkeeten eng positive Attituede ze behaalen. Ech gin mech drun mech der Ëmwelt un ze passen.” (Myriam)

« Moi je suis toujours positive et je suis toujours curieuse d'apprendre de nouvelles choses. La digitalisation est un phénomène important, cela va changer beaucoup de choses. Mais je vois déjà certains changements et je n'ai pas trop de problèmes en termes d'attitude positive. Je m'engage à m'adapter à l'environnement. » (Myriam)

“Ech mengen datt Mobilitéit eng Optioun ass fir eeler Aarbechter an hire Aarbecht ze bléiwen. Andems se een anneren Posten op der Bank kréien, kennen se nei Arbechtsollegen, maachense nei Erfahrungen an heiansdo léieren se souguer nei Kompetenzen. Et ass interessant, well verschidde Aarbechter langweilen sech wéinst hirer Ancienneté an hirer aktueller Positioun.” (Romain)

« Je pense que la mobilité interne est une option pour maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi. En prenant un autre poste dans la banque ils font connaissance d'autres collègues, font de nouvelles expériences et parfois ils doivent même apprendre de nouvelles compétences. C'est intéressant parce que certains travailleurs s'ennuient dans leur fonction actuelle à cause de leur ancienneté. »(Romain)

“Wat mech motivéiert, ass Karriäraperspektiven ze hun an kënnen weider mech erop ze schaffen. Un Formatiounen deel ze huelen an nei Kompetenzen ze erlangen ass wichteg fir mech a menger Aarbecht. Ech mengen dass Formatiounen an d'Kontinuitéit wichteg sin fir d'Retention vun eeler Aarbechter. Eng nei Challeng ze hun, eng nei Erausforderung ze hun ass e positiven Element.” (Cathérine)

« Ce qui me motive c'est d'avoir des perspectives de carrière et de pouvoir avancer. Pouvoir participer à des formations et acquérir de nouvelles compétences est pour moi essentiel dans mon poste. Selon moi, la formation et la continuité sont importants pour le maintien des travailleurs âgés. Avoir une nouvelle challenge, un nouveau défi est un élément positif. » (Cathérine)

“Ech wier gärén an een Posten mat manner schweieren Aufgaben gewiesselt, mee vu que dass ech um Enn vu menger Karriär sin, gin ech gläich an d’Pensioun. Dës Méiglechkeet ze hun ass eng Gelegenheit fir Aarbechter déi Problemer hunn.” (Isabelle)

« J’aurai voulu changer dans un poste moins pénible avec des tâches moins exigeantes mais comme j’arrive à la fin de ma carrière, je vais bientôt partir en retraite. Avoir cette possibilité est une opportunité pour les travailleurs qui ont des problèmes. » (Isabelle)

“D’Iwwerdroung vu Wëssen ass wierklech wichteg. Hei am Departement gin et verschidden Arbechtskollegen wéi X deen deen eenzeg ass mat gewëssen Kenntnisser an der Gestooiun vum Pensiounsfonds. Et gëtt keen anere deen seng Plaz am Moment keint huelen. D’Wëssen wéidergin ass och gutt fir d’Organisatioun, well se d’Wëssen vum mengem Arbechtskolleg net verléieren.” (Marie)

« La transmission des savoirs est vraiment importante. Ici dans notre département il y a certain collègues comme X qui est le seul à posséder certaines connaissances en gestion des fonds de pensions. Il n’existe pas quelqu’un d’autre qui peut prendre sa place pour le moment. Transférer ses savoirs est aussi profitable pour l’organisation parce qu’elle ne perd pas le savoir de mon collègue. » (Marie)

“Wéinst den villen Ännerungen am Ëmfeld an dem Kontext wéi der Digitaliséierung am Moment, mussen d’Aarbechter hirt Wëssen gewëssen Leit transferéieren, well soss ass dat wertvollt Wëssen fir ëmmer verluer. Mentoring ass och eng Méiglechkeet fir méi al Arbechter méi laang an hirer Aarbecht ze bléiwen, well se interesséiert sinn hir d’Wëssen ze iwerreechen.” (Myriam)

« A cause des changements fréquents de l’environnement et du contexte comme avec la digitalisation pour le moment, les travailleurs doivent transférer leurs connaissances à des personnes désignées parce que autrement ce savoir précieux est perdu pour toujours. Aussi le mentorat est une option pour maintenir les travailleurs âgés plus longtemps dans leur travail car ils sont intéressés à donner leur savoir aux autres. » (Myriam)

“Ech si fir dës Iddi d’Wëssen der nächster Generatioun weider ze ginn. Dëst ass nützlich fir eeler Aarbechter, awer och fir jonk Aarbechter. Wéi kenne mer soss dës Wëssen erhaalen?” (Julie)

« Moi je suis pour cette idée de transmettre ces connaissances à la prochaine génération. C’est utile pour les travailleurs âgés mais aussi pour les travailleurs jeunes. Autrement comment est-ce qu’on fait pour conserver ces connaissances ? (Julie)

“Ech hunn nach Zäit beefier ech an d’Pensioun gin, ech kann dofier mein Nofolger auswählen. An souwisou hunn ech meng Successioun an d’Weidergin vu mengem Wëssen un enger Vertrauenspersoun schon geplangt. Ech sinn deen eenzegen deen dëst Wëssen huet, et wier schued, et ze verléieren an net kennen engem ze ginn.”
(Jean)

« Comme j’ai encore du temps avant de partir en retraite, je peux choisir mon successeur. Et puis j’ai déjà planifié ma succession et le transfert de mon savoir à une personne de confiance. Je suis le seul à avoir certaines connaissances, ce serait dommage de les perdre et ne pas pouvoir les donner à quelqu’un. » (Jean)

