

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de sociologie du travail et ressources humaines

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Sociologie du travail

Thème

*Le rajeunissement du personnel dans
les entreprises*

*Cas pratique entreprise étatique
ICOTAL*

Réalisé par

Farouk MEZHOUD

Encadré par

M^r Djadda Mahmoud

*Le rajeunissement du personnel dans
les entreprises*

Cas pratique ICOTAL

Remerciements

Je tiens à remercier vivement :

- *Le bon dieu pour m'avoir donné assez de force et d'intelligence pour réaliser ce travail.*
- *Mon promoteur M^r Djedda, d'avoir accepté de m'encadrer et de m'orienter pour ce travail.*
- *Les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce projet et qui sont : M^r Hedjal, mon frère Djillali et ma copine Karima.*
- *Les cadres de l'entreprise ICOTAL qui m'ont accordé quelques entretiens avec eux.*
- *Le chef du personnel de l'entreprise qui m'a encadré durant ma période de stage pratique.*

Je remercie en somme tous les enseignants du département de sociologie qui ont contribué à notre formation.

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à :

- *Ma mère et mon père qui m'ont toujours encouragé et qui ont éclairé mon chemin, que le bon Dieu remplisse leur chemin d'inflorescence.*
- *Mes frères Hafid, Bouzid, Kamel, Zahir et Djillali ainsi que mes sœurs Chafia, Hakima et Titem.*
- *Ma copine Karima.*
- *Mes neveux Yacine, Hilda, Halim, Fouad et Nounou.*
- *Mes amis Mounir, Razik, Jakob, Rachid, Hakima et Zouhir.*
- *Je dédie ce travail à tous ceux qui ont attendu le fruit de mes efforts.*

SOMMAIRE

Remerciement	
Dédicaces	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Introduction	01

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1.	Les raisons du choix de thème	04
2.	Les objectifs du choix du thème	04
3.	La problématique	05
4.	Les hypothèses	08
5.	Définition des concepts	09
6.	L'approche méthodologique	11
7.	Méthodes et techniques utilisées.....	12
8.	La population ciblée	13
9.	Le déroulement de l'enquête	13
10.	Les difficultés rencontrées	13

Chapitre II : cadre théorique

- Section I

I. Les études antérieures :

1. Le plan d'action sur le rajeunissement de la fonction publique du QUÉBEC..... 15
2. Vieillesse, emploi, préretraite17
3. Les jeunes : un rapport donnant /donnant.....19

-Section II

La politique de l'emploi des jeunes en Algérie

1. Aperçu historique sur la politique de l'emploi des jeunes en Algérie.....20
2. Présentation du thème de recherche20
3. Aperçu historique de l'organisation.....21
4. Les étapes à suivre dans l'application de la stratégie du rajeunissement
du personnel dans l'entreprise.....24
5. Les observatoires de l'emploi des jeunes en Algérie26
6. L'entreprise et la question de l'emploi des jeunes27
7. Les inconvénients des seniors au sein de marché du travail
par rapport au junior29

Partie pratique

- I. La présentation de l'entreprise d'accueil.....31

Chapitre I : Analyse des données collectées.

1. L'importance de l'âge au sein de l'entreprise.....39
2. La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel et les bases
de la prise de cette décision.....42
3. Les avantages liés au rajeunissement (aptitude physique, endurance et autre
aptitudes sensoriel.....48
4. L'influence de l'âge sur la motivation, la mobilité et la disponibilité

du personnel	50
5. Les effectifs du rajeunissement sur la création d'emploi et la lutte contre le chômage.....	54
6. Le rajeunissement et le conflit de génération.....	55

Chapitre II : interprétation des données et vérification des hypothèses

I. Le rajeunissement du personnel et l'amélioration de la ressource humaine.....	59
II. L'impacte du rajeunissement sur le rendement et l'amélioration des couts de main d'œuvre	63
III. Les effets du rajeunissement sur la lutte contre le chômage.....	65
Conclusion générale.....	67

Définition de la population de l'enquête :

Tableau N° 01

Numéro de l'enquête	Codification des enquêtes	Les nom et prénom des enquêtés	âge	sexe	Domaine d'activité
N° 1	S1	GOUCHEN Issaid	54 ans	Masculin	Directeur des ressources humaines
N°2	S2	SELLAMI Azzedine	28 ans	Masculin	Chef du service personnel
N°3	S3	RABIAI Mohamed	54 ans	Masculin	chef du service paie
N°4	S4	BRAHMI Nourdine	43 ans	Masculin	Chef de département habillement
N°5	S5	MOHEDDEB A.KARIM	49 ans	Masculin	Chef de département textile
N°6	S6	MEHDI A.Madjid	51 ans	Masculin	Chef d'étude G.R.H
N°7	S7	BOUSSEMAR Mourad	57 ans	Masculin	Chef du service comptabilité
N°8	S8	BENHEMOUCHE Youcef	45 ans	Masculin	Chef de département commercial
N°9	S9	BAHLOUL Zoubir	45 ans	Masculin	Chef de département comptabilité
N°10	S10	BOUGHANI Malika	50 ans	Féminin	Assistante de direction
N°11	S11	ZEWAWI Sabrina	35 ans	Féminin	Chef du service marketing
N°12	S12	KAÇI Loucif	28 ans	Masculin	Responsable des procédures de recrutement

La liste des abréviations :

Tableau N° 01

IVD	Indemnités Viagères de Départ
GRL	Garantie de Ressource Licenciement
GRD	Garantie de Ressource Démission
SONITEX	Société Nationale Industrie Textile
CDD	Contrat a Durée Déterminé
CDI	Contrat a Durée Indéterminé
DRH	Direction des Ressources Humaines
ECOTEX	Entreprise Confection et Textile
ICOTAL	Industrie Cotonnière Algérienne

Introduction

Introduction

La notion de ressources humaines est apparue ces dernières années, jadis, le personnel d'une entreprise était considéré comme un élément secondaire.

La priorité était accordée au capital, aux ressources matérielles et technologiques, de ce fait les travailleurs salariés étaient considérés comme un moyen support aux ressources matérielles et financières de l'entreprise.

Dans le secteur industriel notamment, la main d'œuvre a été assimilée à un prolongement de la machine. L'importance était accordée à l'outil beaucoup plus qu'à l'homme au travail.

Les luttes syndicales et les sacrifices consentis par les travailleurs ont contribué à faire évoluer les législations du travail, à améliorer les conditions de la vie au travail et au partage de la richesse entre les patrons et les salariés en général.

L'environnement économique concurrentiel et l'économie du marché ont montré que la concurrence et le leadership des entreprises n'était pas à la supériorité matérielle ou financière mais souvent au capital humain. En effet, le concurrent peut acheter des machines plus sophistiquées, mobiliser des moyens financiers importants, mais si l'entreprise dispose d'un personnel qualifié, il peut acquérir ou conserver la position de leader dans un segment de marché donné ou dans un produit donné.

C'est pourquoi l'homme est devenu à la fois une ressource et un capital d'où le concept de « ressources humaines » « capital humain ».

L'entreprise doit adopter une stratégie pour conserver ou acquérir un capital humain ou une ressource humaine.

La stratégie est un terme emprunté au langage militaire et suppose une démarche offensive : attaquer l'adversaire, ou défensive : se défendre de l'adversaire.

L'environnement économique concurrentiel utilise ce langage de prédateur qui a pour objectif : d'introduire des batailles entre les concurrents, gagner des parts du marché et gagner du terrain.

Si tout le monde a une stratégie ; Les économistes, les financiers, les directions de marketing et les directions de la communication, pour quoi pas les directions des sciences humaines ! Elles aussi doivent avoir une stratégie soit pour acquérir les moyens humains les plus performants du marché, soit former sont capital humain pour le rendre plus performant, soit mettre fin à la lutte du départ des compétences.

Au même titre d'un corps d'armée la stratégie des ressources humaines peut être défensive par la limitation des dégâts ou offensive visant à infliger des défaites à l'ennemi. Cette comparaison tout à fait caricaturale avec le monde militaire n'est pas tout à fait exagérée.

La pratique économique nous a montré que la concurrence essaie en effet de capter les compétences d'une entreprise donnée, voire la vider par des incitations de salaire plus importantes.

En général, la stratégie découle d'un constat ou d'un diagnostic. Le gestionnaire des ressources humaines analyse sa composante humaine et situe les faiblesses, ensuite, il adopte une stratégie, suivie de plans pour redresser la situation. Cette démarche peut être appelée une démarche de redressement.

C'est ainsi que plusieurs démarches peuvent être adoptées par les entreprises, à titre indicatif, mettre fin à l'hémorragie des compétences, rehausser le niveau de qualification par la formation et Compresser les effectifs pour les ramener à une norme ou les conformer aux moyens de l'entreprise. Ou bien une stratégie plus passive telle que ; Capter les meilleures compétences du marché, recruter des majeurs de promotion, moraliser la gestion des ressources humaines, changer de politique, de discipline et d'autre stratégie en cours.

ICOTAL a certainement établi un diagnostic ou tout au moins un constat. Son capital humain issu des différentes restructurations historiques est à la fois ancien (l'ancienneté moyenne dépasse les 20ans) et plutôt âgée.

Le secteur du textile notamment la fonction de la production nécessite un personnel jeune et moins couteux. La concurrence peut vendre moins chère car les coûts de marchandise sont moins élevé, c'est pour quoi elle a adopté une stratégie de rajeunissement du personnel.

Le présent thème de ce mémoire a pour objectif de savoir en quoi consiste cette stratégie, quels sont les objectifs, comment elle a été conduite et quels en sont les résultats.

En somme, quels sont les impacts économiques et quels sont les résultats sur la compétence humaine.

Le présent thème du mémoire est composé de deux parties : la première théorique, regroupant deux chapitres, un chapitre méthodologique et un chapitre théorique.

La deuxième partie pratique, comportant la présentation de l'organisme d'accueil, les données collectées sur le sujet et les résultats obtenus.

Enfin, une conclusion générale.

Partie théorique

Chapitre I :

**Cadre méthodologique
de la recherche**

1. Les raisons du choix de thème :

Bien qu'il existe plusieurs thèmes j'ai fait mon choix sur le rajeunissement du personnel dans les entreprises pour les raisons suivantes :

- En ma qualité d'étudiant c'est très important d'aborder les thèmes liées à la GRH, notamment apprendre à diagnostiquer les problématiques liées au potentiel humain et à prévoir des stratégies globales de leur résolution.
- Ce thème permet aussi, d'exprimer des analyses sociologiques car la problématique de l'âge est uniquement sociologique.
- D'un autre coté, ce thème permet de tester plusieurs outils méthodologiques (la méthode quantitative et qualitative).
- Par rapport à la répétitivité des thèmes, J'ai fait mon choix sur celui là car il est rarement traité.
- Enfin, ce thème est lié à l'âge du personnel et les conséquences sont d'actualité en Algérie.

2. Les objectifs du choix du thème :

- Comprendre le fonctionnement du marché du travail.
- Découvrir si l'entreprise Algérienne utilise des méthodes objectives pour le remplacement d'un personnel âgé par un personnel jeune.
- Dévoiler les stratégies utilisées par l'entreprise pour améliorer son capital et les étapes qu'elle suit.
- Découvrir si cette stratégie est bénéfique ou non pour l'entreprise.
- Découvrir, comprendre la nature de la stratégie de rajeunissement et comment cela s'effectue.

3. La problématique :

La gestion des ressources humaines se trouve de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises et des organisations. En effet, les hommes et les femmes qui composent les effectifs des entreprises constituent à la fois leurs principales ressources et leur capital le plus cher. Il est plus facile de préférer des machines plus complexes et plus performantes que de former un personnel et d'obtenir un capital humain performant.

Pour atteindre des objectifs d'efficacité de la ressource humaine, les entreprises et les organisations adoptent des stratégies suivies de plans annuels d'exécution et d'action à court terme.

Au sens de la présente étude, la stratégie consiste à prévoir à long terme et à moyen terme une évolution de la ressource humaine et une modification significative de sa qualité ou de sa composante. A titre indicatif plusieurs stratégies peuvent être développées par les entreprises.

Une entreprise souffre par exemple, de *turn over* (départ massif du personnel) elle adoptera une stratégie de stabilisation du personnel après un diagnostic des causes de départ.

Une autre entreprise peut adopter pour la féminisation du personnel si une telle stratégie convient mieux à son activité.

Une autre encore peut orienter sa stratégie sur la conservation de son métier de base et son cœur de métier.

C'est ainsi qu'on veut étudier le rajeunissement de personnel à ICOTAL (industrie cotonnières algérienne) qui a heurté un personnel âgé et on veut découvrir la stratégie qu'elle a adoptée et les raisons qui l'ont poussé à chercher un personnel plus jeune du côté ouvrier simple que du côté des cadres.

Selon **DOMINIQUE Thierry** «les jeunes recrutés récemment sont généralement assez exigeants, en ce qui concerne l'intérêt de leur travail. Echaudés par les licenciements et la précarité que les entreprises ont instauré durant les années de crise économique, les jeunes veulent avoir rapidement un moyen de retrouver un emploi. Ils s'impliquent donc individuellement dans une recherche d'employabilité maximale et manifestent en permanence

un fort désir d'apprendre et d'acquérir des compétences. Ceci renforce leurs souhaits d'évoluer et de multiplier leurs expériences, que cela soit dans la même entreprise ou dans des entreprises différentes. Les jeunes semblent d'après les témoignages recueillis être désormais beaucoup plus mobiles professionnellement et ne se sentent pas attachés à l'entreprise qui les recrute. Ils ne conçoivent plus l'entreprise comme une mère nourricière et par lucidité instaurent un rapport donnant/donnant »¹

Prendre en compte la question de l'âge dans la conception et la mise en œuvre opérationnelle des politiques d'emploi oblige les décideurs et les hommes de ressources humaines à caractériser les grandes phases d'une carrière et leurs enjeux tout en regardant les interactions entre les tranches d'âges dans l'entreprise.

Selon **MICHEL Lallement** : « l'âge pèse non seulement dans le rapport à l'emploi mais également dans le quotidien du travail. Dans l'atelier comme au bureau, les manières de travailler et les places occupées variées avec le point des ans. La promotion au nom de l'ancienneté de l'expérience ou encore de la fidélité n'explique pas tous. Il faut considérer également le type d'engagement physique ou moral que réclament certaines activités, investissement qui n'est pas vécu de la même manière à tous les âges de la vie. Autrement dit, les postures à adopter, la répétitivité des gestes, les obligations liées à la cadence et la qualité, le temps de travail, l'adaptation à des univers bruyants et inconfortables, les points de contrôle hiérarchique ...etc. ne sont pas supportés avec la même endurance à vingt ans et à cinquante ans »².

La stratégie peut être destinée au développement du capital humain pour acquérir ou conserver une position commerciale de leader, à titre indicatif une entreprise donnée peut adopter la stratégie, capter les meilleures compétences, introduire de l'expérience, attirer la main d'œuvre qualifiée de la concurrence et cela en appliquant des méthodes tel que l'emploi des juniors, qui consiste à recruter les jeunes et la période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du salarié dans son travail, et au salarié d'apprécier les fonctions occupées si elles lui conviennent.

Enfin, et à notre avis qui reste à vérifier le personnel ancien est plus difficile à gérer, car avec l'ancienneté et les affinités qui ont été forgé par le temps entre les responsables et les

¹ THIERRY Dominique, 20-40-60 ans dessinons le travail de demain, Ed d'organisation, Paris, 2002, P 118

² LALLEMENT Michel, le travail une sociologie contemporaine, édition Gallimard, 2007 P 95

anciens, ces derniers deviennent difficile à gérer, puisque selon **MICHEL DE Coster** : « il est rare qu'une personne dispose d'un monopole dans une société qui regorge de diplômés et de compétences concernant une même branche d'activités le pouvoir est l'une des notions les plus fondamentales en sociologie et d'une spécialisation scientifique ou simplement professionnelle naît un pouvoir d'autant mieux assis qu'elle est difficilement gérable »¹.

Aussi, cette stratégie peut être appliquée beaucoup plus dans les services d'exécution qui nécessitent plus d'effort physique afin de rajeunir le personnel et les ouvriers simples qui n'ont pas besoin d'expérience pour exécuter leurs tâches.

La réflexion sur les apports spécifiques de chaque âge est donc nécessaire et cette question envisagée dans sa globalité prend un sens plus politique : la problématique des âges s'inscrit alors entièrement dans celle de changement de l'entreprise et dans celle des moyens alloués pour déployer sa stratégie.

La présente étude se propose aux interrogations principales ci-dessous

- Quel est l'impact économique et social du rajeunissement du personnel en termes d'efficacité et de recrutement de la main d'œuvre ?
- Quel sont les effets sociaux du rajeunissement en terme d'adaptation aux conditions du travail d'aptitudes physique et sensorielles ?

¹COSTER DE Michel, sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition Paris 1999, P97.

4. Les hypothèses :

Le rôle des hypothèses dans un travail de recherche est très important ; selon M. GRAWITZ « c'est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée »¹. Pour bien mener notre recherche on a bâti trois hypothèses qui sont les suivantes :

- Le rajeunissement du personnel a un impact positif sur l'amélioration de la qualité de la ressource humaine.
- La stratégie de rajeunissement du personnel peut avoir des effets positifs sur la réduction du coût de la main d'œuvre et l'amélioration du rendement au sein de l'entreprise.
- La stratégie du rajeunissement dans les entreprises est motivée par l'engagement de cette dernière à s'inscrire dans une logique lancée par les autorités de l'état pour la création d'emplois et de lutte contre le chômage.

Discussion des hypothèses :

La première hypothèse : est formulée pour vérifier si le rajeunissement du personnel a contribué à l'amélioration de la ressource humaine de l'entreprise seulement les paramètres suivants : améliorations des aptitudes physiques, de la résistance à la fatigue et de l'endurance, l'amélioration des compétences.

De même, nous voulons savoir si l'absentéisme a été atténué et la disponibilité s'est améliorée.

Ce sont des paramètres qui ont été intégrés dans notre entretien et l'objet d'une vérification dans la présente étude.

La deuxième hypothèse : la deuxième hypothèse est destinée à évaluer l'impact économique du rajeunissement notamment l'amélioration éventuelle des quantités, de qualité des produits par la réduction des déchets ou l'amélioration des désignés ou

¹ M. GRAWITZ, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, ALGER, 1997, p111

autre. de même nous voulons vérifier l'existence d'un effet positif sur la réduction des loais, la réduction éventuelle des coûts de la main d'œuvre et dans quelle mesure ?

La troisième hypothèse : réduction du chômage, à travers ces hypothèses nous voulons vérifier les effets du rajeunissement du personnel sur la lutte contre le chômage notamment le chômage des jeunes d'où le problème est soulevé par la population d'une minimisation récurrente.

A titre tout à fait accessoire l'étude de l'existence d'éventuels conflits de générationnels.

5. Définition des concepts :

A partir de ces hypothèses nous allons dégager des termes clés que nous avons provisoirement définie, puis nous allons mettre en évidence pour chaque concept, des aspects ou plus précisément des dimensions à entretenir, puis il faut traduire ces dimensions en comportements ou phénomènes observables, c'est le rôle de l'indicateur, voila donc les concepts que nous avons définie:

a) Les exigences du poste :(définition opérationnelle) c'est l'énoncé des qualifications objectives et des tâches essentielles et souhaitables que devrait exécuter le titulaire du poste pour favoriser un rendement satisfaisant du travail.

b) La stratégie : (définition opérationnelle) c'est une vision et orientation de la gestion, c'est aussi la politique à long et moyen terme de gestion des ressources humaines. Elle est suivie de plans annuels ou pluriannuels de mise en œuvre.

« Elle traduit la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant le taux de progression, le champ de l'expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et les profits à réaliser, cette conception originale de H.I. Ansoff met l'accent sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement sur ses marchés »¹

¹ ALAIN.CH.Martinet, dictionnaire lexique de gestion, 5^{eme} édition Dalloz 2000, P 401.

- c) **Le rajeunissement : (définition opérationnelle)** désigne dans la présente étude le remplacement du personnel âgé par un personnel plus jeune, au moyen de mesures initiatives. L'effet est de renverser la pyramide des âges par l'augmentation des travailleurs jeunes.
- d) **Le personnel :** « fonction de l'entreprise englobant d'une part les fonctions de gestion au sens stratégique dans les domaines de politique du personnel, politique de rémunération, politique sociale, promotion, relations humaines, règlement intérieure... etc. et d'autre part, les fonctions d'exécution telles que la gestion administrative du personnel, le recrutement et la notation »¹.
- e) **La gestion des ressources humaines :(GRH)** « c'est l'ensembles des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaire pour réaliser ses objectifs »²
- f) **La politique d'emploi :** « la politique de l'emploi est constituée de l'ensemble des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics pour assurer le plein emploi de la population active. La politique d'emploi vise donc à lutter contre le chômage, aussi à agir sur la nature et la localisation des emplois. La politique d'emploi peut être conjoncturelle ou structurelle en fonction du diagnostic que l'on formule sur l'origine de son emploi »³
- g) **Rendement : (définition opérationnelle)** la production de bien et de service, le rendement vise l'augmentation des qualités ou de la qualité du produit fait par la main d'œuvre. S'est être aux normes, conforme aux objectifs fixés par l'entreprise, être à la hauteur des attentes de l'employeur, c'est aussi la rentabilité et la productivité.

¹ Op.cit., P 321

² Marie-Jeanne, les ressources humaines 10 édition Dunod, Paris, 2006 P 06.

³ ALAIN Beitone, CHRISTINE Dollo et autres, dictionnaire des sciences économiques, 2^{EME} édition Armand Colin, Paris1991, P 254

- h) La discipline générale : (définition opérationnelle)** groupe de mots utilisés dans les règlements intérieurs des entreprises, veut dire être obéissant aux ordres donnés par la hiérarchie, le respect des horaires du travail, des espaces dédiés au travail et l'attitude à avoir envers les supérieures et les subordonnés, les collègues et les clients, les règles sont définies dans les règlements intérieurs et entraînent des sanctions en cas de manquement.
- i) L'entreprise :** « c'est une variété d'organisation, elle a pour but la production et la vente de biens ou services et elle est pourvue de l'autonomie de décision et de résultat, la comptabilité est son principal système d'information »¹

6. L'approche méthodologique :

Toute recherche scientifique se base sur la méthodologie qui joue un rôle majeur dans toute investigation scientifique. Cette démarche permet de définir d'une manière scientifique l'étude des phénomènes, ainsi que la collecte des données empiriques nécessaire à la recherche.

Pour effectuer une bonne recherche et aussi la réalisation des objectifs par le chercheur, « il n'existe qu'une seule issue scientifique à suivre pour découvrir la réalité car les méthodes de la recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et les caractéristiques de chacune utilisée par le chercheur »². « Pour cela la méthode est définie comme un ensemble d'opérations en vue d'atteindre un objectif bien précis »³

Dans ma présente étude j'ai opté pour la méthode qualitative qui « s'effectue par la collecte de données qui ne se prêtent pas habituellement à la mesure(...) la recherche qualitative ne permettant pas l'exactitude de la recherche quantitative, elle a souvent été présentée comme une manière d'explorer un problème »⁴ elle est donc liée à la nature de mon sujet, et plus précisément à la nature de la question de départ ainsi qu'à mes hypothèses de recherches.

¹ LASSEGUE, P, lexique de comptabilité, 5^{ème} édition, Dalloz, paris, 2003, p232.

² BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, édition Puff, Paris, 1970, P 31.

³ GRAWITZ Madeline, l'lexique des sciences sociales, 7^{ème} éditions, Dalloz, paris, 1999.

⁴ ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997, P38.

Dans le but de comprendre les effets de rajeunissement ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise ICOTAL. Cette méthode ma permet de rapprocher les responsables de l'entreprise afin de recueillir les informations qualitatives nécessaire à la réponse de la question de départ.

Le recueil de ces informations fait appel à une technique qu'est l'entretien semi-directif (semi-dirigé), « qu'est un outil de collecte de donnée qui sert à recueillir le témoignage verbale de personnes »¹. Cette dernière ma permet d'explorer de manière approfondie l'univers des personnes interrogées dans l'objectif de collecter le maximum de données afin de donner une certaine liberté à interviewer.

7. Méthodes et techniques utilisées :

La nature du thème : la stratégie du rajeunissement du personnel nous a contraint à utiliser la méthode qualitative à s'avoir :

L'entretien avec les cadres et les responsables de recrutement implique dans la gestion des ressources humaines de recrutement et de l'emploi de cette main d'œuvre au niveau de l'entreprise et qui se définit comme suit : « l'entretien, comme technique d'enquête, est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté pour que l'enquêté ne se sente pas, comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations »²

Selon MADLINE GRAWITZ, « l'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé »³

Notre échantillon au hasard puisque à chaque fois les responsables nous oriente vers les autres pour plus d'informations sur notre population d'étude qui sont les ouvriers en général, un entretien avec douze responsables qui s'occupent de toute nouvelle stratégie y compris celle du rajeunissement.

Pour cela, on a élaboré un guide d'entretien destiné à recueillir les avis et les pratiques de l'entreprise.

¹ Ibid, 1997, P38

² ALAIN Blochet et ANNE Gotman, *L'enquête et ces méthodes : l'entretien*, Ed Armond colin, 2005 P 09

³ GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition Dalloz, paris, 2001 P384

8. La population ciblée :

Selon J. CLAUD « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté »¹

Cette technique est communément appelée « l'entretien avec des individualités » qui détiennent la décision, les documents et connaissent la pratique en place, dans ce cas de figure l'enquête qualitative par questionnaire n'est pas efficace, car les travailleurs ne sont pas à l'origine de la stratégie, ne la connaissent pas, et n'ont souvent pas d'opinion sur le sujet, pour cela nous avons visé les cadres et les responsables pour bien déterminer la nature de la politique de recrutement des jeunes dans l'entreprise ICOTAL.

On a également utilisé la méthode d'analyse des documents et l'analyse des tableaux statistiques fournis par l'entreprise ainsi que leurs procédures de gestion interne.

9. Le déroulement de l'enquête :

Selon J.C COMBESSY « le concept du terrain désigne ce qui est à la fois Object d'étude et lieu de séjour »

Notre enquête s'est déroulée au niveau de l'entreprise ICOTAL et a duré 45 jours, soit du 08/01/2013 au 23/02/2013. Durant cette période on a eu comme interlocuteurs les cadres responsables du le recrutement.

10. Les difficultés rencontrées :

On se présentant comme des chercheurs débutants on a fait face à quelques contraintes dans la réalisation de notre étude, qui peuvent être résumés comme suit :

- ✓ La non-disponibilité des responsables concernés par l'application du rajeunissement, pour l'entretien et on a gaspillé beaucoup de temps.
- ✓ Manque de documents et rareté des études antérieures dans le domaine.

¹ JAVEAU Claude, enquête par questionnaire ; manuelle à l'usage de patriciens, ^{3eme} édition, organisation, paris, 1995, p 112

- ✓ Les difficultés de consulter notre encadreur qui est le chef de service du personnel.
- ✓ Manque d'ouvrages qui traitent le sujet de notre étude.

Chapitre II : cadre théorique

**Aperçu sur le
Travail des jeunes**

Section I

Les études antérieures

I. Les études antérieures :

1. Le plan d'action sur le rajeunissement de la fonction publique au QUÉBEC :

Une réponse à l'émergence d'un conflit intergénérationnel :

Richard Leclerc, Chercheur indépendant

« Cet article analyse les facteurs qui motivent le gouvernement du Québec et a présenté en septembre 2002, un plan d'action pour rajeunir l'effectif de l'administration publique. Dans les années 1960 à 1970, le nombre de personnes qui y œuvrent a fortement augmenté. La décennie 1980 marque un point tournant avec la réduction de l'embauche de fonctionnaires en raison des problèmes financiers engendrés par la crise économique de 1982. Cette situation a contribué au vieillissement de la main-d'œuvre et à son faible renouvellement. Après plusieurs mois de labeur, l'Association des jeunes de la fonction publique québécoise a réussi à placer à l'ordre du jour du ministre d'État l'administration et à la Fonction publique qu'un plan d'action soit adopté pour assurer la relève au sein de l'organisation gouvernementale.

L'objectif de cet article est d'examiner les considérations qui amènent le ministre d'État à l'administration et à la Fonction publique à dévoiler le 25 septembre 2002, un plan d'action pour rajeunir l'effectif du plus important employeur du Québec. À partir du modèle d'analyse des politiques publiques élaborés par le politologue états-unien, John W. Kingdon, nous étudierons les éléments qui, par leurs convergences, sont à l'origine de cette décision gouvernementale.

En conformité avec le modèle de Kingdon, cette étude n'a pas pour visée de s'intéresser à la mise en œuvre d'une politique. Nous avons plutôt comme dessin d'approfondir les raisons qui motivent les gouvernants québécois à placer parmi leurs priorités la résolution d'un problème touchant le monde du travail.

En 1960, l'élection du Parti libéral dirigé par Jean Lesage (1912-1980) est la bougie d'allumage de la révolution tranquille. Des pans entiers du fonctionnement traditionnel de la société québécoise sont remis en question par une administration qui se veut plus interventionniste dans les affaires nationales, que celles qui l'ont précédée.

Le gouvernement du Québec étant appelé à devenir l'outil de développement du peuple québécois, des milliers de fonctionnaires sont embauchés afin d'assurer les nouvelles missions de l'État. Qui se veut plus interventionniste dans les affaires nationales, que celles qui l'ont précédée. La fonction publique est le principal débouché d'emploi pour de nombreux baby-boomers (personnes nées entre 1946 et 1960), diplômés des écoles, collèges et universités du Québec, dont les compétences sont nécessaires pour appuyer la croissance de l'État. La crise économique du début des années 1980 mit fin à cette période d'abondance. Dans le dessein de réduire la dette publique et porter par le néolibéralisme en vogue dans plusieurs pays occidentaux (p.ex. États-Unis et Royaume-Uni), les gouvernants favorisent le désengagement des pouvoirs publics de la vie nationale.

Pendant plusieurs années, le gouvernement du Québec limite le recrutement de fonctionnaires, ce qui contribue à donner à la fonction publique un profil démographique marqué par la surreprésentation des baby-boomers. À la fin de la décennie 1990, avec les premiers départs à la retraite des personnes issues de cette cohorte, l'administration se trouve confrontée à la nécessité de pourvoir à leur remplacement. Un mouvement qui s'amplifiera jusqu'en l'an 2015, selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec (Girard et Thibault, 2001).

Face à ce problème et ayant en tête l'objectif d'atteindre l'équilibre budgétaire, le gouvernement péquiste (1996-2001) de Lucien Bouchard comble cette perte de ressources humaines par l'embauche de personnes, qui se voient offrir non pas des postes réguliers, mais plutôt des emplois occasionnels, contractuels ou des stages. Ce choix politique génère un sentiment d'insatisfaction au sein des recrutés de fraîche date, dont la majorité est associée à la génération X (nés entre 1961 et 1981). Une situation qui les incite à se regrouper afin de dénoncer cette absence de vision en matière de renouvellement de la fonction publique. De plus, les jeunes fonctionnaires n'acceptent pas certaines mesures discriminatoires négociées avec les représentants syndicaux, comme la fin de l'avancement accéléré d'échelon, ou imposées par le gouvernement qui les cantonnent dans des emplois précaires.

En 1984, le professeur John W. Kingdon présente un modèle d'analyse dynamique des politiques publiques (Kingdon, 2003). Il s'intéresse aux motivations qui poussent les élus à sélectionner parmi une liste de problèmes, aussi importants les uns que les autres au sein de la société, ceux qu'ils placent au sommet de leurs priorités. Kingdon utilise un cadre intégrateur et ouvert qui offre une vision globale du processus de mise à l'ordre du jour d'une question qui

surpasse les modèles exclusifs axés sur les acteurs, les problèmes et les solutions. Cette approche est le reflet des interactions qui se développent au sein du système entre des forces dynamiques et des événements propices qui collaborent à la prise d'une décision. Le cadre conceptuel de Kingdon se distingue par rapport aux modèles systémiques à la mode au cours des décennies 1950 et 1960, qui examinent l'élaboration des politiques sous l'angle de leur évolution au travers d'étapes »¹.

2. Vieillesse, emploi et préretraite:

Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante

« La retraite anticipée dans les entreprises est une pratique qui est souvent étudiée comme un phénomène résultant d'un choix rationnel des salariés vieillissants, pour un cadre d'analyse la théorie néoclassique des marchés concurrentiels. L'analyse des effets-prix et des effets-revenus permet de décrire les comportements économiques possibles des salariés sur le marché du travail.

Ce modèle postule que les marchés concurrentiels produisent automatiquement une situation de plein emploi, ce qui explique l'importance accordée à l'étude des facteurs d'offre pour expliquer les phénomènes du marché du travail. Or, on sait que le chômage et l'insécurité économique qui en découle ont été des phénomènes importants au cours de l'histoire canadienne, particulièrement au cours des vingt dernières années; il en résulte un déséquilibre dans le pouvoir de négociation entre les employés et les employeurs et ce, en faveur de ces derniers.

Ces réalités du marché du travail nous conduisent à privilégier un cadre d'analyse où les effets structurants de la demande sont déterminants dans le phénomène de la retraite et le remède pour le vieillissement qui se traduit par le rajeunissement du personnel dans les entreprises.

¹MARK Heese, vivre et travailler plus longtemps, note pour forum de l'OCDE, page 41, consulté le 13avril 2013 à 22 :30

Depuis le début du siècle, une école de pensées en économie du travail, l'école institutionnaliste, propose une vision différente des marchés du travail. En particulier, la théorie des marchés internes met en lumière l'importance des pratiques administratives et des règles de conventions collectives dans le rajeunissement des ressources humaines, c'est-à-dire l'entrée dans l'entreprise à un jeune âge, la mobilité et la sortie des employés anciens. De telles règles exercent une influence sur le comportement des employés et aussi sur le rendement. À l'instar de l'école institutionnaliste, nous ne nions pas le fait que les pratiques administratives et les conventions collectives puissent émaner de décisions individuelles rationnelles, mais ces décisions peuvent être déterminées par d'autres facteurs que les prix et les revenus, soit par exemple l'insécurité économique, les valeurs et les coutumes (Poulin Simon 1981, 1983; Dussault 1986; Tremblay 1992b; Bellemare, Dussault, Poulin Simon et Tremblay 1994).

Dans le contexte de notre étude, les règles des marchés internes peuvent être utilisées par des gestionnaires dans le but de réaliser une politique de rajeunissement de la main-d'œuvre. Par exemple, les règles relatives à l'âge donnant droit à une pleine rente ainsi que la bonification des rentes de retraite peuvent être modifiées dans le but d'inciter les salariés vieillissants à quitter plus tôt (Guérin 1991). On peut aussi offrir de tels avantages pour une période donnée seulement, ce qui exerce une pression encore plus forte sur la décision des salariés vieillissants. Ce cadre théorique nous amène donc à postuler que les effets-prix et les effets-revenus émanent exclusivement du fonctionnement des marchés concurrentiels et peuvent être utilisés comme mécanisme de transmission pour réaliser les objectifs des entreprises.

Cette étude s'appuie sur la méthode de l'adduction, souvent privilégiée par l'école institutionnaliste, soit un va-et-vient continu entre l'observation de la réalité et l'analyse théorique (Blaug 1982; Roy 1986). C'est pour cette raison que nous avons retenu la technique du rajeunissement est utilisée comme un moyen d'augmentation du capital des entreprises parce que un jeune reste toujours plus motivé et plus dynamique qu'un ancien travailleur et d'une autre part c'est un moyen pour la réduction du chômage »¹.

¹ Ibid , page 59

3. Les jeunes : un rapport donnant /donnant :

Les jeunes recrutés récemment ne sont pas généralement assez exigeants en ce qui concerne l'intérêt de leur travail. Échaudés par les licenciements et la précarité que les entreprises ont instaurée durant les années de la crise économique, « les jeunes veulent avoir les moyens de retrouver rapidement un emploi, ils s'impliquent donc individuellement dans une recherche d'employabilité maximale et manifestent en permanence un fort désir d'apprendre et d'acquérir des compétences »¹.

« Par contre on remarque une démotivation et la faible appétence des salariés pour la formation à partir de 45ans qui résultent de ces représentations collectives négatives, qu'elles alimentent à leurs tours. D'après le CEREQ, le taux d'accès à la formation baisse avec l'âge, cette réflexion est encore plus précoce pour les individus ayant un niveau de formation bas »²

On voit apparaître une création nette d'emplois supérieure aux besoins de la population active, une inversion des pratiques à l'égard des jeunes et leurs entrées sur le marché du travail redevient plus facile.

¹ Op.cit, THIERRY Dominique, , P 118

² Ibid. P, 84

Section II

**La politique de l'emploi des
Jeunes en Algérie**

1. Aperçut historique sur la politique de l'emploi des jeunes en Algérie :

« Le chômage est un problème épineux que vit beaucoup de pays et sur lequel se penchent les économistes et les gouverneurs pour y apporter des solutions.

En Algérie, toutes les politiques entreprises pendant les décennies de l'économie dirigée ont contribué, par des recrutements massifs, sans tenir compte de la demande réelle en matière d'emploi à déguiser le chômage qui frappait de plein fouet la jeunesse et a créé des situations de sureffectifs au sein des entreprises ».¹

Le passage d'une économie dirigée à une économie de marché a engendré une compression des effectifs au niveau des entreprises.

L'arrivée des réformes a dévoilé la face cachée d'une réalité amère qu'endure notre pays et aggrave en même temps, le phénomène du chômage affectant les jeunes.

« Face à ce phénomène, source d'explosion sociale, les pouvoirs publics ont entrepris une série de mesures en faveur des jeunes afin de palier au problème du chômage ».²

Le Programme d'Emploi des Jeunes (P.E.J) en 1988 et le Dispositif d'Insertion Professionnelle des Jeunes (D.I.P.S) en 1990.

2. Présentation du thème de recherche :

Depuis l'indépendance, l'emploi demeure l'objectif principal de l'état. Si la période entre 1966 et 1986, est caractérisé par une forte augmentation de taux de l'emploi et une résorption processive du chômage, la période qui la suit juste après la crise pétrolière entre 1986 et les années 1990, est marquée par récession de la création de l'emploi, de fermeture d'entreprises publiques, la compression des effectifs, etc. Après cette période les entreprises on procédé à

¹KHALED TAHARI, l'entreprise publique en Algérie : logique économique et logique de l'emploi face au développement économique, Université d'Oran, p198.

² Ibid., p199.

la restructuration et mettent des nouvelles stratégies telle que « the right man on the right place »¹

Pour régler ce phénomène et améliorer la situation des entreprises, les autorités publiques ont pensé à la création de différents programmes de création d'emplois tel que : le programme d'emploi des jeunes.

Certaines entreprises ont volontairement adopté la politique du rajeunissement par les actions suivantes :

- L'encouragement de départ volontaire : des indemnités sont proposées à toute personne qui veut quitter l'entreprise surtout les plus âgés d'entre eux. Cette méthode d'incitation au départ par le paiement du capital, financier, présente d'avantage d'être incitatif et non forcé.
- L'encouragement des départs en retraites et retraite anticipée : les travailleurs âgés sont encouragés à partir en retraite anticipée par l'action de catégorie socioprofessionnelle, ainsi les salaires sont augmentés avec des effets rétroactifs pour permettre à ces derniers d'accéder à une meilleure pension de retraite.
- Le remplacement des retraités à l'âge légal par des jeunes, tous les départs de retraite à l'âge légal sont remplacés par une population de travailleurs plus jeunes.
- Remplacement des démissionnaires par un personnel plus jeune : souvent la charge de famille est plus importante ; la fatigue ou la pression familiale incite certaines femmes à démissionner, la direction les remplace par des jeunes.

Notre thème de recherche s'articule sur le sujet de dispositif de rajeunissement du personnel dans les entreprises, spécialement les jeunes insérés dans le cadre de contrat d'insertion professionnelle CDD, on a jugé utile d'étudier les avis des responsables de cette stratégie ainsi que leurs objectifs et leurs motivations.

3. Aperçut historique de l'organisation

La réflexion sur l'organisation des entreprises a débuté avec l'avènement de l'ère industrielle dès le 19^e siècle. La volonté de rationalisation s'est véritablement accrue au tournant du siècle et a intégré progressivement la dimension des relations humaines.

¹ JEAN M. Plane, Théorie des organisations, 2^{eme} édition, Belgique, 2000, p 11

L'entreprise, institution économique et sociale majeure de notre ère matérialiste, fait l'objet de théories riches sur les problèmes liés à l'organisation des hommes en collectivité de production.

Dans cette première tentative d'organiser rationnellement les entreprises, le rôle de l'ingénieur fut prépondérant. Le plus connu demeure encore de nos jours l'Américain **Frederick W. TAYLOR**. Il a développé l'organisation scientifique du travail en s'appuyant sur des recherches menées dans les entreprises sidérurgiques. Taylor prône l'organisation scientifique des tâches de tous le personnel. L'organisation est pour lui fondée sur la division verticale du travail et repose sur la répartition scientifique des ouvriers et des tâches..

En France, **Henri FAYOL** théorise sur la direction des entreprises. Il propose une définition simple de celle -ci : **Planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler**. On retrouve dans cette formalisation les bases du management.

Max WEBER, sociologue, est le troisième personnage influant dans cette volonté de rationalisation. Il s'attache à définir l'administration bureaucratique idéale. Strictement hiérarchisée elle tire son efficacité des règles impersonnelles, transparentes, applicables à tous pour permettre de prendre les décisions.

L'approche rationaliste transforme l'entreprise en un lieu d'échanges rationalisés entre les individus. Les règles, les procédures et les structures sont définies pour permettre une efficacité maximale dans l'atteinte des objectifs. L'ingénieur est le représentant de la pensée et l'ouvrier la force de production.

Dès les années trente, aux Etats-Unis, se développe un nouveau courant fondamental pour le développement de l'efficacité des entreprises et des personnes.

Elton MAYO, professeur à l'université de Harvard, inscrit dans le courant de l'organisation scientifique du travail, est un personnage clé dans le développement de cette approche. De 1927 à 1932, il mène des expériences dans les ateliers de la Western Electric à HAWTHORNE. Elles sont destinées à déterminer les motivations réelles des travailleuses afin de modifier leurs conditions de travail dans le but d'améliorer la productivité. Les Américains toujours très pragmatiques n'hésitent pas à réaliser ce genre de recherches.

L'équipe d'Elton Mayo met en évidence que l'attention portée aux relations humaines permet l'accroissement de la productivité.

La prise en compte du phénomène humain en organisation débute de manière scientifique à cette époque. Désormais les travaux s'orientent vers la recherche de l'adéquation entre les objectifs organisationnels et ceux des hommes. Dans cette optique les buts et les motivations personnelles vont prendre une place prépondérante.

Dans le même temps, un autre personnage clé, **Kurt LEWIN** réalise des travaux sur les groupes restreints et les formes de pouvoir en leur sein, ce sont les théories du LEADERSHIP. Les résultats de ces recherches convergentes, mettent en évidence l'avantage de la coopération sur la division du travail, pendant que le leadership et les formes de commandement se développent, il travaille avec Ronald Lipitt et Ralph White et met en évidence les premiers styles de management.

Ensuite vers les années soixante-dix, l'approche sociologique des organisations est développée par MICHEL CROISIER et ERHARD FRIEDBERG, ils montrent comment chaque acteur élabore une stratégie personnelle dans le but d'accroître son influence, sachant que l'approche sociologique permet de comprendre comment les hommes agissent dans l'organisation à travers l'analyse stratégique. Elle permet aussi de comprendre le comportement des acteurs à partir du rôle central des relations de pouvoir, c'est pourquoi ce qui s'échange et se négocie c'est le pouvoir. Elle considère l'organisation comme un lieu où s'exerce des tensions internes dues pour la plupart aux stratégies des différents acteurs. L'organisation se comprend comme le résultat d'un processus permanent de négociation du pouvoir. Les individus ne sont pas des exécutants mais les acteurs ayant des comportements stratégiques pour maintenir ou accroître le pouvoir.

4. Les étapes à suivre dans l'application de la stratégie du rajeunissement du personnel dans l'entreprise:

A. La préretraite – restructuration :

« La première étape est celle de la préretraite qui est née avec l'ouverture des frontières et le marché commun pour parer à certaines de leurs conséquences sociales. Elle a d'abord, été inventé pour le secteur agricole avec les IVD créés par les lois du 8 août 1962 complémentaires à la loi d'orientation agricole.

Cette innovation est très rapidement transposée au secteur industriel ou commercial par la loi du 18 décembre 1963 qui institue le fond national de l'emploi et la première convention d'allocation spéciale de préretraite. Il s'agit, dans un contexte économique qui est pourtant encore favorable, de permettre au plus âgés des salariés touchés par les restructurations qui, comme le dit la loi, sont jugés insusceptibles de reclassement parce que situés dans des zones en grave déséquilibre de l'emploi, de disposer d'un régime social convenable en attendant l'âge de la retraite, il s'agit aussi naturellement de faire en sorte que ces catégories ne constituent des obstacles aux restructurations et de limiter les risques d'exploitation sociale, les préretraite vont être utilisées surtout dans le secteur industriel ; sidérurgie, construction navale, textile et habillement. Mais elles vont aussi contribuer à régler les problèmes sociaux nés de la fermeture des bases militaires américains en France.

A cette époque, les préretraites sont distribuées parcimonieusement ; elles sont négociées cas par cas avec les entreprises dans le cadre de licenciement économique dont d'ailleurs les préretraités fond juridiquement partie et ils le ressentent ainsi ; la préretraite est une situation subie, dévalorisante et mal vécue par ces bénéficiaires.

Le deuxième temps de la préretraite, qui va se superposer au premier sans l'éliminer, est celui de la « pré-retraite-droit-individuel » avec la montée du chômage, au milieu des années 1970, se fait jour le souci d'assurer aux plus âgés une sécurité face aux menaces de perte d'emploi par une couverture financière particulière. Cette préoccupation se concrétise dans le cadre du régime d'assurance-chômage ; d'abord, au profit des salariés licenciés, collectivement ou individuellement, à partir de l'âge de 57 ans et 6 mois, par l'institution de la Garantie de ressources licenciement (GRL) par un accord du 22 mars 1972. Par souci

d'égalité, notamment, ce régime s'étend, par accord du 13 juin 1977, aux démissionnaires, c'est la garantie de ressources démission GRD.

Ainsi du subi rationné et collectif qu'il était depuis 1963 la préretraite devient aussi revendiquée, individuelle et largement ouverte. Cette conception s'implante désormais et elle conduit à l'instauration d'un véritable statut du préretraité, considéré comme enviable, parce que généreux et stable dans un environnement menaçant.

Une troisième étape sera franchie dans les années 1980, non seulement par l'abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans, qui aura pour effet de déclarer les départs anticipés à 60ans, qui aura pour effet de déclarer les départs anticipés à un âge plus précoce mais aussi par l'implantation d'une nouvelle conception de la préretraite. Celle-ci est, alors, censée devenir un instrument actif de la politique de l'emploi ; elle est utilisée, cette fois explicitement, comme un moyen de partage du travail entre les générations : ce Sont les contrats de solidarité parfaite créés par l'ordonnance du 16 janvier 1982, qui sont ouvert aux salariés de plus de 55ans et dont le départ doit nécessairement être compensé par une embauche quasi concomitante »¹.

B. Le recrutement des jeunes

Une fois que la politique de la préretraite est appliquée « les entreprises se remettent donc à embaucher des jeunes, et pour beaucoup d'entre elles, c'est une politique délibérée. L'association jeunesse et entreprises a réalisé en janvier 2001 une enquête auprès de 150 entreprises sur ce thème. Une entreprise sur deux affirme suivre, d'ordre et déjà, une stratégie fondée sur l'embauche de jeunes collaborateurs et le tiers des autres l'envisagent à moyen terme. La réponse est d'autant plus nette que la taille de l'entreprise augmente.

Quelles sont leurs motivations ? L'intérêt de l'entreprise vient très loin en tête des réponses, que cet intérêt se manifeste de façon brutale (c'est l'intérêt de l'entreprise) ou au travers de la volonté du rajeunissement ou de l'idée de faire un investissement. Le devoir de l'entreprise souvent évoqué en période de récession, ne Vient qu'après 26% de oui. Litem (les jeunes coutent moins cher) ne recueillent que 6% des suffrages.

¹ Op.cit THIERRY Dominique, P 58, 59,60

Qu'apportent les jeunes ? En les embauchant, les entreprises cherchent avant tout des capacités d'adaptation, une plus grande mobilité et des idées nouvelles. L'opportunité de revoir les structures ne recueille que 18% des suffrages et la plus grande capacité de travail 11%. Le non conformisme n'est cité que par 8% des entreprises.

Les entreprises ont aussi été questionnées sur les avantages que les jeunes pouvaient, selon elles, retirer d'une activité en entreprise. Avoir très vite des responsabilités, voir le fruit de ses efforts, être fière de ses réalisations, telles sont leurs réponses rappelons que, selon une précédente enquête menée par jeunesse et entreprises, des lycéens envisagent leurs vie professionnelle dans l'administration »¹.

Recrutés massivement les jeunes ne suffisent pas, encore faut-il les intégrer et les garder. Les notions d'insertion, d'intégration et de fidélisation méritent d'être précisées. Ce sont trois concepts différents. L'insertion relève du recrutement et de l'accès à un statut professionnel. L'intégration met en œuvre des moyens pour que le jeune se sente à l'aise dans l'entreprise.

Avec ces étapes la stratégie du rajeunissement sera appliquée convenablement et l'entreprise vise un autre objectif qui est l'augmentation de la quantité du produit et l'augmentation du capital

5. Les observatoires de l'emploi des jeunes en Algérie :

Dans le champ des politiques de développement, on a enregistré ces dernières années de nouvelles dynamiques multiformes. Les autorités se sont engagées dans des stratégies de décentralisation. L'objectif est que l'Etat transfère un certain nombre de ces prérogatives et de ces compétences aux collectivités locales et territoriales dans plusieurs domaines dont celui de l'emploi des jeunes et de la formation. Il s'agit d'amplifier et de consolider dans la perspective d'une gestion locale de l'emploi des jeunes.

L'un des rôles majeurs des observatoires locaux de l'emploi des jeunes est de pouvoir mobiliser une expertise pour parvenir à la construction d'un diagnostic partagé pour :

- Rendre compte des modes de fonctionnement concrets des systèmes locaux d'emploi des jeunes.
- Identifier les forces de faiblesse en matière d'emploi des jeunes au plan local.

¹ Ibid. P 130,131

- Anticiper les évolutions prévisibles à partir d'une connaissance plus directe des stratégies d'acteurs et d'institutions.

« Les observatoires nationaux sont actuellement dans une phase de développement. Les raisons de cela sont multiples. Elles tiennent en particulier aux limites des compétences disponibles au sein de ces dispositifs. Or, il faut renforcer le professionnalisme des agents de développement local dans le domaine de l'emploi des jeunes»¹.

6. L'entreprise et la question de l'emploi des jeunes :

Le développement économique doit résoudre progressivement la question de l'emploi partant de l'hypothèse forte qu'il ne saurait y avoir développement sans emploi des et que le chômage est la forme de violence sociale la plus forte qu'exerce la société sur les individus. Toutefois ce développement ne peut se faire que s'il se conjugue avec une efficacité économique des entreprises publiques désormais soumise à la contrainte budgétaire.

La relation entre l'entreprise et le marché de l'emploi des jeunes trouve sa concrétisation dans une relation d'emploi que l'on peut lire comme un simple échange de la capacité de production contre un salaire et l'acceptation par le salarié de se mettre temporairement sous l'autorité de l'entreprise.

Cette lecture particulière de rapport salarial est celle de la théorie standard qui construit son raisonnement autour des paradigmes suivants :

Tout d'abord, « l'entreprise et le travailleur sont des agents économiques guidés par la recherche de l'optimum économique dans l'utilisation technique des ressources dont ils disposent et dans les termes de l'échange avec le système global. »²

Pour se faire nos agents économiques ont besoin du marché, comme abstraction, espace de confrontation, d'agrégation et de sanction des différentes décisions individuelles par les prix.

Le système économique présente une faculté à l'autorégulation par la « main invisible ».

Les jeunes sont employés dans deux secteurs principaux :

¹JEAN PAUL BARBIER, l'intermédiation sur le marché du travail dans les pays du Maghreb, 1ère édition, Paris, 2006, p69.

² Op.cit Dr. KHALED TAHARI, P 201.

a) Les emplois des jeunes dans les administrations :

L'emploi des jeunes dans l'administration comporte deux catégories : les emplois de la fonction publique et les emplois relatifs au service national, à la sécurité et au dispositif de promotion de l'emploi des jeunes. Les emplois de la fonction publique concernent les effectifs des administrations centrales (ministères), de leurs services décentralisés et des établissements publics à caractère administratifs (EPA) sous tutelle ainsi que des collectivités locales (48 Wilayas, et 1541 communes).

Ce poste a connu depuis l'indépendance deux grandes phases. La première phase, de 1962 à 1985, a été celle du recrutement aux postes de travail nécessités par les différentes structures administratives et les fonctions techniques et sociales d'un Etat en construction.

La seconde phase, depuis une vingtaine d'années, a porté sur le renouvellement des agents partants en retraite et le renforcement dans certaines fonctions. En l'an 2001 la fonction publique compte 1,45 million d'agents, soit 25% de l'emploi structuré après avoir atteint, en 1990, 29% de cet emploi pour 1,08 million de fonctionnaires. La population employée dans l'administration est relativement jeune. Près de 70% de l'effectif ont moins de 40ans. Par niveau de qualification, l'encadrement moyen national est de 19%.

Mais ce taux moyen cache la faiblesse d'un niveau d'encadrement des collectivités locales, qui se situe à 6,8%. En 2001, sa structure par tranches d'âges et par niveau.

b) Les emplois des jeunes dans le secteur public économique :

Le secteur public économique, constitué des entreprises publiques économiques (EPE) et des entreprises publiques locales (EPL) intervenant dans l'activité de l'industrie y compris les hydrocarbures, du bâtiment et travaux publics et des services, a enregistré au cours de la décennie passée d'importantes pertes d'emplois en conséquences des ajustements l'ayant affecté tout en perdant sa prééminence par rapport au secteur privé dans la contribution à la valeur ajoutée. Sa capacité future de création d'emploi est liée, à court terme à l'ensemble des facteurs commandant l'évolution économique du pays (revenus des hydrocarbures, intégration régionale, réformes, investissements nationaux et étrangers), et à moyen terme à l'action de privatisation qui a commencé à le concerner.

7. Les inconvénients des seniors au sein du marché du travail par rapport aux juniors :

Les inconvénients au prolongement de la vie active des travailleurs âgés peuvent être regroupés en trois groupes, à savoir, les inconvénients liés aux facteurs institutionnels, les facteurs touchant l'offre de la main-d'œuvre et d'autres qui touchent la demande de la main-d'œuvre.

Premier inconvénient :

« Du côté des facteurs institutionnels, on retrouve par exemple, la retraite obligatoire et l'incitation à la retraite anticipée incorporées dans les fonds de pension : les systèmes de protection sociale. Notamment les régimes de retraite et les régimes d'invalidité et de chômage, ont souvent pour effet d'inciter les personnes à quitter la vie active avant l'âge officiel de la retraite. De plus, dans de nombreux cas, il n'est pas intéressant financièrement de travailler au delà de 65ans. Par le passé, certains gouvernements ont encouragé les retraites anticipées en réaction à un chômage élevé et persistant, estimant à tort que les départs en retraite inciteraient les entreprises à proposer d'avantage d'emploi aux jeunes »¹.

Deuxième inconvénient :

« Du côté de l'offre de la main-d'œuvre, on retrouve des facteurs comme la santé physique, le manque de mobilité ou le manque d'accès à la formation : des attitudes négatives à l'égard des travailleurs âgés sont encore largement répandues. Comme en témoignent des pratiques en matière d'embauche et de licenciement qui les défavorisent systématiquement de l'avis de nombreux employeurs, les séniors sont moins productifs que les jeunes, de plus ils bénéficient rarement de formation en cours d'emploi, si bien que leurs qualifications peuvent être obsolètes. Les travailleurs âgés ne sont pas capables de s'adapter ou résister au changement. On observe aussi une certaine ségrégation en fonctions de l'âge au sein de services publics de l'emploi. Dans plusieurs pays, les travailleurs âgés ne sont pas soumis à l'obligation de recherche d'emploi et sont beaucoup moins susceptibles que les jeunes d'être pris en compte par les politiques actives du marché du travail ».²

¹ Op.cit MARK Heese, page 1, consulté le 13avril 2013 à 22 :30

² Op.cit., page 1 consulté le 13avril 2013-04-30 à 22 :35

Troisième inconvénient :

« Du côté de la demande, on retrouve des facteurs tel que la discrimination envers les travailleurs jeunes, le salaire à l'ancienneté ou le manque de flexibilité des conditions de travail, les conditions du travail sont mal adoptées aux besoins et aux capacités des travailleurs âgés, du fait du mode de travail rigide, nombre de séniors doivent faire face à un choix difficile, entre un emploi et une retraite plein temps, les travailleurs âgés entraînent souvent des coûts plus élevés que les travailleurs jeunes, parce que leurs salaires ou les coûts de main-d'œuvre non salariaux les concernant- indemnité ou assurance maladie- sont plus élevés. Face à des règlements de l'emploi excessivement rigoureux. Les employeurs peuvent aussi chercher à inciter les travailleurs âgés à quitter la vie active par le biais de dispositifs de préretraite souvent financés en partie sur les fonds publics.

Certaines catégories de travailleurs âgés ont la possibilité d'emploi médiocre parce que leurs compétences sont obsolètes, ainsi leurs conditions et leurs horaires sont inadaptés ».¹

¹ Ibid. P 05

Partie pratique

La présentation de l'entreprise d'accueil

I. La présentation de l'entreprise d'accueil

1-Historique de l'entreprise

L'entreprise I. CO.TAL/ SPA (société par action) est née d'une scission de l'entreprise publique économique (l'EPE) ECOTEX/SPA. Cette dernière étant issue de la restructuration de l'ex société mère SONITEX.

L'entreprise ICOTAL a été créée en 1959 par un français sous forme d'unités de confection spécialisées dans la fabrication des chemises, dans le cadre du plan de Constantine sous la raison sociale : Industrie Cotonnière Algérienne par le sigle I.CO.TAL ; puis nationalisée en novembre 1974 et intégrée dans le patrimoine de SONITEX suivant l'ordonnance n° 74-104 du 15 novembre 1974 à la restructuration de SONITEX en 1982, l'entreprise a été intégrée à l'entreprise ICOTEX .

Par la suite, le 20 décembre 1987, l'assemblée générale extraordinaire de l'EPE ICOTEX dans sa résolution n 02, consacre sa filiation en devenant ainsi du holding reprenant son appellation d'origine à savoir :

Industrie cotonnière algérienne (I.CO.TAL) le patrimoine de l'entreprise ne sera régularisé qu'en avril 2002 par un livret foncier délivré par la conservation foncière de Bejaia.

Le propriétaire du capital est le groupe Confection et Habillement (C&H) détenant 145 490 action de 5000 DA chacune.

Le capital social de l'entreprise passe de 92 000 000.00 à 727 450 000.00 DA suite à la réévaluation des terrains conformément au décret 07-210 du 04 juillet 2007.

2-démontions et situation géographique de l'entreprise ICOTAL :

L'entreprise bénéficie de sa part, une situation géographique, par l'excellence voie de communication et d'accès.

Elle est encerclée de plusieurs entreprises :

- A droite : l'entreprise NAFTAL
- A gauche : l'entreprise des transformations des bois, EPE TRANSBOIS/SPA
- En face : l'entreprise CEVITAL

3-Missions et objectifs de l'entreprise ICOTAL :

L'entreprise ICOTAL est chargée de réaliser les activités suivantes :

- ✓ Exploitation, gestion et développement de la production en matière de confection et bonneterie.
- ✓ Formation et assistance technique.
- ✓ Exploitation de toutes les opérations de n'importe quelle forme juridique, commerciale et financière.
- ✓ Exploitation d'articles d'habillement de tissu et d'autres accessoires.
- ✓ Maintenir sa place dans le marché.

Avant, les objectifs de l'ICOTAL étaient des objectifs sociaux mais après la notion du marché, ces objectifs ont changé en objectifs économiques qui sont :

- ✓ Atteindre un haut niveau de souplesse.
- ✓ Assurer une rentabilité et aboutir à la satisfaction des clients.

4- présentation de l'organigramme d'ICOTAL :

a) La direction générale :

La direction générale de l'organe directif premier de l'entreprise est dirigée par un président directeur général (PDG) qui est considéré comme le premier responsable de l'entreprise et c'est lui qui prend les décisions finales de toutes les actions et problèmes qui atteignent l'ensemble de l'entreprise.

La direction est toutefois le coordinateur de tous les départements, elle est au courant de tous ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, elle est composée d'un (PDG) et du secrétariat.

b) La direction administrative et financière :

Cette direction est dirigée par un sous-directeur et elle est formée de deux départements :

- Département des ressources humaines.
- Département de finance et comptabilité.

❖ Département des ressources humaines :

Le rôle de ce département est de veiller bien sur la gestion du personnel et des ressources humaines et il se compose de :

- ✓ Secrétariat
- ✓ Service gestion personnel
- ✓ Service hygiène et sécuritaire
- ✓ Section des œuvres sociales
- ✓ Section paie
- ✓ Section prestation sociale

❖ Département finance et comptabilité :

Ce département s'occupe de toutes les opérations financières et comptables qui se déroulent au sein de l'entreprise et de tout ce qui est en relation d'argent avec l'entreprise :

Il est divisé en deux services :

- ✓ Service de comptabilité générale
- ✓ Service de comptabilité analytique

❖ La direction commerciale :

Elle est partagée en deux départements et d'un secrétariat :

- ✓ Secrétariat
- ✓ Département vente
- ✓ Département approvisionnement

Département vente :

Il est chargé de remplir les tâches concernant les opérations de vente, du marketing et il se compose de :

- ✓ Service commercial
- ✓ Section de recouvrement

Département approvisionnement :

Il est affecté de l'action ou approvisionnement et stockage de toute la matière première dont l'entreprise a besoin de pièces de rechange pour les machines de production et il est divisé en deux services :

- ✓ Service d'achat
- ✓ Service gestion des stocks

❖ **Direction production**

Cette direction est composée de quatre départements :

Département textile :

Ce département est nouveau, il a été installé en 2008 et il se compose de deux services :

- ✓ Service tricotage
- ✓ Service finissage

Département habillage :

Il est considéré comme l'organe moteur de l'entreprise, il consiste à produire et à confectionner sur les commandes des tenues militaires, vêtements.

Il est divisé en quatre services :

- ✓ Service confection
- ✓ Service bonneterie
- ✓ Service coupe
- ✓ Service finition

Le service finition est aussi composé de deux sections :

- ✓ Section flockage
- ✓ Section contrôle de qualité

Département technique :

Ce département a pour mission de veiller à la finition des procédés de fabrication et de prendre toutes les dispositions nécessaires à la concrétisation des objectifs assignés par l'entreprise, il assure aussi l'optimale des capacités de production.

Le département technique dépend directement de la direction générale et il est composé d'un service production et de trois sections :

- ✓ Service production

- ✓ Section temps et méthode
- ✓ Section création
- ✓ Section programmation

5- la direction de département des ressources humaines d'ICOTAL :

Ce département s'occupe de gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise en lui assurant d'une part l'administration du personnel, les relations sociales et la communication interne de l'entreprise ; d'autre part, il élabore la politique interne de l'entreprise en assurant l'application au quotidien : effectifs, paie, mutuelle, caisse de retraite, recrutement et intégration, gestion des carrières ...etc.

Le département des ressources humaines est aussi chargé de la gestion du personnel et des moyens généraux, il assure avec d'autres directions des activités partagées telles que ; la formation, les relations professionnelles et l'étude générale.

5.1 Présentation, organisation et mission de département des ressources humaines :

A. Le département des ressources humaines :

Ce département est géré par un directeur des ressources humaines(DRH), qui est considéré comme le premier responsable du département et il est affecté par le (PDG) en personne.

Son rôle est de veiller sur le département, de contrôler ses services, de coordonner entre les différents départements ainsi que le règlement de toutes les affaires et les sanctions qui touchent le personnel de l'entreprise.

✓ Secrétariat :

Elle est chargée de l'établissement des papiers administratifs, comme le contrat de travail, les titres de congé ...etc.

✓ Service hygiène et sécuritaire :

Il s'occupe de l'hygiène et de la sécurité des travailleurs de l'entreprise, ainsi que les différents accidents qui peuvent avoir lieu au sein de l'entreprise.

Ce service est divisé en quatre équipes : quatre agents et un chef de service sachant que ces agents sont formés pour assurer les soins élémentaires, en cas d'un accident de travail.

Le chef de service va mentionner sur un registre le nom de la victime de travail, la date, l'heure et l'endroit où l'accident a eu lieu ainsi que les causes de cet accident.

B- le service gestion personnel :

C'est l'unité de commande de leurs mouvements, elle se charge de faire la mise à jour dans tous les registres sur le calendrier du personnel.

Ce service consiste à assurer les tâches administratives du personnel à savoir :

- L'établissement des entrées et sorties du personnel dans les registres.
- Le suivi des dossiers et de gestion de carrières professionnelle des travailleurs.
- L'affichage des informations au personnel des décisions et des réglementations prises par l'administration générale.

Il se charge aussi du recrutement, qui s'effectue par contrat au sein de l'entreprise après le changement structurel de 1998, tout contrat se fait à durée déterminée (C.D.D)

L'établissement de la retraite à partir du jour où l'intéressé se manifeste avec une demande manuscrite, précisant son vouloir de retraite, qu'elle soit proportionnel, normale ou anticipée :

- Proportionnelle : avoir l'âge de 50ans et travailler plus de 20ans d'expérience professionnelle.
- Normal (80%) : sans condition d'âge, mais avoir travaillé 32ans d'expérience professionnelle
- Anticipé : suite à une compression d'effectifs, l'employeur doit verser à la C.N.R un certain pourcentage, jusqu'à ce que les retraités atteignent les 32ans ou les 80%.

B-1 la section paie :

Ce service se charge du dressement des bulletins de paie et de salaire.

Le salaire se calcule en fonction du salaire de base et des différentes indemnités relatives au poste occupé : indemnité de nuisance, des heures supplémentaires, expérience professionnelle, de transport...etc.

B-2 La section des œuvres sociales :

Elle s'occupe principalement des actions et de l'œuvre sociale des salaires de l'entreprise.

B-3 la section prestation sociale :

Elle est chargée des suivis des congés des malades, accidents des travaux et les dossiers des soins des travailleurs.

Chapitre I : Analyse des données collectées.

Chapitre I : analyse des données collectées :

Introduction : Nous avons utilisé la méthode d'analyse thématique des entretiens car c'est la plus indiquée pour ce type de thème de mémoire. En effet pour contourner la difficulté de répétitions, nous allons nous contenter de souligner les propos différents et originaux, ainsi que les réponses dominantes qui seront étayées par la reprise fidèle et intégrale des déclarations des enquêtes. Notre analyse sera consacrée à l'interprétation des déclarations à la lumière de notre perception de sociologue et d'étudiant en gestion des ressources humaines.

Les entretiens menés au sein de l'ICOTAL au près d'un échantillon d'analyse ci-dessus nous a permis de collecter les données suivantes. Nous classons l'analyse des résultats selon les thèmes ci-après :

1. L'importance de l'âge au sein de l'entreprise.
2. La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel et les bases de la prise de cette décision.
3. Les avantages liés au rajeunissement (aptitude physique, endurance et autres aptitudes sensorielles).
4. L'influence de l'âge sur la motivation, la mobilité et la disponibilité du personnel.
5. Les effets du rajeunissement sur la création d'emploi et la lutte contre le chômage.
6. Le rajeunissement et le conflit de génération.

1. L'importance de l'âge au sein de l'entreprise :

L'âge au sein de l'entreprise a une influence quelque fois positive quelques fois négative, en effet les travailleurs âgés ont l'avantage d'avoir une expérience mais d'un autre coté ils sont fatigués et une fois installés dans la monotonie, ils n'apportent pas de nouvelles idées ni de nouvelles pratiques.

A ce sujet Issad 54 ans directeur des ressources humaines déclare : « **Il ya un coté positif, le savoir faire acquis et un coté négatif, la monotonie s'installe et la vieillesse entraine un manque de créativité et d'idées nouvelles** ».

L'âge avancé également influe sur l'efficacité en cas d'effort physique toute fois il présente ses atouts, l'occupation des postes de responsabilités à cause de l'expérience acquise :

Azzedine 28 ans chef du personnel confirme : « **Bien sur, l'âge a une influence, les anciens ne peuvent pas occuper des postes qui nécessitent un effort physique mais pour les postes de responsabilité les personnes âgés sont plus indignés** »

Une autre personne interrogée insiste sur l'influence de l'âge sur les aptitudes sensorielles telle que la vue, s'agissant d'une entreprise de textile, la vue semble importante sur cet effet Mohamed 54 ans chef de service paie ajoute : « **Bien sur il ya des tâches qui ne peuvent pas être assuré par quelqu'un qui na pas de force physique et qui manque de vue** »

Quelque fois l'âge est l'expérience sont appréciés au cas par cas il ya des situations ou la personne âgée est plus indignée pour occuper des postes qui exigent une expérience qui un vécu, et d'autres situations ou les jeunes sont mieux placés pour occuper des postes qui nécessite des efforts physique.

Nordine 43 ans chef du département habillement dit a ce sujet : « **Il ya des postes qui nécessitent une main d'œuvre jeune et dynamique qui demande la force physique et il ya d'autres postes qui ne admettent pas l'expérience et une personne dans le domaine** »

L'endurance, la concentration et la résistance à l'effort sont des facteurs déterminant qui sont liées à l'âge. Les jeunes semblent résistants à l'effort et la concentration beaucoup

plus que les salariés âgés c'est le contenu de l'analyse avec Abdel Karim 49 ans chef du département textile qui déclare : « **L'âge a un rôle très important sur l'exercice au sein de l'entreprise il ya des travaux qui nécessitent beaucoup de concentration et qui font stresser les anciens ouvriers, par contre les jeunes résistent et ce concertent sur cette fonction même si elle dure longtemps** »

L'opinion est plus précise et se rapporte en matière de textile ou la vue est importante pour assurer les tâches de couture qui est l'activité principale de l'entreprise.

A ce sujet Abdelmadjid 51 ans chargé d'étude en GRH confirme : « **Oui certaines tâches exigent une vue de 10/10 à fin de maîtriser la conduite des machines à coudre** ».

La présente étude a révélé qu'il y'avait des opinions hostiles au rajeunissement pour l'une des personnes interrogées il faut rajeunir en terme de conception et d'exécution selon le modèle tylorien, les personnes âgées et expérimentées devront être affecté à la confection et à la direction et les jeunes devront être dirigé à des tâches d'exécution.

L'avis de Mourad 57 ans chef de service comptabilité édifiant, il dit à ce sujet qu'en terme claire : « **Bien sur quelqu'un d'ancien qui a de l'expérience en ce qui concerne la prise de décisions. Certes, il ya des postes ou il faut mettre un personnel jeune mais dans des postes d'exécution uniquement ou cela ne nécessite pas de l'expérience** ».

L'âge a toujours une influence au sein des organisations, l'une des opinions exprimées est que le moindre mal est de laisser les travailleurs âgés aux niveaux des postes administratifs, par contre ils sont loin d'être efficaces dans les postes d'exécution car les conditions de vie externes sont dures d'où un manque de concentration et de mobilisation. En conséquence, l'opinion de Yousef 45 ans chef du département commercial est tranché : « **Dans l'administration c'est à demi mal pour les anciens mais dans l'exécution quelqu'un qui est âgé on le trouve démotivé et tous le temps fatigué cela peut être à cause des conditions externes car le mode de vie est dur** »

La position de travail et la pénibilité est un argument évoqué par un interviewé pour favoriser le recours à un personnel plus jeune.

Zoubir 45 ans chef de département comptabilité dit à ce propos : « **La position de travail est très pénible donc nous devons recruter la personne qu'il faut, cette fois nous ne parlerons pas de compétences mais aussi d'aptitudes physiques** »

Il ya des opinions plus modérées par rapport à l'efficacité des jeunes, c'est vrai qu'ils sont plus disponibles aux travaux pénibles mais pas tous, une personne interrogée nous dit :

Malika 50 ans assistante de direction déclare : « **Les jeunes sont souvent plus productifs mais pas tous, il ya des personnes qui négligent leur travail mais si on prend le coté positif, ces jeunes résistent mieux que les anciens surtout dans les secteurs de l'exécution** »

Le rajeunissement est une bonne solution pour augmenter l'efficacité au travail dans le textile ; cependant l'entreprise doit conserver les anciens pour assurer l'expérience qui est le vécu de l'entreprise ainsi que son savoir faire.

Sabrina 35 ans chef du service marketing souligne : « **Normalement c'est les anciens qui doivent dépasser le nombre des jeunes au sein de cet entreprise** »

Selon l'âge des interviewés l'opinion est favorable ou défavorable à la stratégie du rajeunissement, aussi pour une personne chargée du recrutement au sein d'ICOTAL, les jeunes résistent mieux et sont plus agiles et plus dynamiques, voir plus sérieux, les travailleurs âgés deviennent plus vicieux et trouvent des motifs pour désobéir.

Locif 28 ans responsable des recrutements déclare : « **l'âge a de l'importance, les anciens sont fatigués et n'attendent que le moment de sortir tellement ils ne peuvent pas résister chacun se cache derrière l'autre, alors que les jeunes se déplacent vite, exécute rapidement mais surtout résistent aux des travaux pénibles** ».

2. La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel et les bases de la prise de cette décision :

La décision du rajeunissement du personnel est dictée pour une stratégie étudiée et réfléchi sur la base d'un diagnostic de la ressource humaine trois impératifs sont dictés à cette décision, la première est de remplacer les départs à la retraite en effet l'entreprise ICOTAL est ancienne d'où le nombre de travailleurs éligibles à la retraite est important. D'un autre coté, les lois algériennes autorisent les départs à la retraite à l'âge de 50 ans après 32 ans de service d'où l'importance des départs, le deuxième objectif est d'améliorer le niveau intellectuel car l'entreprise a hérité de travailleurs au cas ou ces nouveaux, d'où le recours à des travailleurs issus des contrats de formation proportionnés(CFPA)

Enfin des impératifs économiques de réduire les frais du personnel, en effet les anciens, pour la forme d'avancement en expérience sont très couteux à l'entreprise ses idées maitresses apparaissent dans les déclarations de Issad DRH : « **La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel est issu d'un diagnostic, trois raisons ont motivé cette décision :**

A/ le désir des travailleurs de partir en retraite.

B/ la réduction des frais du personnel par rapport au paiement de l'expérience.

C /Le remplacement par une main d'œuvre qualifiée et diplômée ».

L'inconvénient de l'âge avancé est principalement la réduction de la productivité, de la main d'ouvre et la lenteur dans l'exécution des tâches ajoute notre interlocuteur Issad au sein de l'ICOTAL, de même le coût de la main d'œuvre augmente avec l'expérience par des frais d'une indemnité annuelle versée au salariés : « **A cause de l'indemnité de l'expérience professionnelle qui représente jusqu'à 60% des salaires les anciens coutent plus cher à l'entreprise »**

Le rajeunissement est décidé aussi sur la base de gestion prévisionnelle des emplois ainsi, après l'analyse de la ressource humaine, les cadres de l'ICOTAL ont estimé que les jeunes sont plus aptes à s'adapter à la technologie nouvelle, plus créative et plus ouverte.

Mohamed chef de service paie dit à ce sujet : « **La motivations de l'entreprise à rajeunir le personnel est prise sur la base d'une gestion prévisionnelle des emplois car**

les jeunes peuvent apporter un plus, ils ont envie d'apprendre et ils ont un esprit créatif aussi, ils sont plus adaptés aux nouvelles technologies ».

A propos des inconvénients de l'âge avancé et de la jeunesse, les avis sont partagés, les plus âgés ont l'avantage de l'expérience et les jeunes l'avantage d'être plus adaptés aux nouvelles technologies, Mohamed ajoute : « **les jeunes manquent d'expérience, des ouvriers âgés font des efforts en diminution, ils ne peuvent pas servir l'entreprise en plus ils maîtrisent moins les nouvelles technologies »**

Le rajeunissement du personnel est le résultat d'une restructuration, en effet des évaluations de la ressource humaine ont permis de diagnostiquer des dysfonctionnements dus à la faiblesse du niveau intellectuel de certains titulaires des postes. La réorganisation a consisté à recruter quelques jeunes cadres formés à des postes de décision ceci a donné des résultats économiques par l'amélioration de la productivité. En effet, en plus du rajeunissement, la stratégie a consisté à l'élévation du niveau intellectuel des responsables opérationnels.

L'opinion de Nordine 43 ans chef du département habillement (bénéficiaire de la restructuration) justifie que : « **le rajeunissement fait parti intégrante de la restructuration car avant, la majorité des cadres ne sont pas bien placés dans les postes qui leur conviennent, après la restructuration nous avons trouvé des postes où il faut embaucher des jeunes, donc nous pouvons dire que la première intention du rajeunissement et sur la base d'un diagnostic après l'application de cette stratégie nous avons trouvé qu'il y a plus de rentabilité autant que la réduction des coûts de la main d'œuvre ce qui a contribué à l'amélioration ».**

Les inconvénients liés à l'âge sont aussi appréciés d'une façon objective par les enquêtés, il est reconnu aux anciens plus d'adaptation aux règles de travail et aux jeunes plus de résistance, d'endurance et d'effort physique.

Comme, le personnel ancien est lié à l'entreprise par un contrat à durée indéterminée, de ce fait ils sont difficiles à licencier et sanctionnés dans le recours au droit de grève, d'où la nécessité d'avoir un personnel jeune.

En réalité la stratégie contestée à la fois, a précarisé la réalité du travail en vue d'avoir un personnel plus facile à gérer et moins revendicatif.

L'avis de Nordine, chef du département habillement est très éloquent à ce sujet, il dit sans ambiguïté ce qui suit : « **un ancien a des primes et ses primes augmentent avec l'ancienneté et en plus ils ont des contrats CDI donc ils se permettent de faire des grèves et réclament des augmentations de salaire** ».

Au sujet de la stratégie mise en place au sein d'ICOTAL elle visait un triple objectif :

- Indemniser les anciens qui ne sont plus en mesure de remplir leurs tâches convenablement pour leurs permettre d'accéder à la retraite anticipée dans le cadre de la loi.
- Intégrer des universitaires aux postes de gestion et d'administration.
- Intégrer : des exécutants probablement fournis par les clients de formation professionnelle, nous assistons à une triple stratégie : le rajeunissement, l'amélioration et la modernisation du management et l'élaboration des niveaux intellectuels des exécutants.

A ce sujet Abdelkrim 49 ans chef du département textile : « **Nous recrutons des jeunes cadres pour les services administratifs et nous recrutons aussi par le biais du CFPA Ceux qui ont terminé leurs stages pour le service exécution** ».

Au sujet de l'inconvénient lié à l'âge une opinion est évoquée à savoir la résistance à la pénibilité mais surtout le travail de nuit. Les travailleurs âgés responsables de famille sont accaparés de la responsabilité familiale et ne sont pas disponibles pour le travail de nuit qui est plus fatigant et plus contraignant, par contre les jeunes n'ont pas ce type de contraintes Abdelkrim ajoute : « **Les ouvriers âgés refusent de travailler la nuit à cause de leurs familles et le manque de résistance parce que le travail de nuit est plus fatigant ; par contre les jeunes nous évitent tous ces problèmes** ».

Au sujet des paramètres économiques et du coup de la main d'œuvre lié à l'âge et l'ancienneté du personnel :

Les augmentations successives durant la carrière dans le cadre de l'avancement en échelon et le calcul l'IDP (indemnité d'expérience professionnelle) le salaire des ouvriers augmente d'année en année pour atteindre deux fois le salaire des plus jeunes.

D'un autre coté, la carrière des ouvriers est ponctuée de promotion (changement de grade et de catégorie) ce qui augmente le coût de la main d'œuvre. Ces inconvénients sont doublés du statut de CDI contrat à durée indéterminée qui fait des ouvriers travailleurs exigeants et revendicatifs (recours à la grève).

Abdelkrim dit aussi : « **Le personnel âgé a des primes d'ancienneté tellement ce sont des CDI ils ouvrent le droit à des grèves pour réclamer l'augmentation des salaires alors que ces grèves sont couteuses à l'entreprise. Avant de procéder à cette stratégie du rajeunissement on a remarqué qu'un ouvrier qui produit un bénéfice de 500 DA par jour est payé par 800 DA par jour alors la solution la plus sûre est de rajeunir le personnel de cet entreprise pour avoir une main d'œuvre jeune, rentable et moins couteuse** »

Néanmoins, dans le cadre de l'enquête à propos de la motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel nous avons suggéré trois fondements de la décision le diagnostic de la ressource humaine et son évolution, les raisons économiques et la gestion prévisionnelle des emplois la raison la plus évoquée est économique, par la réduction des coûts et l'augmentation de l'efficacité.

La satisfaction des clients et la réduction des délais sont également évoqués par Abdel Madjid 51 ans chargé d'étude en GRH qui précise : « **la motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel est sur la base des paramètres économiques comme l'amélioration des quantités produites et le chiffre d'affaire surtout la réduction des délais de réalisation dans le but de la satisfaction de la clientèle** ».

A propos des inconvénients de l'âge avancé les mêmes raisons reviennent chez les sujets interrogés, l'augmentation des salaires a pour cause l'ancienneté, l'exercice de droit de grève par les anciens dû au type de leur contrat (DCI). Par contre l'inconvénient des jeunes est le manque d'expérience.

Abdel Madjid ajoute : « **c'est claire l'inconvénient des jeunes et le manque d'expérience et l'inconvénient des travailleurs âgés c'est l'état de leur santé avec l'ancienneté le salaire augmente en plus les CDI ont un syndicat et à chaque fois il revendique des augmentations de salaire car ils ont le droit à la grève, d'une part et de l'autre, ils ont des primes d'ancienneté** »

La motivation économique à rajeunir le personnel semble dominante puisque le chef du département commercial évoque avec chiffre à l'appui l'augmentation du capital social de la société qui a progressé de six fois plus qu'avant.

Le diagnostique est compris par ce cadre comme atout une évaluation de l'impact positif du rajeunissement qui s'exprime pour l'accélération de cadence du travail d'une augmentation des quantités produites et il dit aussi : « **le rajeunissement s'est décidé sur la base de paramètres économiques constatant une augmentation du capital et sur la base d'un diagnostique nous constatons une accélération dans le travail** ».

Concernant les avantages et les inconvénients de l'âge une idée nouvelle emmène du chef du département commercial qui estime que la répétition des mêmes gestes et la monotonie pendant des années a entraîné la démobilisation et la perte de motivation des plus anciens. Il estime que les jeunes malgré leur manque d'expérience apprennent vite.

A propos des coûts de la main d'œuvre il a expliqué par la nature des contrats de CDI qui leur donne le droit à la grève.

Yousef chef du département commercial déclare : « **bien sûr parce que le Salaire augmente avec l'ancienneté, en plus ils sont nommés et rentre dans le syndicat pour réclamer leurs droits et l'augmentation des salaires** »

Lors des interviews, la majorité des personnes sont favorables au rajeunissement par contre, nous avons trouvé une opinion contradictoire qui croit que l'augmentation des quantités n'est pas dû au rajeunissement mais à l'installation de nouvelles machines plus performantes.

A cet effet Sabrina chef du service marketing déclare sans équivoque : « **La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel était sur la base des paramètres économiques, mais cela n'a pas donné de bon résultats. C'est vrai il ya une augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise et la vraie raison c'est l'implantation de nouvelles machines et la réduction des salaires** ».

Toujours concernant les inconvénients liés à l'âge du personnel la même personne interrogée reste hostile au rajeunissement elle estime qu'une personne âgée a une emprise sur son poste de travail et produit beaucoup plus et avec moins de pertes ; elle dit aussi : « **quand on maîtrise quelque chose ça devient un jeu d'enfant donc les anciens travaillent bien et**

plus que les jeunes , par exemple un ouvrier ancien qui coupe le tissu en pièce , avec l'ancienneté il coupe 150 pièces par jour par contre un jeunes coupe 80 pièce par jour et avec beaucoup de pertes »

La politique de rajeunissement est issue également d'un diagnostic. En effet l'entreprise est très ancienne de ce fait la majorité de ces travailleurs sont âgés. c'est pourquoi cela reflètera une baisse de la rentabilité et la diminution des délais des réalisations et l'insatisfaction des clients.

L'analyse faite par les cas décideurs au niveau d'ICOTAL ont diagnostiqué la cause à savoir :

Le vieillissement de la main d'œuvre porteur de manque de productivité et l'augmentation des coûts, c'est pourquoi la direction introduit la stratégie du rajeunissement à ce sujet Loucif responsable des recrutements déclare : **« ICOTAL est une entreprise très ancienne, elle a heurté un personnel très âgé ce qui a engendré une baisse remarquable du chiffre d'affaire et la non satisfaction des clients, les réclamations sur la durée de réalisation des produits demandés. Donc après une analyse approfondie on a trouvé que le problème se trouve au niveau des ouvriers qui n'exécutent pas convenablement leurs tâches et pour cela l'entreprise ICOTAL a adopté cette stratégie pour mettre fin à ces problèmes et pour qu'elle s'améliore on a trouvé que le remplacement du personnel âgé par un personnel jeune et la meilleure solution »**

3. Les avantages liés au rajeunissement (aptitudes physiques, endurance et autres aptitudes sensorielles) :

L'objectif visé par cette interrogation est de cerner les différentes aptitudes physiques et sensorielles liés à l'âge du personnel, elle nous permet d'analyser l'impact de l'âge sur les capacités physiques et neuropsychologiques. Nous reprenons ci-après l'essentiel des données collectées avec les essais d'analyse.

L'âge avancé entraîne excessivement la diminution de quelques aptitudes physiques et sensorielles telle que la rapidité d'exécution, le reflex ; la vision ; l'audition ; l'endurance à la fatigue. Ceci est confirmé par Azzedine chef du personnel âgé de 28 ans approuve toutes les suggestions du guide d'entretien.

Les jeunes résistent plus à la fatigue et aux positions du travail pénible. De même les machines à coudre nécessitent une meilleure vision d'où la nécessité de recourir à une personne jeune.

Nordine 43 ans chef du département habilement confirme : « **La position du travail est très pénible et très fatigante, donc les jeunes peuvent résister mieux, et dans les machines à coudre il faut une meilleure vision et concentration soit un personnel jeune** ».

Toutes les aptitudes physiques et sensorielles sont meilleures chez les jeunes, la résistance à la position debout, prolonger la vision ainsi que l'audition. De même la rapidité d'exécution et les reflexes sont plus développés chez les travailleurs plus jeunes.

ABDELKRIM Chef de département textile 49 ans confirme tout cela en disant : « **la position du travail debout est fatigante, un ancien ne pourra pas résister plus de 3h, pour les aptitudes sensorielles, le travail dans le textile nécessite la rapidité d'exécution, la meilleure vision et une meilleure audition** ».

Toutefois, dans le même ordre d'idées qui consiste à connaître l'influence de l'âge sur les aptitudes physiques et sensorielles, l'un des interviewés évoque les positions de travail debout et d'autres inconvénients liés à la relation homme-machine, ainsi il évoque la dégradation de la santé des travailleurs avec l'âge à cause des efforts soutenus pendant la carrière.

L'arthrose qui est une maladie des os « colonne-vertébrale » est évoquée par MOURAD, chef du service comptabilité qui précise : **« la position du travail est pénible parce que on travaille debout, ce qui crée beaucoup de problèmes de santé tel que : l'Arthrose, c'est pour cela qu'il faut recruter un personnel jeune qui résiste mieux Au sujet de la vision, il dit avec le temps les anciens travailleurs vivent une baisse de vision, à cause de la concentration donc ils leurs faut une retraite anticipée »**

La rapidité et le reflexe sont les qualités les plus demandées dans le milieu du textile, ces qualités diminuent avec l'âge. De même les jeunes semblent plus polyvalents à cause de leur niveau intellectuel qui leur permet de lire les manuels d'utilisation des machines, c'est l'avis de YUCEF chef du département Commercial 45ans : **« Je dirais que les avantages des jeunes, c'est la rapidité d'exécution, le bon reflexe et la meilleure vision. D'un autre coté, ils sont polyvalents dans leurs tâches et dans la maitrise des machines ».**

Une autre idée est née d'un entretien avec un cadre qui évoque : la force physique, et la pentification des quantités de pièces produites par les jeunes et par les plus âgés, il a obtenu un résultat que les jeunes produisent plus, de même il confirme que les aptitudes sensorielles telles que la vision et l'audition sont plus élevées chez les jeunes.

ZOUBIR Chef du département Comptabilité 45ans déclare : **« les jeunes sont toujours plus forts physiquement que les anciens, si on travaille à la pièce on remarque que les jeunes produisent plus grâce aux bons reflexes et la rapidité d'exécution ».**

La diminution de la vue est expliquée par des interviewés par une longue concertation par des détailles plus petits **« à force de concertation la vue diminue chez les travailleurs âgés »**, ce qui est déclaré par MALIKA assistante du département 50ans.

La notion des opérations à exécuter exige une vision très forte, en effet selon les explications qui nous ont été fournis, la couture exige une très grande précision.

Suivre des lignes droites avec des machines à coudre exige une vision de 10/10. A la moindre défaillance s'il y a un défaut de fabrication ça sera une perte pour l'entreprise.

Avant de décider de rajeunir les effectifs, l'entreprise avait envisagé de modifier les positions de travail pour plus de confort, mais puisque le personnel est plus jeune cette nécessité de rajeunir n'est plus obligatoire ; c'est l'objet de la déclaration de LOUCIF 28ans Chargé du Recrutement qui certifie : **« qu'il ya un impact de l'âge sur les aptitudes**

physiques parce qu'avant le rajeunissement nous avons pensé à changer la position du travail qui ne sont pas très confortables, mais après le rajeunissement on a trouvé que ce n'est plus nécessaire »

4. L'influence de l'âge sur la motivation, la mobilité et la disponibilité du personnel :

L'objectif visé à travers cette question est de déterminer si l'âge du personnel influe sur le niveau de motivation. Nous entendons par le terme de mobilisation de l'énergie pour satisfaire les objectifs de l'entreprise et l'implication dans ses objectifs. De même il nous semble intéressant d'étudier la disponibilité à savoir le travail de nuit et le dépassement du volume horaire du travail. L'un des paramètres qui influence l'âge est également la mobilité c'est à dire la possibilité de se déplacer à l'intérieure de l'entreprise, géographiquement.

Il ressort de l'analyse des entretiens que les travailleurs âgés sont sollicités par leurs familles, ils ne sont pas disponibles pour le travail de nuit, par contre les jeunes, pour la plupart qui sont célibataires et qui n'ont pas de soucis particuliers, ils sont moins sollicités par la famille, d'un autre coté, ils découlent de la comparaison faite par ISSAAD 45ans, Directeur des Ressources Humaines, que les anciens travailleurs s'expose à un absentéisme légale et autorisé tels que les congés maladies et les congés spéciaux avec ou sans solde. Les jeunes par contre s'expose à des absences non autorisées, par une méconnaissance du règlement intérieur et explique-t-il : **« le personnel âgé est exposé principalement à un l'absentéisme justifié, (congé de maladie, congé spécial), par contre le personnel jeune est exposé à plusieurs facteurs tels que l'absentéisme, par méconnaissance du règlement intérieur. »**

Les autres travailleurs et le conflit-travail est évoqué par un autre interviewé qui estime que les personnes âgés sont chargés de responsabilités. De ce fait ils se consacrent aux obligations familiales et aux détriments du travail.

AZEDINE chef de personnel 28 ans confirme : **« oui quelqu'un de plus âgé a par exemple : des empêchements liés à sa santé ; donc il s'absente plus que les jeunes, aussi la responsabilité vis-à-vis de la famille ».**

Au sujet d'une interrogation secondaire liée à la discipline, les réponses analysées nous ont montrés que les travailleurs anciens sont plus revendicatifs à cause de la nature de leurs contrats de CDI. Les jeunes travailleurs qui ont une relation de travail précaire craignent

d'être arrêtés en fin de leurs contrats, sans possibilité de renouvellement ce qui les rend plus malléables et plus dociles.

A ce sujet MOHAMED 54 ans Chef du service paie déclare ; **« les jeunes sont plus disciplinés par rapport au plus âgés qui ont une mentalité archaïque, les jeunes ne sont pas exigeants sur le salaire parce que pour eux le plus important c'est de gagner l'expérience et le contrat de travail CDI ».**

NOURDINE chef du département habillement a soutenu la même idée : **« concernant les jeunes ils sont plus disciplinés par crainte d'être sanctionnés ».** Le responsable évolue positivement la motivation des jeunes qu'il juge pleins d'énergies, il estime qu'il ya pas de différence concernant la discipline et l'absentéisme, car les anciens et les jeunes peuvent s'absenter avec la même fréquence.

Toutefois les jeunes sont plus disponibles pour le travail de nuit, notamment à cause des responsabilités familiales que les jeunes n'ont pas surtout quand ils sont célibataires.

ABDELKRIM 49ans Chef du département textile ajoute : **« les jeunes sont plus motivés, car c'est une main d'œuvre jeune et pleine d'énergie, mais seulement ils ne sont pas stables à cause du type de contrat et pour l'aspect disciplinaire je ne trouve pas de différence mises à part la disponibilité, les jeunes sont plus disponibles pour le travail de nuit ».**

Il apparait clairement à l'analyse des entretiens que la motivation des jeunes n'est pas essentiellement le salaire, ils ne visent pas à satisfaire les besoins primaires de l'échèle de MASLOW mais les besoins de sécurité.

Dans la présente étude c'est la sécurité de l'emploi dû à la permanisation qui est convoitée par les jeunes. Par contre, les travailleurs âgés ayant plus de besoins familiaux, recherchent à satisfaire des besoins primaires.

La déclaration de ABDELMADJID 51 ans chargé d'étude en GRH déclare cela en disant : **« ces jeunes ne sont pas exigeants sur le salaire, ils sont motivés car ils cherchent à avoir de l'expérience en acceptant les salaires ».**

La peur de sanction semble également être le motif essentiel de la discipline chez les jeunes salariés. ABEDELAMDJID ajoute : **« la disponibilité est également plus présente**

chez les jeunes qui évitent de s'absenter et acceptent des contraintes imposées par le travail, par peur d'être sanctionner ».

Les entretiens ont révélé des opinions hostiles au rajeunissement. L'une de ces opinions relate que la stabilité n'est pas le point fort des jeunes puisque ce sont eux qui quittent l'entreprise et non les anciens, et que les jeunes sont moins disciplinaires par la faute d'un manque de responsabilité.

MOHAMED 57ans chef du service comptabilité confirme en disant : **« les jeunes ne sont pas plus stables que les anciens car à chaque fois c'est les jeunes qui quittent l'entreprise, pour l'aspect disciplinaire il n ya pas de différence par contre, en ce qui concerne l'absentéisme ce sont les jeunes qui s'absentent plus et je pense par le manque de responsabilité ».**

Sur les termes de disponibilité, de motivation, une opinion se détache du lot et introduit la notion d'utilité à de multiples tâches, c'est-à-dire de mobilité et de polyvalence. La facilité à gérer le personnel jeune est également cité comme un facteur positif. De même la nature du contrat CDD fait des jeunes des travailleurs disciplinaires à cause de la précarité de la relation de travail et la facilité de cessation des contrats.

Yousef déclare : **« oui ils sont plus adaptés et plus motivés, ils sont plus dynamiques et plus utiles pour de multiples tâches, en plus ils sont plus faciles à gérer et à sectionner ».**

Un avis venu confirmé la disponibilité des jeunes qui se consacrent à l'entreprise car ils n'ont pas de responsabilité familiale.

MALIKA 50 ans assistante de direction dit : **« les jeunes recrutés trouvent des difficultés pour leur stabilité mais l'avantage pour l'entreprise c'est que ils ne sont pas exigeants sur le salaire, ils sont motivés afin d'être recruter en CDI ».**

L'enquête a également révélé quelques opinions défavorables au rajeunissement. Les jeunes sont jugés plus instables car quand ils trouvent une situation professionnelle plus avantageuse ils quittent l'entreprise.

Sans doute la nature du contrat en CDD compte pour beaucoup. Il est difficile de convaincre un jeune de rester fidèle à l'entreprise s'il n'a pas de perspectives de carrières.

SABRINA chef du service marketing 35ans juge : « **que les jeunes ne sont pas stables, d'ailleurs à chaque fois qu'ils trouvent un poste de travail plus intéressant ils quittent l'entreprise** ».

Par contre la même responsable reconnaît que les jeunes sont plus disponibles : « **les jeunes sont plus disponibles pour le travail de nuit** ».

La disponibilité c'est également le dépassement du volume horaire du travail dicté par la nécessité du service. Il ressort de l'enquête que les jeunes exécutent volontairement des heures supplémentaires lors de situation exceptionnelle.

LOUCIF 28 ans responsable du recrutement déclare : « **oui, il ya une différence du coté de la disponibilité, le personnel jeune est célibataire, donc ils sont plus disponibles que les anciens, on remarque qu'à chaque fois qu'une marchandise arrive la nuit se sont les jeunes qui s'en occupe** ».

5. Les effectifs du rajeunissement sur la création d'emplois et la lutte contre le chômage :

A travers ce thème nous voulons vérifier si la stratégie du rajeunissement s'inscrit dans les orientations des services publics de réduire le chômage, surtout voir son impact sur la réduction du chômage des jeunes qui est la tranche de population la plus touchée.

L'analyse des réponses est relatée ci-dessus :

L'opinion du directeur des ressources humaines confirme l'impact du rajeunissement sur la lutte contre le chômage et la création d'emplois, il dit à ce sujet : **« le rajeunissement est l'une des mesures de lutte contre le chômage car elle l'absorbe ».**

Les enquêtes confirment l'existence d'une corrélation entre le rajeunissement et la création d'emplois. Le rajeunissement est perçu par certains comme une chance d'accès à l'emploi pour les jeunes diplômés, qui est la catégorie la plus exposée au chômage, à ce sujet AZEDINE chef du personnel déclare : **« le rajeunissement est l'un des facteurs qui favorise la lutte contre le chômage car ce dernier permet aux nouveaux diplômés et aux sans emplois d'avoir la chance de travailler ».**

Le rajeunissement est vu favorablement par l'un des enquêtés, il juge cette politique comme étant une réponse à la lutte contre le chômage car il permet aux jeunes d'accéder à l'emploi.

MOHAMED chef du service paie confirme : **« le rajeunissement est une réponse pour le chômage puisqu'il offre l'opportunité pour que les jeunes s'inscrivent dans les milieux professionnels ».**

Une autre opinion émerge du lot car elle a des indications chiffrées sur les effets du rajeunissement et sur la lutte contre le chômage. En effet l'analyse de la masse salariale et sa représentation par âge laisse apparaître que les anciens travailleurs dont l'ancienneté dépasse 25ans de service ont des salaires qui atteignent 3 fois le salaire des jeunes. Cette réalité est doublée de promotions successives que les anciens ont obtenues aux cours de leurs carrières.

Ces deux facteurs cumulés ont importé le coût de la main d'œuvre ancienne.

Les entreprises du textile étatique cessent d'être concurrentielles, dès lors que le coût de la main d'œuvre est plus élevé que celle du secteur privé dont la main d'œuvre est plus jeune. En définitive pour chaque travailleur ancien admis à la retraite ou à la retraite anticipée L'entreprise peut recruter deux cadres ou trois exécutants, les avantages sont énormes, augmenter le niveau intellectuel, l'efficacité et la réduction des coûts de la main d'œuvre.

Il est apporté par les entretiens que les anciens sortent en retraite anticipée car la loi algérienne accorde une pension de retraite complète après 32 ans de service ou proportionnelle au nombre d'années de cotisation.

Toutefois, il ne faut pas vider l'entreprise de ses compétences sans organiser la relève. Abdelkrim, 49 chefs du département textile souligne que : **« les prés-retraités ont des primes, de ce fait ils devront laisser les jeunes démontrer leur savoir ».**

L'entreprise accorde des indemnités de départ en retraite anticipée malgré, la charge élevée liée à des indemnités, l'entreprise gagne en retour la possibilité de recruter une main d'œuvre plus jeune, plus apte physiquement et moins couteuse.

A ce sujet Yousef chef du département commercial déclare : **« nous donnons des primes pour les anciens afin de partir en retraite avant l'âge, ce qui nous permet de donner une chance pour les jeunes qui représentent la catégorie la plus exposée au chômage ».**

L'idée exprimée par un autre enquêté est que les jeunes doivent avoir la possibilité d'exprimer leurs savoirs et leurs aptitudes. Il est vrai que les jeunes une fois assiégés de responsabilités peuvent faire preuve de génie et de créativité.

Zobir, chef du département comptabilité dit à ce sujet : **« avec le rajeunissement, les jeunes ont la chance de montrer ce qu'ils peuvent faire, par ce qu'avant ils doutent de leurs capacités mais en réalité ya des jeunes qui sont des génies ».**

6. Le rajeunissement et le conflit de génération :

La notion de conflit de génération est souvent présentée dans les sociétés où subsistent deux catégories d'âges (les séniors et les juniors).

Souvent la différence dans les conjonctures historiques d'existence favorise des écarts de caractère, d'attitudes et de conduite. Nous voulons savoir à travers cette question s'il

existe des conflits de génération aux seins de l'ICOTAL, si c'est le cas quels sont ses effets et conséquences sur l'entreprise. L'analyse des réponses est relatée ci après.

Le conflit de génération s'exprime à travers une différence du niveau intellectuel, les anciens cadres et contre maitre avaient un niveau primaire ou moyen et ont obtenu des promotions sur le cas. Ils sont frustrés de voir des jeunes diplômés accéder à des responsabilités.

C'est le contenu de la déclaration d'Isaad DRH : « **oui les plus expérimentés acceptent très mal l'émergence des diplômés** ».

Les conflits entre les générations peuvent s'expliquer par une différence de mentalités et de rythme de travail.

A ce sujet Azzedine, chef du personnel confirme : « **les anciens n'ont pas la même mentalité que les jeunes, alors il ya toujours des conflits dans le rythme de travail** ».

Les conflits de génération se déclinent sous forme de différence d'approches des problèmes. Le même problème est aperçu différemment selon les jeunes et les plus âgés. Il y a également une différence de valeurs entre les générations, ce qui est essentiel chez les plus âgés, peut être accessoire chez les jeunes. Il y a également une différence de caractère qui se reflète sur les relations inter personnel dans le travail. Les différences d'opinions existent aussi, entre les jeunes et les plus âgés sur beaucoup de domaines, c'est pour quoi les conflits sont importants, car les divergences sont variées.

Mohamed, chef du service paie : « **oui, c'est un conflit générationnel, ils ne font pas partis de la même génération, ils ne partagent pas les mêmes opinions du monde du travail, même en dehors de l'entreprise cela pose un problème** ».

L'organisation mise en place aussi par le règlement intérieur limite les effets négatifs des conflits. En effet souvent les conflits de génération sont latents ou non manifestés. Il n'y a pas de place pour la violence au sein de l'entreprise ICOTAL qui est interdite par la loi et le règlement.

Norddine, chef du département habillement confirme : « **non il n'ya pas de conflit manifesté entre les jeunes et les anciens, parce qu' il ya une bonne gestion des postes en plus, il ya des règles qui empêchent ces conflits** ».

La différence d'âge importante, entraîne parfois une réticence des plus anciennes à être dirigées par des jeunes. Ils estiment qu'après une longue expérience ils maîtrisent leurs tâches et de ce fait acceptent mal d'être commandés par des jeunes.

En réalité il y a aussi, la culture algérienne en général ou la personne âgée est respectée pour sa sagesse et ses points de vue plus avisés.

Dans le monde du travail cette relation de respect peut être mal interprétée et donner lieu au désordre dans l'autorité hiérarchique.

Abdelkrim chef du département textile : « **quelque part c'est vrai, on trouve parfois des conflits entre les jeunes et les anciens parce que les anciens disent qu'ils ont de l'expérience par rapport aux jeunes et ils n'acceptent pas lorsque les jeunes leur imposent leur règlement. Bref, ce n'est pas le règlement mais les anciens n'acceptent pas les ordres des jeunes** »

Derrière le conflit de génération le problème réel est celui de la compétence. C'est le jeune responsable est plus compétent que les anciens, ces derniers finissent par l'admettre et le respecter. Mais si au contraire il est moins compétent qu'eux ils acceptent mal d'être sous son autorité.

C'est l'avis de Mourad chef du service comptabilité : « **oui il y a des conflits, les jeunes essaient de montrer leurs capacités, et les anciens n'acceptent pas d'avoir un supérieur jeune, ce n'est pas à cause de l'âge mais ce genre de conflit existe lorsque le jeune responsable n'est pas assez compétent** ».

Les anciens sont contre la stratégie du rajeunissement, ils veulent monopoliser le pouvoir. En définitive ils acceptent mal l'émergence des jeunes cadres à des postes de responsabilités.

Zobir, chef du département comptabilité : « **les anciens acceptent très mal cette stratégie et ils veulent être toujours au sommet**».

Le conflit de génération s'exprime surtout dans une sphère informelle car l'organisation ne tolère pas les conflits ouverts. En définitive, ce sont les anciens qui sont à l'origine des conflits, car ils n'acceptent pas l'émergence des jeunes cadres qui ne demandent qu'à avoir un poste de travail. Les jeunes sont souvent perçus comme une menace, compte

tenu de leur niveau intellectuel, les anciens craignent pour leurs postes de responsabilité. Les jeunes ne perçoivent pas le problème de la même manière, leur objectif est de travailler tous simplement.

Malika assistante de direction : « **oui souvent on a des conflits dans cette entreprise qui sont informels à cause de la manière dont les anciens voient les jeunes responsables. Ils les considèrent comme une menace sur leur poste de travail. Alors que les jeunes demandent uniquement un travail et un salaire**».

Le conflit s'exprime en terme d'expérience chez les anciens qui disposent d'une longue expérience professionnelle mais ont un faible niveau intellectuel. Les jeunes par contre ont un niveau d'instruction élevé mais une expérience limitée.

Il y a un conflit entre l'instruction et l'expérience, en réalité les deux critères ne s'affrontent pas mais se complètent.

Selon Locif, responsable du recrutement : « **c'est le problème le plus remarquable en ce moment, les anciens réclament un manque d'expérience chez les jeunes et les jeunes réclament le manque de savoir chez les anciens, alors il y a toujours un problème** ».

Les traditions et les coutumes influent sur la réduction des conflits de génération, en effet même si le jeune est responsable, il respecte les travailleurs âgés et demande leur avis.

Sabrina, chef du service marketing déclare : « **non, il y a pas de conflits entre eux, chaque un à sa tâche, il y a une certaine distance entre les jeunes et les plus âgés, en plus tellement qu'il ya un certain respect à l'égard des personnes âgés, même si un ouvrier jeune est responsable d'un travailleur âgé, il a de la considération pour lui et respecte son avis** ».

Chapitre II : interprétation des données et vérification des hypothèses

Chapitre II : interprétation des données et vérification des hypothèses

I. Le rajeunissement du personnel et l'amélioration de la ressource humaine :

A travers la présente étude, l'objectif est de démontrer si la stratégie du rajeunissement a contribué à l'amélioration de la composante humaine de l'entreprise étudiée. Plusieurs variables opérationnelles ont été intégrées aux entretiens, précédemment analysés dans le « chapitre I » consacré à la collecte et à l'analyse des données. Ces variables sont :

- A. L'amélioration des aptitudes physiques du personnel, notamment l'endurance à la position du travail pénible, la force physique, la rapidité d'exécution.
- B. L'amélioration des aptitudes sensorielles, notamment la vue, l'audition, le reflex et la réactivité.
- C. L'amélioration de la disponibilité et la mobilité de la discipline.
- D. L'amélioration de la compétence et autres facteurs d'amélioration des ressources humaines.

A) L'étude des données collectées a démontré que la stratégie du rajeunissement a eu un impact sur la ressource humaine de l'entreprise :

Les opinions les plus répondus font état d'une meilleure résistance des jeunes à l'effort physique soutenu. L'effort physique veut dire, les moments de force soulèvement de poids de traction de poussées.

Cette idée est reprise par plusieurs interviewés quelque soit leur secteur appartenance .le chef du département textile, le chef de service affecté à la production ainsi que les responsables administratifs soutiennent cette idée.

L'endurance est également une qualité présente chez les jeunes et beaucoup moins chez les travailleurs âgés. La durée de l'effort et la résistance à la fatigue est largement évoquée par les interviewés.

A cet effet le nombre de réponses ayant citées l'endurance et de huit sur douze (8/12) enquêtés.

Sans doute la position du travail debout est un inconvénient majeur dans le métier du textile. Le maintien des travailleurs durant des années dans la position debout prolongées est une source de maladie (arthrose et autres douleurs de dos et des vertèbres). L'une des personnes interrogées cadre supérieur a même évoqué l'initiative d'étudier les nouvelles positions de travail en vue de soulager les travailleurs, mais après le rajeunissement du personnel cette idée a été abandonnée car les jeunes travailleurs ne se plaignent plus.

Il va de soit que les jeunes travailleurs sont plus résistants à la fatigue d'où le maintien d'un rythme de travail soutenu, qui se répercute favorablement sur le rendement quantitatif.

B) L'impact sur les aptitudes sensorielles :

Certains métiers nécessitent une concentration visuelle sur des détails infimes, en effet l'exigence du métier impose une finition de qualité d'où un effort visuel soutenu. Le nombre d'années des travailleurs âgés et fini par réduire l'acuité visuelle.

L'enquête menée aux prés de l'entreprise ICOTAL a largement démonté l'existence de ce phénomène de baisse de la vue par le fait de la concentration soutenu durant des années.

Le rajeunissement est venu apporter une réponse à ce problème, les jeunes travailleurs ont une acuité visuelle infaillible d'où la réduction des défauts et par la même des déchets et rebus.

L'un des responsables interrogés est même formel, il affirme qu'un diagnostique a été fait et il a montré que la majorité des problèmes de qualité du produit est lié à l'âge du personnel, c'est pourquoi cette stratégie du rajeunissement du personnel a été adoptée et a apporté ces fruits.

Cette opinion est largement majoritaire, puisque huit des travailleurs sur douze 83% ont affirmé que l'aptitude visuelle baisse avec l'âge et que le rajeunissement influe sur cette aptitude.

Le reflex et la rapidité d'exécution sont également exigés par les métiers de textile, ces derniers ont tendance à baisser chez les travailleurs âgés.

Il ya uniquement une opinion contraire qui affirme que l'expérience favorise l'efficacité. En réalité les travaux d'exécution nécessitent des possibilités physique et sensorielle développés.

Il est recommandé en pareil situation de déplacer les travailleurs âgés vers des postes de maîtrise et d'encadrement plus approprié à cette catégorie d'âge.

C) Le rajeunissement et l'amélioration de la disponibilité et de la qualité :

L'étude a révélé que les travailleurs âgés ont de grandes responsabilités familiales de ce fait, ils se consacrent aux besoins familiaux et ne sont pas disponibles pour les travaux de nuit. Cette résistance à travailler la nuit est accompagnée de congés de maladie souvent justifiés (arthrose et autre maladie de dos).

De même, les travailleurs âgés sont capables d'effectuer des heures supplémentaires même rémunérés au taux légal ou conventionnel.

L'explication la plus logique qui apparaît dans la présente étude est que cette catégorie de travailleurs liée à l'entreprise par des contrats à durée indéterminée est incontrôlable et difficile à sanctionner.

A tous cela s'ajoute le respect des plus âgés qui relèvent des traditions algériennes ou la faute commise par les séniors ou la négligence sont tolérés.

C'est pour quoi la stratégie du rajeunissement a apporté des avantages certains dans ce domaine. Les jeunes par le statut de célibataires, pour la majorité n'hésitent pas à travailler la nuit et à faire des heures supplémentaires. Au contraire la rémunération tirée des heures supplémentaires et les primes de travail postés (Trois fois huit ou deux fois huit) leur procurent un niveau de revenu supplémentaire cet écart de comportement entre les générations et la différence dans la perception du travail et du salaire est certainement du au besoin de satisfaire selon l'échèle de MASLOW. Si les jeunes cherchent à satisfaire des besoins primaires, nutrition et sécurité on réclame néanmoins une sécurité de l'emploi.

Sans doute les travailleurs âgés par le fait de leurs salaires élevés et de la solidarité familiale (salaire des enfants) sont à l'abri des besoins primaires

D) L'amélioration des compétences :

L'entreprise ICOTAL est heurtée à l'époque française ; Aux premières années de l'indépendance les algériens avaient un niveau d'instruction réduit, le meilleur niveau atteint est en fin d'étude primaire.

L'entreprise a hérité d'un personnel faible du niveau d'instruction, ceci ne diminue en rien leur capacité, ils ont appris les métiers sur le cas, par la méthode essai/ erreur et on fini par avoir une expérience génératrice de savoir faire, en effet les anciens ont une fiabilité manuelle que beaucoup d'enquêtés reconnaissent.

Par contre, le savoir caractérisé par l'acquisition de sa connaissance théorique générale ou spécialisé fait défaut aux plus âgés. Cette limitation du niveau d'instruction limite la capacité des anciens à s'adapter à la nouvelle technologie et à manipuler les machines dotées de systèmes informatiques.

Du point de vue managérial également les nouvelles techniques de marketing, de communication, de designer et autres connaissances actuelles font défaut chez l'ancienne génération. En effet le sens d'innovation et de modernisation ne peut recevoir de réponses de l'ancienne génération, qui malgré sa bonne volonté, ne sait pas faire autrement que reconduire leurs Vieilles pratiques. En sociologie, la résistance aux changements est un phénomène bien réel qu'il faut réduire avec des méthodes scientifiques issues d'analyse et de diagnostique.

Les anciens ne disposent pas par contre d'un savoir être caractérisé par les attitudes et les comportements les plus adaptés. Le rajeunissement apportera à l'entreprise un personnel dont le niveau d'instruction a progressé.

Les agents d'exécution ont souvent le niveau secondaire est les jeunes cadre ont un niveau universitaire.

L'avantage d'une telle progression dans le niveau d'atteint permet l'évolution des compétences et une marge d'évolution élevée. Ceci d'une part. D'autre part, la majorité des nouvelles recrues ont subi une formation professionnelle au sein des centres de formation professionnels d'où une compétence supplémentaire spécialisée.

La formation de base doublée d'une formation spécialisée confère aux jeunes un savoir plus et une compétence plus large.

Le savoir faire et l'habilité manuelle sont facile à acquérir ; il suffit d'une expérience de quelques mois, quelques coûts anciens pour maîtriser les tâches. Le comportement des jeunes est également adapté au règlement antérieur car par peur d'être arrêter en fin de contrat les jeunes ont tendance à surveiller leurs comportements ce qui améliore considérablement leur

savoir être. En réalité la stratégie du rajeunissement a entraîné trois stratégies secondaires à savoir

- La féminisation : la majorité des effectifs des ateliers de couture et confection sont des jeunes filles.
- La précarisation : les anciens sont en contrats à durée indéterminée et les nouveaux recrutés sont en CDD.
- L'élévation du niveau d'instruction par le recrutement d'un personnel issu des CFPA, des institutions et les universités.

La première hypothèse « le rajeunissement du personnel a un impact positif sur l'amélioration de la qualité de la ressource humaine » est confirmée.

II. L'impact du rajeunissement sur le rendement et l'amélioration des coûts de la main d'œuvre :

Dans le précédent titre nous avons largement élaboré l'amélioration du capital humain qui est représenté positivement dans l'amélioration de la disponibilité et de la compétence, autrement dit l'élévation du niveau intellectuel, et les aptitudes physiques et sensorielles, sachant que le capital humain reste le pilier du rendement économique.

La présente étude a tenu compte de plusieurs paramètres pour vérifier cette hypothèse. Ces paramètres sont issus de la définition opérationnelle à savoir : l'augmentation des qualités et quantités produites, la réduction des coûts, la réduction des délais de réalisation et la satisfaction des clients.

Nous élaborons dans la présente étude l'impact du rajeunissement sur l'amélioration des paramètres économiques de l'entreprise.

A. L'impact du rajeunissement sur les quantités produites :

L'amélioration de la rapidité d'exécution due à l'amélioration du réflexe et des aptitudes physiques, se sont répercutées positivement sur le rendement qualitatif. En effet si les anciens ne peuvent résister pendant huit heures à cause des douleurs de dos dû à la position du travail pénible, les jeunes maintiennent le rythme sans grande difficulté. L'augmentation des cadences de travail ainsi que le travail posté en deux fois huit heures ou trois fois huit heures.

L'augmentation de la production de deux à trois fois les quantités habituelles. La réduction des délais de livraison et la satisfaction clients se trouvent améliorées.

La majorité des enquêtés, dix sur douze soit 83,33 % confirme cela.

La preuve est que l'entreprise ICOTAL arrive à satisfaire des commandes importantes du ministère de la défense nationale auxquelles elle fournit des sous-vêtements en coton, ainsi que les tenus de sports. Selon les entretiens informels menés auprès des cadres de l'entreprise ICOTAL se classe parmi les fournisseurs privilégiés de ce ministère. La preuve cette institution qui est le premier client est devenue l'associé majoritaire de la société à la faveur de la dernière restructuration du capital.

B. Les effets du rajeunissement sur la qualité des produits :

Les enquêtés ont également évoqué l'amélioration de la qualité des produits et par la même occasion la réduction des déchets et rebus. En effet le métier de textile sollicite la précision des gestes et la droiture des lignes dans la couture. L'aptitude visuelle des anciens était réduite d'où la naissance de plusieurs défauts de couture et de coupe. Cela était générateur de défaut de fabrication et de déchets et rebus.

Le rajeunissement ainsi que la féminisation ont apporté une plus grande précision de gestes et par là même, elle a engendré des produits de meilleure qualité.

Les jeunes cadres affectés au service de l'ordonnancement et lancement ont apporté l'amélioration de désigne et des coupes en général. L'outil informatique, maîtrisé par les jeunes designers avec des logiciels spéciaux a contribué à moderniser quelques produits de l'habillement pour les rendre concurrentiels et attractifs en rapport avec la mode.

C. Les effets du rajeunissement sur la réduction des coûts :

Sans aucun doute l'idée la plus répétée par les enquêtés est que le rajeunissement avait pour objectif principal la réduction des coûts de la main d'œuvre. L'un des enquêtés a même cité un exemple concret pour un bénéfice de 500 DA par produit, un ancien travailleur touche 800 DA à la pièce, d'où un déficit permanent.

L'étude comparative des salariés a montré que le salaire des anciens est égal à deux fois et demi le salaire d'un nouveau en tenant compte des échelons d'expérience et des promotions accumulés en cours de carrière ainsi que les charges sociales.

Dans ce cadre, neuf enquêtés sur douze, soit 75% confirment ce paramètre.

L'absentéisme lié aux problèmes de santé pénalise également l'entreprise qui se prive de disponibilité de la main d'œuvre durant les périodes où la commande est importante.

D. La réduction des délais de livraison et la satisfaction clients :

Les économistes ont fini par admettre que la finalité de toute entreprise est la satisfaction des clients. En effet l'entreprise est mentent en activité et ne se développe que grâce à ses clients. Le rajeunissement a des effets positifs sur la clientèle qui est devenu plus fidele grâce au respect des délais de livraison rendu possible par une main d'œuvre plus jeune et plus efficace. Cet avantage a été évoqué par sept enquêtés sur douze soit 58,33%.

A partir de la ; la deuxième hypothèse : « La stratégie du rajeunissement du personnel peut avoir des effets positifs sur la réduction du coût de la main d'œuvre et l'amélioration du rendement au sein de l'entreprise » est confirmée.

III. Les effets du rajeunissement sur la lutte contre le chômage :

Il va de soi que parviennent les objectifs visés par le rajeunissement figurent en bonne place la réduction du chômage.

L'état Algérien a mis en place un cadre législatif qui permet aux travailleurs d'accéder à la retraite à l'âge de 50 ans. Deux cas de figures peuvent se présenter ; soit le travailleur a accumulé 32 ans de service et dans ce cas il ouvre droit à une retraite complète (80 %), soit il na pas totalisé les 32 ans de service, il peut au moins accéder à une retraite dit « proportionnelle » à travers ce mécanisme de retraite avant l'âge légal, le législateur algérien a voulu libérer des postes de travail pour les jeunes qui constituent la grande majorité de la population. Néanmoins au niveau national, cette politique n'a pas eu les mêmes résultats escompté puisque les jeunes restent les plus touchés par le chômage.

Dans un article publié sur el WATAN, « **le bureau international de travail situe le chômage des jeunes universitaires à 27% de la population en âge de travailler** » paradoxalement les séniors de plus de 50ans, trouvent un deuxième emploi âpres leurs départ à la retraite.

Ils sont convoités par les jeunes entreprises pour capter leur expérience professionnelle cumulée. Le Transfert du savoir faire du secteur public vers un secteur privé est une donnée vérifiable.

Dans le cas de l'ICOTAL, le rajeunissement est provoqué par les départs en retraite anticipée des travailleurs âgés. Cette stratégie, accompagnée d'une forte indemnité a engendré une création d'emploi pour les jeunes notamment aux jeunes femmes formées par les centres de formation professionnelle et à quelque cadres universitaires, cette opinion est reprise par onze sur douze (11/12) soit 91,66% des enquêtés.

Cette vérité est accentuée par le coût de la main d'œuvre pour chaque sénior à la retraite, l'entreprise ICOTAL peut recruter deux travailleurs. Toute fois cette stratégie a été accompagnée d'une modification des contrats de travail, les séniors en CDI, sont remplacés par des juniores en CDD, d'où une politique de précarisation de la relation de travail.

Cette flexibilité rendue nécessaire par un marché instable et une concurrence déloyale de l'importation chinoise, nous dira un cadre de l'ICOTAL qui demande de garder l'anonymat.

Par cette analyse la troisième hypothèse est vérifiée.

Pour cerner tous les impacts du rajeunissement du personnel, nous avons introduit une hypothèse secondaire qui est l'existence éventuelle de conflits de générations. En effet la coexistence de deux générations de travailleurs nous a incités à poser cette problématique.

Les entretiens nous ont montré l'existence de conflits latents et non manifestés. Le règlement antérieur que l'organisation a mis en place limite l'existence du conflit ouvert, même les traditions algériennes notamment Kabyle imposent le respect des plus âgés.

Le conflit le plus répondu au sein de l'ICOTAL est que les jeunes ont un niveau d'instruction plus élevé et les séniors ont une expérience, chaque génération essaie de valoriser ses aouts.

Ce genre de situation impose une gestion plus intelligente du transfert du savoir faire par un plan de relève qui s'impose par un transfert volontaire de l'expérience pour sauvegarder le vécu, l'histoire et le savoir faire de l'entreprise.

De cette hypothèse on a déduit que, malgré les conflits au sein de cette entreprise, mais cela ne pose pas de problème pour la continuité du travail puisque le nombre est mitigé.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines doit s'adapter aux objectifs économiques et aux stratégies générales de l'entreprise. Dans une situation de concurrence ou de crise économique, la gestion de la ressource humaine fondée sur les longues carrières et souvent délaissée au profit de la flexibilité du travail ayant pour objectif la possibilité de réduire le coût de la main d'œuvre tout en obtenant une efficacité égale.

En Algérie plusieurs dispositifs ont été introduits pour pallier aux situations de crises. Le départ anticipé à la retraite, la mise en chômage au prix d'un organisme spécialisé(CNAC) ou la compression d'effectif indemnisé.

Sans doute, la flexibilité est la plus importante stratégie introduite à la relation du travail demeure le recrutement des jeunes à durée indéterminée.

L'étude que nous avons menée a montré que la stratégie du rajeunissement est en réalité accompagnée d'une mesure de féminisation et d'accumulation du niveau d'instruction et par la même occasion, de la compétence du personnel car les nouvelles recrues sont formées dans les centres de formation ou sont de niveau secondaire ou universitaire.

Ce type de stratégies fondé sur l'âge doit néanmoins s'accompagner du plan de relève pour transmettre le savoir faire de l'entreprise.

D'où une nouvelle piste de recherche, la libération anticipée des travailleurs expérimentés ne risque-telle pas de vider l'entreprise de sa culture et de sa vraie richesse qui est l'expérience ?

Dans tous les cas toute stratégie non accompagnée de réflexion risque de comporter des inconvénients.

Référence bibliographique :

Ouvrages

1. THIERRY Dominique, 20-40-60 ans dessinons le travail de demain, Ed d'organisation, Paris, 2002, P 118
2. LALLEMENT Michel, le travail une sociologie contemporaine, édition Gallimard, 2007 P 95
3. COSTER DE Michel, sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3^{eme} édition Paris 1999, P97
4. GRAWITZ .M, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, ALGER, 1997, p111
5. Marie-Jeanne, les ressources humaines 10 édition Dunod, Paris, 2006 P 06.
6. LASSEGUE, P, lexique de comptabilité, 5^{eme} édition, Dalloz, paris, 2003, p232
7. BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, édition Puff, Paris, 1970, P 31
8. ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997, P38ALAIN Blochet et ANNE Gotman, l'enquête et ces méthodes : l'entretien, Ed Armond colin, 2005 P 09
9. JAVEAU Claude, enquête par questionnaire ; manuelle a l'usage de patriciens, 3^{eme} édition, organisation, paris, 1995, p 112
10. KHALED TAHARI, l'entreprise publique en Algérie : logique économique et logique de l'emploi face au développement économique, Université d'Oran, p198.
11. M. Plane JEAN, Théorie des organisations, 2^{eme} édition, Belgique, 2000, p 11
12. PAUL BARBIER JEAN, l'intermédiation sur le marché du travail dans les pays du Maghreb, 1ère édition, Paris, 2006, p69.
13. MARK Heese, vivre et travailler plus longtemps, note pour forum de l'OCDE, page 1, consulté le 13avril 2013-04-30 a 22 :30

Dictionnaires

1. ALAIN.CH.Martinet, dictionnaire lexique de gestion, 5^{eme} édition Dalloz 2000, P 401
2. CHRISTINE ALAIN Beitone, Dollo et autres, dictionnaire des sciences économiques, 2^{EME} édition Armand Colin, Paris1991, P 254

Les annexes

L'évolution des effectifs d'ICOTAL selon l'âge au cours des cinq dernières années:

Tableau N° 03

année	pourcentage	pourcentage	pourcentage	pourcentage	pourcentage
âge	2008	2009	2010	2011	2012
18 à 23	9,27% 23	17,30% 45	17,70% 51	18,55% 59	17,42% 61
24 à 29	29,83% 74	39,61% 103	42,70% 123	45,28% 144	48% 168
30 à 35	33,46% 83	24,23% 63	22,56% 65	21,38% 68	20,85% 73
36 à 41	13,30% 33	9,61% 25	8,68% 25	7,23% 23	7,42% 26
41 et plus	14,11% 35	9,23% 24	8,33% 24	7,54% 24	6,28% 22
Total	100% 248	100% 260	100% 288	100% 318	100% 350

Remarque personnel : ce tableau nous a montré que la catégorie d'âge entre (24 et 29) ans est la plus recrutée au sein de l'ICOTAL.

**L'évolution des effectifs d'ICOTAL au cours des cinq(05) dernières années
(2008_2012)**

Tableau N° 02

années contrats	2008	2009	2010	2011	2012
CDD	65	140	193	245	298
CDI	183	120	95	73	52
Total	248	260	288	318	350

CDD : contrat à durée déterminée

CDI : contrat à durée indéterminée

L'analyse du tableau :

L'analyse de ce tableau nous permet de constater une régression des effectifs des contrats à durée indéterminée (CDI) de l'année 2008 à ce jour.

Pendant cette période ICOTAL a enregistré le départ de 131 agents, cette réduction s'inscrit dans une politique du rajeunissement mise en place par l'entreprise à partir de l'année 2008.

Guide d'entretien :

1. L'importance de l'âge au sein de l'entreprise :

- A. Que pensez-vous du rajeunissement ?
- B. Selon vous l'âge a-t-il de l'importance sur l'exercice dans l'entreprise ?
- C. Quels sont les principaux inconvénients liés à l'âge du personnel
- D. le personnel âgé est il plus couteux ? Comment ?

2. La motivation de l'entreprise à rajeunir le personnel et les bases de la prise de cette décision :

- A. Sur quelles bases l'entreprise a-t-elle décidé d'adopter la stratégie de rajeunissement de personnel ?
(Suggestion) – sur la base d'un diagnostic ?
 - _ Sur la base des paramètres économiques ? Lesquels ?
 - _ Sur la base des gestions prévisionnelles des emplois ?
- B. quelles sont les différences de salaire liées à l'âge ?
- C. votre métier nécessite-il d'avoir un personnel plus jeune ?
- D. Qu'a apporte le rajeunissement du personnel sur le plan économique et sur le plan des ressources humaines ?

3. Les avantages liés au rajeunissement (aptitude physique, endurance et autre aptitudes sensorielles) :

- A. Quels en sont les avantages pour l'entreprise ?
(Suggestion) Les aptitudes physiques : Position de travail pénible, l'endurance à la fatigue, position de travaux pénibles.
 - _ Les aptitudes sensorielles : Rapidité d'exécution, réflexe, meilleure vision, meilleure audition.
- B. Y'a-t-il un avantage à recruter un personnel jeune ?
- C. Y'a-t-il un impact ?
 - Sur les aptitudes physiques
 - Sur les aptitudes sensorielles
 - Sur l'amélioration du niveau intellectuel

4. L'influence de l'âge sur la motivation, la mobilité et la disponibilité du personnel:

- A. Quelles sont les différences entre les genres dans le domaine de l'industrie textile ?

(Suggestion) _ Ces jeunes sont t'ils plus adoptés, plus motivés, plus stables et non exigeants sur le salaire ?

- B. Y'a-t-il une différence entre un personnel plus âgé et un personnel plus jeune sur la disponibilité, sur l'absentéisme et sur les aspects disciplinaires ?
- C. Quel est l'impact du rajeunissement sur le rendement et les paramètres économiques ?

(Suggestion) _ Amélioration de culture d'affaire et taux de progrès (avant le rajeunissement et après le rajeunissement)

_ Amélioration des quantités produites (avant et après le rajeunissement).

_ Amélioration dans la variété des produits.

_ Réduction des coûts de la main d'œuvre.

D. Le rajeunissement a-t-il apporté une amélioration ?

(Suggestion) du taux d'absentéisme

- _ De la discipline
- _ De la rapidité
- _ De la disponibilité
- _ De la compétence (savoir, savoir faire,)

5. Les effectifs du rajeunissement sur la création d'emploi et la lutte contre le chômage :

- A. quelle est la relation entre le rajeunissement et la lutte contre le chômage ?
- B. comment jugez-vous le taux du chômage dans l'entourage, avant et après le rajeunissement ?
- C. par rapport a quoi vous dite que le rajeunissement diminue le taux du chômage ?

6. Le rajeunissement et le conflit de génération :

- A- le rajeunissement du personnel a donné une chance aux jeunes de travailler et de devenir responsables, alors y-a-il des conflits entre les jeunes et les plus expérimentés ?
- B- quels genres de conflits remarquez-vous quotidiennement dans cette entreprise ?
- C- quelles est la catégorie la plus provocante, les jeunes ou les anciens ?

