



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Thème

**La coopération intergénérationnelle au sein de
l'entreprise**

Etude de cas : SARL laiterie SOUMMAM

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Réalisé par :

HARKOUKEN Chahrazed

HAMITOUCHE Lydia

Encadré par :

Mr : MELLOUD .S

2015 /2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes adorables parents qui m'ont toujours soutenu.

A mon cher petit frère

A tout mes amis saya, labiba, Mehdi, Nadir

Et a ma très chère et adorable copine HIHAT Yamina

Ainsi que mon cher et adorable binôme lydia

A tous mes amis de la promotion 2015/2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes parents qui m'ont toujours soutenu.

A mes très chers frères

A mes très chères sœurs

A ma sœur de cœur Lynda

A mes nièces et mes neveux adorés

A mes chers amis Mehdi et Mina pour leur présence et soutien
qui m'ont été d'un grand secours

A mon très cher binôme à la sœur agréable qu'elle était et
qu'elle restera pour moi

A la famille Harkouken, qui m'ont accueilli à bras ouverts dans
leur famille.

A tous mes amis de la promotion 2015/2016

Liste d'abréviations

RH: ressources humaines.

RTT: réduction du temps de travail.

RSE: responsabilité sociétal des entreprises.

PDT: Pacific daylight time.

TIC: technologies de l'information et de la communication.

GRH: gestion des ressources humaines.

GPEC: gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

PME: petite et moyenne entreprise.

CDD: contrat à duré déterminée.

CDI: contrat à durée indéterminée.

CQPTO: société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

ORHRI: ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

UOAM: université du Québec a Monreale.

DRH: directeur des ressources humaines.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
Tableau N°1 :	les caractéristiques des enquêtes selon le genre.	56
Tableau N°2:	les caractéristiques des enquêtes selon l'âge.	56
Tableau N°3:	les caractéristiques des enquêtes selon la situation matrimoniale.	57
Tableau N°4 :	les caractéristiques des enquêtes selon l'ancienneté.	57

Sommaire

Introduction général

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique

I . Les raisons du choix du thème-----	4
II La problématique -----	4
III. Les hypothèses -----	6
IV Définitions des concepts -----	6
V. Les études antérieures -----	8
VI. Les méthodes et les techniques utilisées-----	9
VII. La population d'enquête -----	10
VIII. La pré- enquête -----	10
IX. Les difficultés rencontrées-----	11

Chapitre II : La transmission des savoirs et des compétences entre les deux catégories d'âge (jeunes et seniors)

I. Comment et pour quoi mettre en œuvre la coopération intergénérationnelle-----	12
II. L'entrée des jeunes dans l'entreprise -----	14
II.1 Objectif -----	15
II.2 Indicateur de suivi-----	15
III. L'intégration des jeunes dans l'entreprise-----	15
III. Maintien des seniors dans l'entreprise-----	16
IV.1 Objectifs-----	16

IV.2 Moyen d'action -----	17
IV.3 Indicateur-----	17
IV. Classes sociales et classes d'âges -----	17
V. La culture générationnelle -----	22
VI. La nouvelle relation au travail et à l'entreprise -----	24
VII. Vers une coopération intergénérationnelle-----	24
VIII.1 La notion de collectif de travail -----	24
VIII.2 Esquisse d'une coopération intergénérationnelle -----	25
VIII. Transmission et développement mutuel -----	28

Chapitre III : les enjeux de la gestion des âges

I.L'héritage d'une longue période de la gestion de l'emploi par les âges -----	30
II. La place des seniors sur le marché de travail-----	30
II.1 La « culture de la préretraite »-----	30
II.2 Changements dans l'agenda politique-----	32
II.3 Les implications pour la GRH -----	32
III. Changer les conceptions liées a l'âge -----	33
IV. Privilégier une gestion durable et effective de tous les âges -----	33
V. Croiser l'âge et le genre pour une meilleure diversité d'entreprise -----	37
VI. Modalité opérationnelles du transfert des savoirs -----	38
VI.1 Compagnonnage, Mentorat, parrainage, tutorat, coaching-----	38
VI.2 Accompagner l'accompagnement -----	39
VII. La gestion des âges en entreprises -----	39
VIII. Qu'est ce que la gestion des âges ? -----	40
IX. Les caractéristiques d'une gestion des âges efficace et responsable -----	41
X. Les pratiques de la gestion des âges -----	43
XI. Les considérations sur le vieillissement et les âges -----	44
XII. Les considérations sur les jeunes -----	46

Chapitre IV : la présentation de l'organisme d'accueil

I. Présentation de l'organisme d'accueil -----	48
II. Évolution -----	48
III. Identification de la laiterie SOUMMAM -----	49
IV. Présentation de différentes directions et les tâches des services -----	51

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

I. Description de l'échantillon étudié -----	56
II. Le milieu du travail entre le dynamisme de la jeunesse et la sérénité des seniors-----	57
III. Expérience, formation et pérennité de l'entreprise-----	59
IV. Communication comme fondement de la coopération -----	60
V. Culture et contrôle social dans le milieu du travail -----	61
VI. Les résultats de la recherche -----	62

Conclusion

Liste bibliographique

Annexe

Introduction

Écrire sur le dialogue intergénérationnel c'est écrire sur l'expérience même de l'humanité c'est nécessairement réfléchir sur le changement et la créativité d'un mouvement entre tradition et innovation, voir même, d'évolution et de survie. Il n'est pas question ici, de prescrire et d'expliquer de façon permanente ce qu'est le dialogue intergénérationnel, mais bien de décrire une méthode permettant de comprendre les réalités de ce que sont les relations entre les générations. Nous insistons sur l'aspect relationnel lorsque les gens de diverses générations se permettent d'agir dans un contexte de travail favorable aux expériences communes et créatives. C'est aussi écrire sur une possibilité de construction de code, dont le langage, la confiance et l'écoute font partie, sans être capable de tous les saisir en un seul essai.

A l'aube du 21^{em} siècle, peut on comprendre autrement, que par une science empirique, positiviste ou fonctionnaliste un des éléments de base de la structure sociale, c'est-à-dire la relation intergénérationnelle¹. C'est ainsi que nous avons décidé d'étudier le dialogue ou même la coopération intergénérationnelle appliquée dans les organisations et à partir de là nous avons évoqué notre étude dans l'entreprise « SARL DE LA LAITERIE SOUMMAM ». L'objectif étant de mieux comprendre de quelle manière les jeunes et les seniors peuvent coopérer ou même cohabiter sous le même toit, ou dans un environnement plus au moins stressant que le travail.

Les transformations qui sont advenues sur le marché du travail ces dernières années confèrent une acuité nouvelle à la question du rapport intergénérationnel dans l'entreprise. On peut mentionner en premier lieu la mutation du paradigme productif, qui conduit à prôner une logique de plus en plus flexible et matricielle et fait de coopération au travail et de la détention par les salariés de compétences sociales et rationnelles des conditions et de l'efficacité productive. L'espace de la prescription a reculé au profit d'une exigence de mobilisation, d'autonomie des salariés et d'engagement subjectif et rationnel au travail (Boltanski, 2002). Ce qui ne signifie pas toujours, comme l'ont montré de nombreux chercheurs, une rupture radicale avec les présupposés du modèle taylorien, mais ce qui participe en tous les cas à réactualiser les réflexions sur les nouvelles formes collectives de travail dans lesquelles la coopération ne peut être seulement l'échange de consigne, elle doit se traduire par une coopération dynamique fondée sur l'interaction non programmée des individus et des sous ensemble de l'organisation, et capable de favoriser le partage des savoirs

¹ Patric Dufault, la turbulence des âges : conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans les organisations, université du Québec, Montréal, décembre 2009, p 2-3.

et la résolution des aléas productifs(VeltZ,Zarifian ,1993). Les capacités coopératives des salariés et des organisations représentent donc un enjeu majeur pour les entreprises contemporaines contraintes à montrer toujours plus de réactivité dans un environnement fortement concurrentiel.

Malgré tout, les conditions de travail restent précaires, ce qui crée des tensions et un sentiment d'inconfort chez les travailleurs. « Bref, le monde du travail est entré dans l'ère des statuts temporaires, des contrats des emplois à temps partiel et de la réduction du personnel » (RIAO-UOAM). Le changement démographique et le changement économiques influencent déjà le rapport au travail. Les façons de voir et de faire le travail se modifient et ont un impact sur l'interaction entre les générations au travail.

Chacune des générations est affectée par ces transformations. Les plus jeunes doivent s'ajuster et user d'imagination pour faire leur place dans un marché de moins en moins ouvert. Les plus âgés sont écartés parce qu'on les dit « dépassés » par les nouvelles technologies ou tout simplement « trop vieux » pour accomplir leurs tâches. Quant à la génération du centre, elle se sent écrasée par la lourdeur des responsabilités.(RIAQ-UQAM). On peut comprendre que chaque génération a son lot d'inconfort au travail et que chacune doit y trouver sa place, et ce, parfois avec compétition.

Plusieurs problèmes animent les relations entre « jeunes » et « vieux ». D'abord le cloisonnement des services et des loisirs, mais surtout l'impression de difficulté d'accès au marché du travail. De tous ces facteurs, un écart culturel entre les générations s'effectue. Cet écart porte sur les valeurs, sur un rapport au travail différent et sur des cadres de références non convergents. (Lefebvre2002, Ross2002, Terrail1995). Selon l'anthropologue Norbert Ross, cet écart est dépendant de l'intérêt porté à l'objet commun. Cette perte d'intérêt découle d'une lutte de pouvoir entre aînés et jeunes. Lutte qui cloisonne les membres de la société plutôt que de favoriser le dialogue. Les jeunes ont « le sentiment de ne pas être reconnus pour ce qu'ils valent et pourraient apporter, qu'on exige d'eux qu'ils s'accommodent d'un moule ... » (carette2000). Dès lors, quand ces générations se rencontrent, il y a des risques de conflits et pertes causées par ces conflits sont importantes.

On estime que 5% à 8% de la productivité des organismes et des entreprises serait perdu en raison de conflits et de malentendus entre les générations dans les milieux de travail. (RIAQ-UQAM). On accuse les jeunes et on fait reposer tous les efforts de gestion sur eux. La génération « Y », qui représente les jeunes est dans la mire des directions des ressources

humaines, tant pour les attirer, faciliter la gestion des gens de cette génération, qu'assurer la continuité des fonctions de l'entreprise. (les DRH face au choc démographique,2005).

Le transfert des connaissances des retraites vers les jeunes employés est une solution de plus en plus utilisée pour remédier à la perte d'expertise.

Le thème de l'intergénérationnel regorge de documentation et de référence trouvées sur internet. Il est difficile de trouver des documents et des références qui traitent du concept intergénérationnel ou même de coopération intergénérationnelle en entreprise. Seul le mot « intergénérationnel » est décrit dans le Larousse 2008 comme étant « ce qui concerne les relations entre les générations »

Au-delà du fonctionnalisme administratif, de la sociologie et de la gériatrie, l'intergénérationnel dans l'organisation est plus complexe que l'explication offerte par ces approches. Il prend son sens dans le mot « relation » et se situe dans la façon de réfléchir la dynamique générationnelle.¹

L'objectif de cette présente recherche est de comprendre l'importance de l'intergénérationnel dans le bon fonctionnement de l'entreprise, et de mettre l'accent sur la compréhension du processus de communication et de coopération.

Plus précisément notre recherche se focalise sur l'étude de la coopération intergénérationnelle au sein de l'entreprise, étude de cas entreprise SARL DE LA LAITRIE SOUMMAM AKBOU.

Cependant notre travail est reparti en cinq chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre méthodologique.
- Le deuxième chapitre porte sur la transmission des savoirs et des compétences entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors).
- Le troisième chapitre parle des enjeux de la gestion des âges.
- Le quatrième chapitre Présente l'organisme d'accueil (laiterie SOUMMAM).
- Le cinquième chapitre se focalise sur l'interprétation des résultats.

Notre travail s'achève par une conclusion générale.

¹ Patric Dufault , op.cit. , p 7

Chapitre I
Cadre méthodologique

I. Les raisons du choix du thème :

Notre intitulé de recherche est le suivant : « la coopération intergénérationnelle au sein de l'entreprise, étude cas entreprise SARL LAITERIE SOUMMAM AKBOU le choix de ce dernier n'est pas par hasard, de diverses raisons nous ont incité à le choisir.

➤ Concernant l'entreprise SARL LAITERIE SOUMMAM il n'existe absolument pas d'études, ayant traité la coopération intergénérationnelle en entreprise.

➤ L'actualité de notre thématique, son importance et sa contribution vitale pour le développement et le bon fonctionnement de l'entreprise.

➤ L'accessibilité au terrain, vu que le propriétaire de l'entreprise nous est familier.

➤ Notre intérêt personnel pour la communication et l'entente entre les deux générations.

II. La Problématique :

L'intergénérationnel est implicite et essentiel à l'évolution d'une organisation qu'on le veuille ou non et qu'on le remarque ou pas, les liens entre les générations sont toujours présent. Ainsi, le problème de communication n'existe pas en soi. C'est un phénomène construit socialement. L'intergénérationnel est culturel, intersubjectif et principalement tissé dans la complexité, d'autant plus si on le réfléchi dans un contexte organisationnel.

Il est donc important que les générations qui ont l'obligation de s'entendre à l'intérieure d'une organisation puissent d'abord vouloir s'entendre. Cela signifie qu'ils doivent aller au-delà des mots, des idées, de surpasser les préjuger et mettre l'emphase sur le contexte et leur besoin mutuel de s'entendre. Il ne s'agit pas simplement d'avoir une bonne maîtrise ou une bonne connaissance du langage de l'autre, mais également d'avoir une juste entente sur la relation qu'ils souhaitent développer ensemble. Car la confiance en soi, la connaissance de soi et l'ouverture à l'autre sont des éléments important dont il faut tenir compte lors du dialogue, afin, de trouver une entente commune et un lien de coopération au travail¹.

La notion de coopération intergénérationnelle signifie que le management qu'il soit stratégique, des ressources humaines ,ou opérationnel, s'adresse à l'ensemble des générations présentes dans l'entreprise afin de mettre en œuvre le processus de production pour le plus

¹ Patric Dufault, la turbulence des âges : conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans les organisations, université du Québec, Montréal, décembre 2009, p 12

grand bien de l'organisation et de ses membres ,ainsi les politiques de coopération intergénérationnelle reposent sur le postulat que le collectif de travail est une source de valeur dans l'organisation.

Nous entendons par collectifs de travail, le fait que les actions de production sont d'autant plus fructueuses sur le marché et par rapport aux objectifs de l'entreprise lorsqu'ils sont issus de la coopération de tous les membres de l'entité considérée qui représente la valeur ajoutée, organisationnelle. Cette valeur n'est pas seulement d'ordre économique ou financier mais, également éthique.

« La coopération est un élément capital du succès de l'organisation du travail, elle fait apparaître le collectif comme le centre autour du quel s'ordonnent les liens entre les agents, les relations de reconnaissance et le sens du travail il n'ya pas de collectif sans lien de coopération »

Pour de nombreux auteurs, il est temps de changer les mentalités et de créer de nouvelles formes de solidarité.

Il faut lier et gérer simultanément la gestion des âges, le développement des compétences l'évolution de l'organisation du travail. Il faut s'avoir prendre des enseignements de la part des employés les plus âgés (expérimenté) afin d'avoir une meilleure connaissance de soi et du travail pour pouvoir continuer à progresser (persans 2004).

Il est temps de faire évoluer les mentalités et de contribuer à cette évolution même si cela demande du temps(Regnault 2009),or le lien intergénérationnel professionnel met en relation dans un cadre professionnel des acteurs partageants ou ayant partager une ou des périodes de formation initiale et de vécu professionnel. La transmission portera alors sur un savoir faire concret commun. Des tensions peuvent naître, car ce transfert peut se retrouver entravé, incomplet, voir même inexistant dans le cas de refus de coopération de l'un des acteurs des deux générations.

L'âge reste toute fois un domaine non pris en compte dans le domaine de la GRH, sauf en tout début du parcours et en fin de carrière.

L'exigence est de favoriser un environnement en matière d'organisation du travail à s'avoir des ressources misent en disposition, un encadrement engagé sur la question, la

reconnaissance à postériori. Les seniors eux même doivent intégrer cet allongement de la vie professionnelle qu'ils n'avaient pas forcément envisagé en début de carrière.

La coopération intergénérationnelle, constitue un avantage pour l'intégration des jeunes par la transmission des compétences organisationnelles et techniques, les seniors sont par définition détenteurs des règles explicites et implicites du fonctionnement des collectifs de travail. (Organisation du travail, types de lien entre les agents, relation de reconnaissance et sens du travail, système de coopération au final). C'est dans ce contexte qu'une importante interrogation s'installe¹,

Comment peut-on construire un lien de coopération intergénérationnel pour régulariser les changements dans l'organisation et créer un sens commun significatif ?

De cette question de départ, découlent les questions spécifiques suivantes :

➤ **L'entente entre les deux catégories jeunes et seniors est elle possible dans le domaine du travail ?**

➤ **Quelles est la fonction de chaque catégorie dans l'organisation afin de crée un lien de coopération ?**

III. Les Hypothèses :

Pour tenter de reprendre préalablement aux questions de notre problématique, nous articulons notre étude sur les hypothèses suivantes :

1) La coopération entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors) influence d'une manière positive le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise.

2) La bonne gestion des âges est un élément capital pour la survie de l'entreprise.

IV. définition des concepts clés :

IV.1 L'intergénérationnel (le) :

La définition du terme « **intergénérationnel (le)** » donnée par le dictionnaire correspond à la formulation qui suit : « adjectif : qui est entre les générations, entre des couches d'âges différentes ». Le mot est constitué à partir du latin inter « entre », exprimant

¹ Marie – Josie Scotto et All, de la diversité des âges a la gestion intergénérationnelle : le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises, Ipag bususniss school , paris, 2014 ;pp 5-7

l'espace, la répartition ou une relation réciproque, Les sciences sociales évoquent l'intergénérationnel

Comme la relation parents/enfants ou la transmission (réelle ou présumée) de divers problèmes d'ordre social d'une génération à l'autre. Anne Queniart⁴⁴ estime que « l'intergénérationnel renvoie donc d'emblée à autrui, à la rencontre de l'autre, plus jeune ou plus vieux ; il fait de chacun de nous un héritier ou un passeur de mémoire, de l'histoire, des savoirs ou encore du patrimoine¹.

IV .2 L'entreprise :

Unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social, d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations, etc.²...

IV.3 La gestion des âges :

Selon Monti, la gestion des âges est un sous-système de la gestion des ressources humaines. Ainsi, elle correspond à « l'ensemble des décisions et des actions des entreprises impliquant la variable âge, qu'elle répondent à des influences externes ou à des influences internes ». Puisque l'âge est un indicateur attaché à chaque individu, Monti précise également que la gestion des âges doit davantage s'entendre comme la gestion des différentes approches attachées à l'âge³.

IV.4 La coopération :

Coopérer c'est travailler ensemble à une œuvre commune, la coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d'un groupe. C'est donc le fait pour une personne de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celle d'autre personne dans le cadre d'une finalité commune ; dans un groupe donné. Pour Durkheim, la division du travail est la source de la coopération ; « la coopération ne va pas sans la division du travail, coopérer en effet c'est de partager une tâche commune ».⁴

¹ Aurilie Boutreux , et all , GRH et intergénérationnel : deconstruction des croyances et reconstructions des pratiques , MBA Dauphine , université de paris , octobre 2010 ,pp 22-23

² Grawitz Madeleine, lexiques des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, 2014, p 115.

³ Isabel Hanzas, et all, recherche sur la gestion des âges dans les entreprises, université de liège, 2011, p 35

⁴ www.larouse.fr/dictionnaire/francais/cooperation/19056.

IV.5 Les seniors

Le mot senior est fréquemment employé dans le monde du travail pour désigner les personnes en activité professionnelle qui sont en deuxième partie de carrière, L'emploi des seniors est fortement lié à l'équilibre des régimes de retraite. C'est devenu un enjeu politique à tel point

Que l'Union européenne fixe des objectifs de taux d'emploi pour les seniors. Dans le monde du travail, le terme est employé pour des personnes ayant seulement plus de 45 ans¹.

IV .6 Les jeunes :

La jeunesse serait une période intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte, se caractérisant comme un temps de passage de la dépendance à l'indépendance, c'est une construction qui regroupe des individus très différents. L'âge de la jeunesse comprend les personnes qui ont quitté l'adolescence, sans être encore entrés dans l'âge adulte. On emploie parfois l'expression "jeunes adultes". Cet âge est marqué par différentes étapes qui jalonnent un parcours progressif vers l'autonomie, la maturité²

V. Les études antérieures :

A la lumière de toutes informations collectées par les différentes techniques d'investigation sur le terrain, au fil du temps de notre étude, nous avons le besoin aussi d'effectuer une recherche documentaire. En effet cette technique nous a permis d'aller plus loin, d'approfondir nos réflexions sur cette structure a fin d'enrichir notre travail.

Et notre dernière recherche consiste notamment, sur, les thèses, les articles scientifiques, les dictionnaires, ce qui nous as conduit à en savoir beaucoup plus sur la coopération intergénérationnelle au sein de l'entrepris, son importance , sa contribution au développement et au bon fonctionnement , et aussi quelques thèses qui s'inscrivaient de pré ou de loin dans le même contexte de notre recherche qui nous ont fourni quelques repères et orientations, et aussi on as fait usage de temps a autres a des site internet ,PDF ,etc..... Toute cette collecte de donnée va de seul et unique objectif de la construction de notre modeste travail. Et notre principale référence s'articule sur les études et les travaux de Vendramin, et

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/senior>

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/jeune>

Cultiaux qui ont traité les questions relatives aux changements constatés au travail par les générations constitués des salariés les plus âgés.¹

VI. Les méthodes et les techniques utilisées :

Vue la nature de l'objectif visé par notre thème de recherche, qui consiste à déterminer la nature de la relation existante entre les deux catégories d'âges (seniors et jeunes) dans l'entreprise Soummam. Nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative qui permet la connaissance et la compréhension des phénomènes sociaux. Portant ainsi sur l'analyse thématique des données obtenues sur le terrain de recherche qui « Défait en quelques sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien, et cherche une cohérence thématique inter-entretien ».

Notre recherche a été réalisée en suivant certaines étapes qui rentrent dans le cadre de la méthode utilisée, pour cela on a eu recours à une technique de recherche pour accéder et récolter les informations nécessaires. Cette technique est l'entretien semi-directif.²

VI.1 L'entretien semi-directif :

A travers notre recherche, on a remarqué que la technique la plus adéquate avec nos hypothèses est l'entretien semi-directif, qui se définit comme « un type d'entretien dans lequel l'enquêteur oriente, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde (dans un ordre non déterminé) un certain nombre de points définis à l'avance par le protocole de recherche : pour se faire, l'enquêteur dispose généralement d'un guide d'entretien ».

A cet effet, nous avons dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions dans l'optique de collecter le plus d'information possibles, qui soient les plus fiables pour notre étude. Ces entretiens ont duré entre 15 à 25 min chacun.³

¹ Aurilie Boutreux , op.cit. ,p 84-85

² Blanchet Alain, Gotman Anne, l'enquête et ses méthodes , l'entretien , 2^{ème} edition refondue, Armand colin, paris ,2007, p 96.

³Alpey Yves, Lamert Jean Renauld, Beitone Alain, et All, lexique de la sociologie , ed dalloz, paris , 2010, p 116

VII. La population d'enquête :

La population est l'ensemble d'individus auquel s'applique l'étude. Le choix de cette population et les caractéristiques qui lui sont inhérentes, sont définis en fonction des objectifs de l'enquête et des hypothèses de travail.

Dans l'impossibilité de prendre la totalité de la population mère, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste : « Type d'échantillonnage ou la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi, pour faire partie de l'échantillon n'est pas connu et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué ». Ensuite nous avons fait un tri de boule de neige « procédé non probabiliste d'échantillonnage aidé d'un premier noyau d'individu de la population qui nous conduisent à d'autres éléments qui font de même et ainsi de suite ». Nous avons opté pour ce type d'échantillonnage, car nous connaissions quelques individus de la population visée grâce auxquels, nous en avons joints d'autres, et ce sont ces personnes de la population qui nous ont aidé à construire notre échantillon, qui porte sur 06seniors et 06 jeunes de l'entreprise Soummam.¹

VIII. La pré-enquête :

La pré-enquête est une étape très importante et décisive dans les recherches des sciences humaines et sociales, elle sert à recueillir les informations nécessaires qui conviennent au sujet de recherche. C'est une phase d'investigation préliminaire qui permet de bien assurer les objectifs précis en faveur de notre thème.

Durant notre recherche sur la coopération intergénérationnelle en entreprise, la pré-enquête nous a permis d'établir un contact premier avec notre population d'enquête à mieux les connaître. Après les avoir informé de notre thème de recherche. Elle nous a aussi permis de s'assurer de la plausibilité de nos hypothèses, de la pertinence et de la clarté de nos questions formulées. Comme l'a aussi bien défini Madeleine GRAWITZ : « la pré-enquête est une enquête portant sur un petit nombre d'enquêtés ou de documents pour tester les hypothèses et le questionnaire, avant d'entreprendre l'enquête elle-même. ²»

¹ Angers Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, p 229

² Grawitz Madeline, lexique des sciences sociales, 8^{ème}, éd dalloz, 2004, p323

Nous avons constaté durant cette pré-enquête que les deux catégories d'âges entretiennent une relation complémentaire, chacune des deux catégories apporte un plus à l'autre, il s'agit d'une collaboration ponctuel et un échange de savoir et d'information entre les deux générations.

IX. Les difficultés rencontrées :

- Manque de documentation
- Les difficultés de la réalisation des entretiens

Chapitre II :

***La transmission des savoirs et des
compétences entre les deux
catégories d'âge (jeunes et seniors)***

I. Comment et pour quoi mettre en œuvre la coopération intergénérationnelle :

La coopération intergénérationnelle n'est pas suffisamment prise en compte dans les entreprises .or, certains éléments de la cohabitation intergénérationnelle peuvent susciter des tensions dans le monde du travail notamment le débat sur le financement des non actifs par les actifs et être donc néfaste a la productivité. la réflexion a ce sujet doit viser a généré de nouvelles formes d'apprentissage des connaissances et a intégrer les défis nouveaux .exemple il faux aujourd'hui maintenir la motivation de génération des 45ans qui pensaient pouvoir prendre bientôt leur retraite et qui découvrent qu'ils ne sont, en fait, qu'au mitan de leur carrière après 20ans de travail ,il faut désormais envisager une nouvelle période de 20ans ,l'enthousiasme du début en moins .

C'est la coopération entre les individus qui doit permettre la mise en commun des connaissances, la stimulation du dialogue et la définition des moyens permettant d'atteindre une solution. Quatre générations se côtoient dans une entreprise : les moins de 30ans, les30_40ans, les 40_50ans et les plus de 50ans.au- delà des points communs issus des événements de la vie, des expériences que traversent tous les individus , ces différentes générations présentes chacune des caractéristique propres¹

I.1 Les générations vision unitaire :

a) Génération traditionnel (plus de 50ans)

- Travail comme devoir, nécessité
- Discipline et respect de l'autorité
- Relation avec l'employeur .fidélité et loyauté

b) Les baby- booms (40-50 ans)

- Rejet des normes sociales
- Carrière duales, gratification personnelle
- Challenge, carrière vertical
- Rejet ou suspicion devant l'autorité, participation

c) Génération X (30-40ans)

- Hésitant face a l'attachement long terme

¹ Brigitte François,et all , rapport coopération intergénérationnel dans le monde du travail, Bruxel,2007, p 4

- Travail une opportunité pour vivre
- Rejet de la hiérarchie
- Reconnaissance du mérite individuel
- Investissement/ prise de risque

d) Génération Y

- axé sur la technologie
- habiles négociateurs
- pas peur de se comparé aux autres
- pensent à court terme
- à l'aise pour communiquer
- allongement de l'adolescence, dépend à ces spécificités générationnelles s'ajoutent des caractéristiques plus sociologiques, celles qui sont héritées
- des milieux sociaux et des lieux de vie
- des référents culturels et de la mobilité géographique
- du cycle de vie notamment familial

Pour gérer cette diversité dans la perspective d'une meilleure coopération intergénérationnelle, il faudra repenser le contexte dans lequel celle-ci s'élabore dans l'entreprise. On peut évidemment mettre sur pied un dispositif qui favorise les échanges intergénérationnels, soit de manière informelle (au hasard des échanges entre membres d'une équipe), soit de manière plus formelle comme dans les formules existantes de tutorat, des échanges de savoir-faire de communauté de pratique.

-Deux écueils existent cependant. Le premier concerne l'organisation elle-même. Le second concerne plutôt le système d'échange des connaissances fonctionnant le plus souvent à sens unique, des vieux vers les jeunes. Or les plus âgés ne sont pas nécessairement emballés par l'idée de transmettre l'expérience aux plus jeunes, sachant que c'est souvent un préalable à leur licenciement. On estime que 80% des systèmes de tutorat buteraient sur cette méfiance. Il est dès lors indispensable de travailler de préférence sur des systèmes où l'échange de compétences est basé sur une réciprocité et valorise les expériences de chacun. De tels systèmes doivent de plus impliquer les travailleurs et non leur être imposé artificiellement.

Il est temps que l'entreprise pose un diagnostic¹ sur leur situation propre : quelle est la pyramide des âges dans leur structure, quelles sont les fonctions, les services ou les stratégies qui risquent d'évoluer à cause des mutations démographiques. C'est sans doute la méthode la plus efficace pour se rendre compte de l'urgence du pacte intergénérationnel dans le monde du travail.

II. L'entrée des jeunes dans l'entreprise :

Par le terme « jeune », sont désignés les jeunes actifs de moins de 26 ans ou de moins de 30 ans dans les cas suivants :

- Embauche en Contrat à Durée Indéterminée d'un jeune présent avant ses 26 ans dans l'entreprise.
- Embauche en Contrat à Durée Indéterminée d'un jeune à l'issue d'un doctorat ou d'études postdoctorales.
- Embauche en Contrat à Durée Indéterminée d'un jeune bénéficiaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

La politique d'apprentissage active menée depuis quelques années par NextiraOne France permet à l'entreprise d'acquérir et de développer des compétences et des ressources rares (Cloud, Data Center, Wan, Sécurité), indispensables pour répondre à l'orientation stratégique et à l'évolution du marché des communications.

Ainsi en 2013, NextiraOne France compte 161 contrats en alternance. En 2012, elle en a compté 159 contre 80 en 2009.

En 2012, NextiraOne France a embauché 80% (soit 26 en 2012) des jeunes alternants sortants souhaitant être embauchés en contrat à Durée Indéterminée dans l'entreprise.

NextiraOne France réaffirme cet engagement fort et central de sa stratégie et s'engage à continuer dans cette politique proactive d'embauche des jeunes, en souhaitant pouvoir maintenir ce niveau de contrats en alternance dans l'entreprise²

Par ailleurs NextiraOne France continuera d'assurer la réalisation des objectifs d'égalité professionnelle en matière de recrutement entre les femmes et les hommes ainsi que

¹ Brigitte François, et al, op.cit. , p 5

² David Sampox, accord intergénérationnel en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors, NextiraOne, France, 2013, p2

dans le déroulement de leur carrière, conformément à l'accord sur l'égalité professionnelle du 18 avril 2012 ainsi qu'en matière de mixité sociale. Ainsi, NextiraOne France s'engage à recruter un pourcentage de femme équivalent à leur représentativité dans les écoles d'ingénieurs correspondants à nos métiers technique et commercial.

II.1 Objectif : l'entreprise s'engage à maintenir un nombre d'alternants au sein de l'entreprise supérieur au seuil légal de 5%. L'entreprise s'engage également à maintenir un taux d'embauche en Contrat à Durée Indéterminée de 80% des contrats en alternance sortants et souhaitant être embauchés par NextiraOne France. Ce résultat peut être amené à fluctuer en fonction des postes à pourvoir et du contexte de l'entreprise.

II.2 Indicateur de suivi : Pourcentage d'embauche des contrats en alternance sortants souhaitant intégrer la société. Ce résultat sera suivi une fois par an par les Ressources humaines, en charge de l'apprentissage, à l'aide d'un tableau de bord et communiqué au comité d'Entreprise lors de la consultation sur l'apprentissage.

III. l'intégration des jeunes dans l'entreprise :

Tout jeune recruté bénéficiera d'un parcours d'accueil dans l'entreprise, et se verra remettre un livret d'accueil. D'autre part, il sera également prévu que chaque jeune recruté bénéficiera de l'aide

- ✓ d'un référent dans le cadre d'une embauche en Contrat à Durée Indéterminée.
- ✓ d'un tuteur dans le cadre d'un Contrat en alternance.

Le référent sera désigné en fonction de l'affectation du jeune dans l'entreprise et de ses disponibilités, Il concerne les salariés expérimentés ainsi que les seniors. Ce référent sera chargé d'accompagner le jeune dans la connaissance de l'entreprise, de son environnement de travail, dans son poste. Lors de l'embauche du jeune, le référent, à la suite du manager direct du jeune, pourra prendre le relais dans la présentation de l'entreprise.¹

Toutefois, être référent n'est pas une obligation mais doit être un souhait exprimé clairement par les seniors et les salariés expérimentés.

Cette mission pourra faire l'objet d'un objectif individuel dans l'entretien individuel. En tout état de cause il devra être pris en considération dans l'évaluation des salariés.

¹ David Sampox, op.cit. , p 5-6

III.1 Dispositifs d'accompagnement : Un entretien au cours du premier trimestre de l'embauche puis à échéance semestrielle entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent portera sur l'évaluation de la maîtrise de compétence du jeune. Ce dispositif sera mis en place pour une durée d'un an minimum. Si nécessaire, le manager, le référent et le jeune, pourront choisir de poursuivre ce dispositif sur l'année suivante en fonction de l'autonomie et du niveau de compétence acquis par le jeune.

IV. Maintien des seniors dans l'entreprise :

L'âge moyen des salariés de NextiraOne France au 31 décembre 2012 est de 44,4 ans en comptant les contrats en alternance. Par ailleurs, la moyenne est légèrement au dessus de 45 ans pour les cadres (45,6) et s'élève à 51,2 ans pour les non-cadres.

Les salariés de 55 ans et plus, en excluant les congés de fin de carrière et les salariés en arrêt pour cause d'affections longues durées, représentent au 31 janvier 2013, 375 salariés, soit environ 24% des effectifs actifs de l'entreprise.

La question de l'adaptation des emplois en fonction de l'évolution des technologies couplés à l'âge et la capacité d'apprendre de chacun est donc un facteur qui doit être pris en compte par l'entreprise car essentiel à sa réussite. En effet, la population sénior est une population à laquelle une attention particulière doit être portée.¹

VI.1 Objectifs :

L'entreprise s'engage à ce que 100% des salariés séniors ayant exprimé un souhait de mobilité géographique et/ou fonctionnel lors de l'entretien de seconde partie de carrière ou lors de l'entretien de seconde partie de carrière ou lors de l'entretien annuel soient reçus pour une étude de faisabilité de cette mobilité dans le cadre des entretiens de développement, dispositif devant être mis en place en 2013. Le salarié sera informé du résultat de cette étude, soit au moment de l'entretien de développement soit a posteriori.

En cas de validation de la faisabilité, l'entreprise s'engage par ailleurs à ce que ces séniors soient reçus pour un entretien si un poste correspondant à ce souhait de mobilité est ouvert au sein de l'entreprise.

L'entreprise s'engage enfin à ce que, dès 2013, la proportion de salariés âgés de 55 ans et plus et n'ayant pas bénéficié d'une augmentation depuis 3 ans ne soit pas supérieure à celle du reste des autres collaborateurs.

¹ David Sampox, op.cit., p 4

VI .2 Moyen d'action : compilation des souhaits des salariés seniors dans un tableau de bord suivi par les Ressources Humaine et consulté a chaque ouverture de poste. Une vérification des pourcentages des augmentations sera effectuée lors de chaque mise en œuvre de la Négociation Annuelle Obligatoire.

VI .3 Indicateur : Proportion des salariés seniors n'ayant pas bénéficié d'une augmentation depuis 3ans/proportion des autres collaborateurs n'ayant pas bénéficiés d'une augmentation depuis 3ans. Pourcentage de refus de mobilités faisant suite a un souhait.

V. Classes sociales et classes d'âges :

V.1- Caractérisation des classes sociale :

Selon **Karl Marx**, le terme **classe social** renvoie à une hiérarchisation selon un seul critère opposant une classe à une autre. IL suppose une immobilité sociale et des conflits entre les classes et implique également que chacun puisse s'identifier dans une classe et que les intérêts d'une classe soient contraires à celle d'une autre. La classe sociale, concept issu de Karl Marx renvoie à une conception violente du rapport social, à une société fondé sur des antagonismes, des conflits d'intérêts impitoyable.

Le terme de strate renvoie lui, à l'idée d'une superposition de couches. De sorte que les individus n'appartiendraient pas à des classes en quelque sorte coupées les unes des autres et entretenant des rapports conflictuels, « mais se situeraient sur un continuum ou l'on passe par degrés du plus au moins ». Parler en terme de strate implique la possibilité de la mobilité sociale d'une génération à l'autre, on parle alors d'intergénérationnelle et au sein d'une même génération c'est-à-dire d'intra générationnelle.

« En langage très académique, la strate sociale sera l'ensemble des individus partageant une position instantanée, stable et des potentialités d'évolution, en intensité et en nature, similaires dans le système historique de contraintes et d'attribution des ressources sociales » les strates sont une classe ne bénéficiant pas de solidarité entre ses membres ni de conscience d'appartenance au groupe constitué¹.

La classe sociale suppose des identités partagées :

¹ Aurilie Boutreux , et all , GRH et intergénérationnel : déconstruction des croyances et reconstructions des pratiques , MBA Dauphine , université de paris , octobre 2010 , p 59

- a) **Identité culturelle** : référents, représentation et comportements proches et partagés par les individus de la même classe,
- b) **Identité temporelle** : immobilité sociale des enfants par rapport aux parents (non variance dans le temps),
- c) **Identité collective** : conscience d'appartenance des individus à la strate. Il s'agit d'une identité collective repérable à des actions communes avec une conscience politique mobilisatrice.

Dans son livre « le destin des générations » Louis Chauvel met en avant le fait que les vingt-cinq dernières années ont été marquées par un ralentissement économique qui n'est pas réparti uniformément sur toute la population : les générations nées après 50 observent une dégradation de leur situation par rapport à leurs aînés : leurs revenus baissent. En fait, les quatre caractéristiques majeures des trente Glorieuses, qui sont l'intégration sociale, le développement des classes moyennes salariées, la croissance plus que proportionnelle des bas salaires et le plein emploi, n'ont concerné que la cohorte née dans les années 1940.

Afin de mettre en lumière ce destin privilégié, Louis Chauvel passe en revue les différentes catégories de la société française. L'exemple des professions intermédiaires lui semble le plus significatif. La catégorie des professions intermédiaires joue en fonction de corridor entre les employés et les cadres, c'est-à-dire entre les catégories populaires et les cadres supérieurs. Or l'augmentation progressive de la proportion des professions intermédiaires dans la population active, qui se prolonge aujourd'hui encore, correspondant non pas à une élévation des chances d'accéder à cette catégorie, mais simplement au départ à la retraite des cohortes nées avant 1935, ou ce groupe était moins représenté, et leur remplacement par celles nées après 1940, où les professions intermédiaires sont plus nombreuses. Si le recrutement de cette catégorie ne reprend pas, ce groupe stagnera dans les prochaines années.

L'analyse en cohortes explique également le déclin des agriculteurs, l'expansion du salarial moyen et supérieur, comme le destin particulier de la décennie dorée. Louis Chauvel termine sa théorie en affirmant que la cohorte née dans les années 1940 va tirer les bénéfices tout au long de sa vie d'une situation favorable lors de son entrée sur le marché du travail.

L'auteur constate que le ralentissement économique et le chômage de masse, nous amènent à l'installation d'une « **fracture générationnelle** » d'autant plus difficile à gérer qu'elle est silencieuse.

V.2 La « fracture générationnelle » :

Ce terme de « fracture générationnelle » est né du sociologue Louis Chauvel. Il désigne le fait que les « jeunes générations », pourtant en moyenne mieux formés que leurs aînées, supportent bien plus que leur part de difficultés auxquels notre société est confrontée depuis la fin des « Trente Glorieuses ». De nouveaux types d'inégalités ¹, **intergénérationnelles**, « silencieuses et déniées » pour reprendre les termes du sociologue, viendraient ainsi s'ajouter aux inégalités traditionnelles qui existent depuis longtemps au sein d'une même génération (entre catégories sociales, entre hommes et femmes, entre diplômés et non diplômés, etc..). On pourrait être amené à penser que certaines classes d'âges auraient joué le rôle de parafoudre pour permettre aux autres de traverser les difficultés du temps comme si de rien n'était. De sorte que les jeunes auraient été sacrifiés à la tranquillité des travailleurs plus âgés.

Un des facteurs pouvant être mis en avant pour affirmer cette hypothèse, est certainement celui des écarts de rémunération : En 1975, un jeune homme d'environ 21 ans travaillant à temps plein dans le secteur privé percevait en moyenne un salaire égal à 71% du salaire moyen de l'ensemble des salariés homme. En 2003, soit une génération plus tard, cette proportion descend à 63%. Chez les femmes, l'écart est encore plus net et passe de 72% en 2003, contre 87% en 1975.

On notera bien évidemment la modification d'autres facteurs sur cette période entre 1975 et 2003 : Les jeunes sont nettement plus nombreux à poursuivre des études, si bien qu'ils entrent plus tardivement sur le marché du travail (aux alentours de 21 ans en moyenne). De ce fait pour une partie importante des moins de 25 ans, les salaires mesurés sont des salaires de débutants, alors qu'en 1975, ils pouvaient correspondre à des salariés déjà expérimentés.

A l'opposé, par la proportion de jeunes de moins de 25 ans en emploi ne disposent d'aucun autre diplôme que le brevet des collèges a été divisé par deux, passant de 50% en 1975 à 24% en 2003. Ceci aurait du normalement se traduire par des gains relatifs plus élevés.

¹ Aurilie Boutreux, et all, op.cit., p 60

A vingt-huit ans de distance, on compare en réalité des situations peu comparables. C'est pourquoi il est préférable de mesurer l'écart de rémunération entre les 41-50 ans (période de maturité professionnelle) et les 26-30 ans. En 1975, chez les hommes, les premiers gagnaient 31% de plus que les seconds (voir graphique ci-dessous). En 2007, les écarts respectifs étaient de 37% pour les hommes. Incontestablement, le curseur s'est déplacé au détriment des jeunes. Toutefois, l'écart, qui s'était considérablement accru entre 1975 et 1988, tend à se resserrer depuis. En outre, dans chaque catégorie socioprofessionnelle, les écarts relatifs tendent à se réduire davantage. Ainsi, chez les femmes employées, les quadragénaires gagnaient en moyenne 15% de plus que les femmes de 26-30 ans en 2004, mais cet écart n'est plus que de 13% en 2007.

V.3 Age, genre et formation :

Toutes choses étant égales par ailleurs, les premiers emplois souvent temporaires servent de tremplin pour accéder à l'emploi durable. Pour 70% des jeunes, le premier emploi est en effet un emploi temporaire. Mais, au bout de trois ans, près de **deux tiers** d'entre eux sont en CDI (et la proportion de jeunes travaillant à temps plein augmente également durant ces trois premières années). Ce qui explique que leur revenu salarial progresse de manière sensiblement plus forte que celui des autres classes d'âge

Si on examine les données concernant les emplois à temps partiel, on constate que les emplois à faible revenu salarial sont occupés très majoritairement par des catégories particulières : les femmes et pas seulement les jeunes. En effet, en 2008, elles occupaient 83% de ces emplois. En 2007, 45% des emplois occupés par les jeunes ayant moins de cinq ans de vie active sont des emplois temporaires et 25%, le sont encore après cinq à dix ans de vie active. Et comme entre deux emplois temporaires, il ya souvent du chômage, les jeunes sans diplôme entrés dans la vie active en 2004 sont 36% à avoir passé plus d'un an au chômage trois ans plus tard, contre 8% à 12% pour les jeunes ayant un diplôme supérieur.¹

Dans son ouvrage « les jeunes et le travail. Centralité et signification du travail à l'épreuve de l'insécurité sociale » (Cultiaux, 2006) l'auteur, met en avant le fait que « ... les trajectoires d'emploi deviennent de plus en plus discontinues : la carrière d'autrefois tend à laisser la place à une succession de jobs souvent entrecoupée de périodes d'insécurité de non-emploi »

¹ Aurilie Boutreux , et all, op.cit. , p 63

En d'autres termes, l'augmentation des inégalités salariales est autant liée au genre ou à la formation initiale qu'aux générations.

En revanche, du point de vue de l'emploi, les inégalités intergénérationnelles jouent un rôle incontestable. En effet, les jeunes d'aujourd'hui sont nettement plus diplômés que ceux d'il y a vingt ou trente ans, et ils devraient de ce fait trouver plus facilement un emploi que ce n'était le cas alors. Or c'est l'inverse qui s'est passé. Il ne s'agit pas tant du chômage proprement dit, contrairement à ce que l'on entend souvent : en 1975, on comptabilisait 428000 jeunes de moins de 30 ans au chômage ; vingt-trois ans après, on en comptabilise 823000, soit un peu moins de double. En revanche, chez les 30-49 ans, le nombre de chômeurs est passé sur cette période de 246000 à 898000 soit quatre fois plus.

L'année 1975 est un temps de rupture générationnelle avec la disparition du plein emploi connu par les générations antérieures et inconnu pour les générations ultérieures.

Le chômage a progressé depuis plus de 25ans davantage chez les « adultes » que chez les « jeunes ». Le constat montre que la formation a atténué le désavantage des jeunes. En 1978, sur les 742000 jeunes sortis de la scolarité, 40/ n'avaient au mieux que le brevet des collèges. En 2006, il n'y en avait plus que 18/ dans ce cas. C'est sur la tranche d'âge des 15-29 ans qu'est tombé une bonne partie du poids du chômage, avec un taux de 26% en 2008, contre 6,5 % pour les diplômés d'au moins bac+2. Une fois encore, le chômage des jeunes doit plus à l'insuffisance de formation qu'à l'âge.

Il semble ainsi que l'exclusion de l'emploi soit autant un problème de formation qu'un problème de génération.

Cependant, les différentes études faites aujourd'hui ne sont pas assez précises pour connaître les répercussions de ces mauvais départs sur les jeunes diplômés (et plus fréquemment les moins diplômés). Nous ne sommes pas capables d'évaluer les éventuelles cicatrices que cette population gardera de cette première expérience, ni même de savoir s'ils pourront mettre en place des mécanismes de rattrapage leur permettant de répliquer la carrière de leurs aînés. C'est pourquoi, il est important de ne pas oublier ces inégalités générationnelles croissante dans les années à venir et d'observer comment elles vont évoluer et peut-être toucher demain des personnes plus qualifié

VI. La culture générationnelle :

En termes de logique de perception, la dimension d'appartenance reste plus forte chez les salariés âgés ; les jeunes préfèrent être reconnus dans leur individualité : ces derniers sont plus dans une « logique de subjectivation » (Dubet, 1994) et une prise de distance croissante et constatée avec la logique d'intégration. Le délitement des cadres d'intégration traditionnels dans le travail, notamment des frontières plus floue entre les métiers, une instabilité des intégrateurs ou sans savoir faire aux contours précis, a contribué et a amplifié ce phénomène qui peut être relié au glissement du sens évoqué en introduction.

On assiste donc à *Individualisme coopératif* des plus jeunes face à un *communautarisme individualiste* des anciens.¹

La « nécessaire » mobilité géographique et/ou fonctionnelle prônée ces dernières années, sans qu'elle soit toujours récompensée individuellement a posteriori, est un contexte d'action qui a eu pour effet de désacraliser l'ancienneté. Les seniors ont le sentiment d'un déficit progressif de la reconnaissance institutionnelle de l'expertise. Ainsi la fixation des salariés apparaît ressortir d'une pure logique de gestion de la masse salariale.

Par effet de renforcement, le phénomène de la conception « révolutionnariste » du changement coûte que coûte (F, Hubault, 2007) a accentué la dépréciation progressive des salariés expérimentés en mettant en exergue l'aspect *coût* de l'individu plutôt que l'aspect *ressource*, d'où la diffusion facilitée de la « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 2002).

Il en résulte logiquement pour les seniors, la tentation de conserver un monopole de détention de leur savoirs pour lutter contre la fragilisation de leur position sociale provenant de voire l'arrivée de profils plus jeunes, théoriquement mieux formés et nécessairement moins bien payés. En ce sens, le savoir est assimilé au pouvoir.

Ce contexte est renforcé par la diminution des strates des organisations qui, combinée à des taux et des perspectives de croissance économique faible, obscurcit les réelles perspectives d'évolution. Parmi les jeunes, de fréquentes situations de déclassement, des promesses d'embauches et /ou d'évolution non tenues provoquent la déception et des frustrations de la part des nouveaux arrivants sur le marché du travail. Une opposition

¹ Marie José Scotto, et al, de la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : le développement politiques intergénérationnels dans les entreprises, Ipag Business school, Paris, 2014, p 5

apparaît entre des employés débutants qui perçoivent de la part des entreprises un déficit de reconnaissance en termes de rémunération, de statut et de contenu de poste, tandis que du côté de ces dernières, les attentes des débutants apparaissent trop élevées.

De plus, le cadre législatif mentionné plus haut évolue, avec des plans d'actions seniors (loi de 2009 sur l'emploi des seniors) et des allongements contraints des carrières (42 trimestres de cotisation dans le secteur privé, loi de réforme de retraites de 2010). L'allongement de la durée de vie professionnelle renforce en retour la décélération mentionnée au paragraphe précédent des opportunités de promotion pour les plus jeunes. Tout nouvel embauché sur le marché du travail est désormais conscient de la diminution inéluctable du rythme de progression de son niveau de vie par rapport à la génération précédente, d'où une insatisfaction grandissante (Docquier, 2002). Ce manque de perspective est source de démotivation : c'est ainsi que le pilier se transforme en branche morte, ainsi que le définit JM Peretti (2008) dans une comparaison entre le cycle de vie de l'employé et le cycle de vie du produit. Enfin, l'expérience professionnelle douloureuse vécue, directement ou indirectement, au travers d'un parcours qui ne correspond pas manifestement aux attentes initiales se met en perspective avec le rejet plus général de la valeur travail par une partie de salariés qui prennent à la lettre la mise en avant de la valeur « loisirs » exaltée ces dernières années dans la société française, notamment aussi avec la généralisation et la valorisation des RTT.

En conséquence, les relations intergénérationnelles peuvent être de ce fait plus sensibles à gérer lorsqu'elles se pratiquent dans le cadre de la fragilisation d'un système socio-organisationnel (Delay, 2008), qui peut se traduire par un conflit intergénérationnel qui exprimait une « difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente ». Ce conflit peut engendrer, à la fois :

- ✓ Un conflit de rôle,
- ✓ Une ambiguïté de rôle (sur les dimensions de l'*empowerment* : sens, compétence, autonomie & contrôle,
- ✓ L'implication organisationnelle (Grima, 2007).

Un aspect de la problématique de l'intergénérationnel en entreprise se traduit par tensions, des risques de conflits et en conséquence un affaiblissement de l'efficacité de l'entreprise. À l'inverse, dans cet environnement en tension, existe également un concept

vivant et en construction, celui de la diversité, qui intègre les politiques de gestion des âges en entreprise. Face aux risques postindustriels et à ce qui apparaît comme un vide à combler, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans son acception globale et la gestion des diversités (dont celle des âges) participent en effet de la nécessaire reconstruction du sens (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011), tout en constituant un palliatif à l'effritement du fordisme (Postel et Rousseau, 2008).

VII. La nouvelle relation au travail et à l'entreprise :

Comme l'évoque Roland Guichard, il existe naturellement un lien fort au travail pour toutes les générations, car « intrinsèquement l'humain est fait pour travailler, accomplir une tâche pour forger son identité ». Le travail permet à tous inconsciemment de s'accomplir, d'assouvir un besoin de reconnaissance. Selon lui « auparavant le travail donnait une identité sociale (ingénieur, prof, etc..), la profession que l'on exerçait engendrait une norme, pour soi-même et pour les autres, aujourd'hui, chacun se construit sa propre identité professionnelle et Sociale [...] »¹.

VIII. Vers une coopération intergénérationnelle :

VIII.1 La notion de collectif de travail :

La notion de coopération intergénérationnelle signifie que le management, qu'il soit stratégique, des ressources humaines ou opérationnel, s'adresse à l'ensemble des générations présentes dans l'entreprise et met en œuvre des processus de production qui s'appuient sur les apports de ces différentes composantes du personnel pour le plus grand bien de l'organisation et de ses membres. Ainsi, d'une manière implicite, les politiques de coopération intergénérationnelle reposent sur le postulat que le collectif de travail est une source de valeur dans l'organisation.

Nous entendons par collectif de travail le fait que les actions de production sont d'autant plus fructueuses sur le marché et par rapport aux objectifs de l'entreprise, qu'elles sont issues de la coopération de tous les membres de l'entité considérée.¹

¹ Aurilie Boutreux , et all, op.cit. p 65-66

Ce processus, qui représente la valeur ajoutée organisationnelle, est complété par la perception et la conscience que toutes les composantes ont potentiellement un rôle dans cette construction de la valeur et que cette valeur ajoutée organisationnelle n'est pas seulement d'ordre économique et financier mais également éthique.

Nous reprenons en cela les apports de la Psycho-Dynamique du travail (PDT) que nous appliquons pour ce qui concerne la coopération intergénérationnelle dans le cadre de l'organisation dans son ensemble plutôt que sur l'unité de travail « la coopération est un élément capital du succès de l'organisation du travail. Elle fait apparaître le collectif(...) comme le centre(...) autour duquel s'ordonnent les liens entre les agents, les règles de travail, les relations de reconnaissance et le sens du travail. Il n'ya pas de collectif sans lien de coopération » (Dejours, 1993). Pour la PDT, il ya collectif de travail, « lorsque plusieurs travailleurs concourent à une ouvre comme dans le respect des règles » (Cru, 1987, cité par Alderson). « La construction et le maintien des collectifs sont conditionnés par les pratiques managériales et l'organisation du travail dans lesquelles ils s'inscrivent » (Alderson, 2004).

VIII.2 Esquisse d'une coopération intergénérationnelle :

Pour de nombreux auteurs, il est temps, compte tenu des tensions actuelles sur le marché du travail, de repenser nos modèles de travail, de changer les mentalités et de créer de nouvelles formes de solidarité (Bellefroid (de) B. al. 2003). Il faut lier et gérer simultanément la gestion des âges, le développement des compétences, l'évolution de l'organisation du travail et la prise en considération de la santé au travail tout en faisant évoluer les représentations socioculturelles, les pratiques managériales et l'arsenal législatif (Colette, Batal, Carré, Charbonnier, 2005).

Il faut savoir prendre des enseignements de la part des employés les âgés (i.e expérimentés) afin d'avoir une meilleure connaissance de soi et du travail, pour pouvoir continuer à cette évolution même si cela demande du temps (Regnault, 2009).

Or le lien intergénérationnel professionnel met en relation dans un cadre professionnel des acteurs partageant ou ayant partagé une ou des période(s) de formation initiale et de vécu professionnel. La transmission portera alors sur un savoir-faire concret commun. D'ailleurs, des tensions peuvent, naître si ce type de transfert est déficient ou inexistant (Séraphin, 2011).

¹ Marie José Scotto, et all, opcit, p 6

L'âge reste, toutefois en France, un domaine non pris en compte en matière de GRH, sauf précisément en tout début de parcours et en fin de carrière.¹

Il faut idéalement réfuter le « trait caricatural du senior qui n'a plus le désir de savoir » (Colette, Batal, Carré, Charbonnier, 2009). L'exigence est aussi de favoriser un environnement « capacitant » en matière d'organisation du travail, à savoir des ressources mises à disposition, un encadrement engagé sur la question, la reconnaissance a posteriori. Les seniors, eux-mêmes, doivent intégrer cet allongement de la vie professionnelle qu'ils n'avaient pas forcément envisagé en début de carrière. Quelles sont les solutions qui en découlent en matière de pratiques RH ? les « fondamentaux », les politiques de recrutement et de suivi, la formation continue et le développement des compétences au long cours, la gestion des carrières et des parcours professionnels en anticipant les aléas du marché, l'incitation à la transmission des savoirs sont à intégrer à l'aide de systèmes de management favorisant la coopération intergénérationnelle. L'un des défis de demain sera aussi l'incitation à travailler plus longtemps à travers un accès à la formation plus généralisé, des conditions organisationnelles de travail améliorées, un contenu de travail valorisant et une rémunération en phase avec cet enjeu (Gendron, 2011). L'aspiration des cadres vieillissants, au-delà de la possibilité de jouer de nouveaux rôles perçus comme étant utiles aux autres et stimulants pour eux-mêmes, passe aussi par une gestion du temps plus à la carte et une aspiration à ressentir plus de plaisir au travail (Guérin, Saba, 2003).

Les défis à relever sont, à la fois, d'ordre économique, social et humain. Des politiques efficaces, en matières de gestion des seniors, ne passent pas forcément par des actions ciblées spécifiquement « seniors » mais par une gestion intégrée de l'ensemble des collaborateurs (Bugand, Caser, Huyez, Parlier, Raoult, 2009). Nous considérons précisément qu'une gestion d'ensemble constitue la piste de réponse à la problématique énoncée au début de cette réflexion.

a) Une gestion qui intègre :

Avec l'impact de la législation sur les retraites qui conduit au maintien des seniors dans l'emploi et les plans d'actions seniors qui en découlent, il s'avère important de valoriser la ressource qu'ils représentent. Dans le même temps, ces mêmes seniors vont partir massivement à la retraite dans les dix prochaines années. L'objet premier de cette valorisation

¹ Marie José Scotto, et all, opcit, p7

concerne la production et dépend des contextes spécifiques. Dans cette communication, nos propositions vont se centrer sur une valorisant en termes d'intégration des nouveaux embauchés et de transfert de connaissance.¹

Le transfert des savoirs apparaît en effet comme un enjeu pour les entreprises, aussi devient-il primordial de structurer le transfert des connaissances des aînés pour former les nouveaux employés.

b) Transfert de compétences organisationnelles et techniques :

La coopération intergénérationnelle constitue un avantage pour l'intégration des jeunes par la transmission des compétences organisationnelles et techniques. Les seniors sont par définition détenteurs des règles explicites du fonctionnement des collectifs de travail (organisation du travail, types de lien entre les agents. Relations de reconnaissance et sens du travail, système de coopération au final). Cette transmission culturelle est d'autant plus importante que le contexte contemporain, flexible et matriciel, exige des salariés de compétences sociales et relationnelles pour accompagner des entreprises obligées de démontrer plus de réactivité dans un environnement concurrentiel et global. Ces types de compétences sont emblématiquement des compétences transmises au sein de l'entreprise, essentiellement des aînés vers les plus jeunes. L'évolution démographique exerce des pressions des pressions sur le maintien de l'expertise dans les organisations, qui se préoccupent de plus en plus de préserver un capital ou de « transmettre un héritage » (CLBC, 2001 ; Le Boterf, 2003 cité par Riffaud, 2007) ou perte de mémoire organisationnelles. Les flux d'information ainsi générés favorisent l'intégration des nouveaux arrivés, le renforcement de la culture organisationnelle et le développement de nouveaux réseaux de communication (Bédard, 1998 ; Séguin et Pommainville, 1988). Le développement de ces réseaux internes va permettre de mettre les collaborateurs de toutes les générations en relation avec d'autres, prêts à les accueillir, à les aider et à les faire connaître dans l'entreprise. Lorsqu'une telle possibilité est proposée par l'entreprise, les collaborateurs peuvent entrer en contact, travaillé en réseau et ces échanges internes sont un facteur de développement des compétences. De plus, le système du réseau est mutuel. En effet, l'employabilité des seniors et des juniors passe par la nécessité de prendre conscience de l'importance du réseau, de savoir le construire dès le début des activités professionnelles et de l'activer au bon moment et à bon escient ensuite (Patrickson, Ranzijin, 2003 cité par Riffaud, 2007).

¹ Marie José Scotto, et all, opcit,p8

IX. Transmission et développement mutuel(le) :

Cette transmission peut se révéler génératrice de sens et source de satisfaction pour les plus âgés en leur permettant de donner une cohérence à leurs parcours et de valoriser leur expérience en la partageant (Gautié et Guillemard, 2004). En ce sens, il apparaît pertinent d'offrir aux salariés les plus expérimentés des perspectives de diversification de parcours en seconde partie de carrière.

Il s'agit là d'une relation à double sens ou la transmission des savoirs d'une génération à l'autre est en soi un moyen d'harmoniser les rapports intergénérationnels (Attias-Donfut, 1991, 1995 cité par Riffaud, 2007) et de (re) créer une communication intergénérationnelle.

L'enjeu et de mettre sur pied des stratégies permettent d'assurer le transfert des connaissances et la conservation du savoir collectif (Guérin et Saba 2003 ; Salomon, 1997 ; Whitters 2001). La transmission des savoirs et un instrument de l'apprentissage organisationnel qui renvoie lui-même à la notion d'organisation apprenante (Senge, 1999). Ces éléments s'inscrivent dans les théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982, 2002). Celles-ci renouvellent la compréhension des organisations sociales en puisant dans les modèles explicatifs des organismes vivants et s'attachent aux notions de variation, de sélection, d'adaptation, d'évolution, de patrimoine informationnel et d'apprentissage des organisations.

Le processus de transfert des savoirs a été décrit par deux approches. La première l'approche ressource, analyse de transfert de la connaissance à partir de son contenu et porte une attention particulière au déplacement de la connaissance. La seconde, l'approche sociocognitive appréhende l'organisation comme une entité sociale dynamique ou l'édification de la connaissance collective est le fruit des interactions en son sein (Burt, 1992 ; Coleman, 1988 ; Rowley, 1997 ; Scott, 1988 ; Walker et AL, 1997 ; Weick, 1969, 1995 cité par Riffaud, 2007).

Ainsi, la qualité et la quantité des interactions sociales au sein de l'organisation a un effet bénéfique sur la création d'une connaissance collective (Dyer & Nobeoka, 2000 ; Nonaka, 1999 ; le Boterf, 2003 cité par Riffaud, 2007) qui peut être représentée par un processus en spirale où la connaissance passe d'un niveau individuel à un collectif (Nonaka et Takeuchi, 1997 cité par Riffaud, 2007). Enfin, notons que cette transmission gagne à être mutuelle. Recourir à des salariés seniors pour transmettre leurs connaissances correspond à un

fonctionnement qui paraît d'évidence positif, voire même optimal du point de vue de l'utilisation des ressources humaines de l'organisation.

Nous sommes habitués depuis toujours à ce que le savoir se transmette des plus anciens aux plus jeunes. Cependant, par leur formation initiale, les jeunes recrutés peuvent posséder des savoirs théoriques inconnus des plus anciens. De fait, dans certains domaines les anciens ne sont plus les « experts », ils peuvent être éloignés de nouveaux métiers et de nouvelles technologies, les plus jeunes deviennent pour eux une véritable ressource pour les accompagner dans l'apprentissage de nouveaux procédés. Une solution serait de mettre en place un transfert à double sens. Elisabeth Lahouze-Humbert(2010) parle de « tutorat inversé ». D'une part les juniors qui montrent à leurs aînés tout ce qu'on peut améliorer dans la réalisation des activités professionnelles par l'utilisation d'outils récents, d'autre part les seniors qui leur apprennent à bien garder en vue l'essentiel et qui connaissent des procédés toujours opératoires et les démarches instrumentales propre à l'entreprise.

Les plus jeunes et les plus âgés doivent trouver leur place dans l'entreprise et fonctionner en harmonie, chacun apportant aux autres la compétence et le savoir-faire qui est le sien (Guillemard, Wiedmer, 2010). La gestion intergénérationnelle consiste à s'assurer que dans les organisations les savoirs et les savoir-faire stratégiques accumulés au fil des années soient partagés au sein des entreprises. L'enjeu est donc, dans un contexte de changement et d'instabilité des savoirs tacites et explicites d'une génération l'autre. La gestion du transfert intergénérationnel s'impose donc comme un processus majeur¹.

¹ Marie José Scotto, et al, opcit, p 9

Chapitre III :

Les enjeux de la gestion des âges

I. L'héritage d'une longue période de la gestion de l'emploi par les âges :

Pendant de nombreuses années les seules politiques RH spécifiques aux seniors concernaient leur départ, avancé par rapport à l'âge normal de cessation d'activité. Les finalités de ces politiques étaient notamment de lutter contre le chômage et de faire jouer la solidarité intergénérationnelle, laissant ainsi en quelque sorte « la place aux jeunes ». Les entreprises y trouvaient également leur compte, dans la mesure où leur étaient permises des restructurations à moindre coût humain et financier. Ainsi, ce phénomène, conjugué avec les difficultés d'insertion des jeunes sur le marché du travail, a conduit à une concentration de l'emploi sur la tranche médiane. Ce consensus social, parfois dénommé « consensus intergénérationnel » s'est révélé injustifié, le taux de chômage des jeunes réagissant plus au taux de croissance économique qu'à la sortie d'activité des seniors néanmoins, il reste prégnant dans les mentalités, bien que des évolutions récentes puissent être notées. Du côté des salariés, la sortie d'activité à la cinquantaine s'est imposée comme norme sociale. Du côté des entreprises, rares étaient les formations, promotions ou autres opportunités de carrières proposées aux salariés, une fois dépassés la cinquantaine.¹

II. La place des seniors sur le marché de travail :

II.1 La « culture de la préretraite » :

La structure par âge de la population active a également été façonnée par les politiques publiques en matière de retraite anticipée qui ont entraîné une baisse généralisée de l'activité aux âges les plus élevés dans la plupart des pays européens. Bien que l'espérance de vie ait fortement augmenté, il est assez paradoxal de constater que la participation des travailleurs âgés de 60 à 64 ans soient passés de 80 à 30 de 1950 à nos jours (Walker, 2005). Alors que les études et les carences d'emploi retardent l'entrée dans la vie active chez les jeunes, les populations qui connaissent un allongement de la vie sortent plus précocement et définitivement du marché du travail (Barangé, 2009 ; Couhin, 2007, Christin et Buisson 2009 ; David et al 2001, Guillemard, 2010 ; Streb, Voelpel et Leibold, 2008)²

¹ Aurilie Boutreux ,et all , GRH et intergénérationnel : déconstruction des croyances et reconstructions des pratiques , MBA Dauphine , université de paris , octobre 2010 , p 7

² Isabel Hanzes, et all, recherche sur la gestion des âges dans les entreprises, université de liège, 2011, p 7

Selon GUILLEMARD «(2005,2010) et GAULIER (2002), l'Europe continental c'est particulièrement émerger dans » une culture de sortie précoce ». A partir des années 1970, un Large consensus s'est dégagé autour des préretraites pour soutenir les restructurations de l'économie et favoriser le partage générationnel de l'emploi en faveur des plus jeunes. Pour répondre a la formulation de Gaulier, il s'agit « d'un consensus paradoxal d'intérêt divergent entre les pouvoirs publics, les employeurs et les salariés ». Tout d'abord, l'agencement particulier des politiques publics d'emploi et des protections sociales a favorisé l'indemnisation de la sortie anticipée du marché du travail. La Belgique, largement pointée du doigt pour la faiblesse de ses taux d'emplois chez les 55-64 ans, s'est caractérisée par un système social limitant l'intérêt des individus a poursuivre leur carrière au delà d'un certain âge (Moulaert,FusulierTremblay,2009).

Cette volonté politique a largement contribué a produire des normes d'âge limitant le choix des possible pour les salariés dits « âgés ». Par ailleurs, ces dispositifs ont facilement trouver leur place dans les entreprises ou les préretraites ont été utilisées comme un outil d'ajustement des effectifs lors de structuration et comme un moyen de « rajeunir » la pyramide des âges(Anglaret&Massin,2002 ;Ustal-piriou,2006).Bien souvent, il s'agit la de l'unique réponse a la question de l'âge au niveau organisationnel .Par conséquent, peu de mesure ont été destinées a favoriser les fins e carrières des travailleurs vieillissants. De sur quoi, alors que la préretraite des seniors devait encourager l'accès a l'emploi des plus jeunes travailleurs, les entreprises se contentent bien souvent de réduire le volume de leur main d'œuvre (Lesemann, 2003). En outre, les dispositifs de sortie anticipées quelque soit leurs formes, ont été considérées par les syndicats comme une avancée sociale et comme un « droit social acquis » mérité pour les travailleurs (Barangé, 2009 ;Bredgaard& Tros, 2006 ;Elchardus& Cohen, 2002).Désormais la norme pour les seniors n'est plus l'emplois mais la retraite. En effet ces derniers s'attendent a bénéficier de la même politique que celles dont ont bénéficié leur aînés partis anticipativement.

Ainsi, a travers la pression sociale existante, de nombreux travailleurs âgés ressentent la nécessité de se retirer précocement de leur travail (Shacklock, Fulop & Hort, 2007), en d'autre terme, ceci intériorisent et s'approprient cette règle de départ précoce. C'est notamment en cela que les dispositifs de préretraite posent problème aujourd'hui si l'on veut relever le déficit d'accroître les taux d'emplois. En effet, les intentions des quadragénaires e des quinquagénaires sont influencer par les pratiques de départ anticipé touchant leur aînés, il est

Indéniable qu'ils seront amenés à rester plus longtemps que ces derniers dans l'entreprise dans le futur. (Marbot ; 2006, Moulaert, Fusulier & Tremblay, 2009).

II.2 Changements dans l'agenda politique :

Depuis les années 1990, la place des travailleurs âgés sur le marché de travail est devenue un sujet important dans le débat public en Europe étant donnée la nécessité de faire évoluer rapidement le taux d'emploi (Beredgaard & Tros, 2006, Marielle, 2009). Face aux perspectives de vieillissement qui remettent en question l'équilibre financier des systèmes de retraite, la priorité n'est plus, comme auparavant, la gestion sociale du chômage et de la crise de l'emploi. Le taux d'emploi des seniors constitue un renversement des priorités dans l'agenda du monde politique dont la volonté est de limiter drastiquement les préretraites. Le concept de « vieillissement actif » prôné notamment par l'union européenne insiste sur la nécessité de repenser la place des travailleurs vieillissants dans l'emploi et de prolonger leur activité (Guillemard, 2010). Ainsi, les pouvoirs publics européens ont pris conscience du fait qu'une plus forte mobilisation des seniors était essentielle pour faire face à cette situation alarmante tant en termes de potentiel de croissance et de compétitivité qu'en termes de sécurité sociale et de financement du vieillissement (Bredgaard & Tros, 2005). Dès lors, plusieurs réformes au niveau des retraites ont été engagées, ainsi que la mise en place de mesures destinées à augmenter le nombre de personnes actives sur le marché du travail que ce soit en augmentant les emplois des jeunes.¹

II.3 Les implications pour la GRH :

Les transformations intervenues dans le monde du travail ces dernières décennies accentuent le besoin pour les organisations de s'assurer une gestion plus durable de leur main d'œuvre et d'offrir des emplois de qualité à tous les stades de la vie professionnelle (Gille & Loisil, 2005, Shacklick, Fluop & Hort, 2007). Pour faire face à ces nombreux défis, il convient de mettre en place des pratiques innovantes et appropriées de gestion des ressources humaines (Armstrong-Stassen, 2006 ; Walker, 1988) afin, par exemple, d'assurer en prolongeant la durée de carrière, le transfert de connaissances entre les générations, de mettre en place de nouvelles politiques de fin de carrière et de maintien en emploi ; des aménagements de travail flexibles, le développement des compétences, ou encore des environnements de travail plus appropriés (Sterb & Leiblod, 2008). La gestion des âges peut ainsi constituer une approche

¹ Isabel Hanzes, et al., op.cit., p 8

nouvelle.une réponse efficace a l'ensemble des enjeux d'aujourd'hui et de demain (Glilles & Loislil, 2005,Fastré & Bonin,2005,Guerfe-henda,2005,Naegele & Walker,2006,Raoult,2004). Dés lors les entreprises doivent se déconnecté des anciens modes de gestion par l'âge basés sur l'exclusion des plus âgés. En ce sens, l'enjeu humain porté par la gestion des âges soulève plusieurs axes de réflexion.

III. Changer les conceptions liées a l'âge :

Bien que les évolutions démographiques soient relativement bien connues, des incertitudes demeurent sur l'évolution du rôle et de la place de l'âge dans la gestion des ressources humaines (Monti, 2003).Au vu de la littérature existante « travailleurs âgés », ou « seniors », renvoie tantôt aux individus âgés de plus de 55ans, tantôt à ceux de plus de 45ans. Pour Ilmarinen(2005), le seuil de 45ans constitue une base pratique et théorique. D'une part, les changements concrets dans la santé et les capacités fonctionnelles des individus surviennent aux alentours de 40-50ans. D'autre part, des développements peuvent encore intervenir a cet âge (Ilmarinen &al, 2003, cité dans Ilmrinen, 2005). Capelli et novelli(2010) considèrent qu'un travailleur devient âgé lorsqu'il expérimente un changement fondamental dans ses relations professionnelles ; par exemple lorsqu'il devient la cible d'une politique de retrait ou de licenciement mise en place par son employeur. Dans le même ordre d'idées, Anglaret et Massin (2002) déclarent que la détermination de l'âge a partir du quel un individu devient senior dépend non seulement de la pénibilité de son métier, mais aussi du moment a partir du quel celui -ci peut profiter des dispositifs de cessation anticipée d'activité. Notons par ailleurs que les salariés sont souvent considérés comme âgés avant l'âge de la retraite, c'est-à-dire, dans les cinq à dix dernières années de leur carrière professionnelle¹.

IV. Privilégier une gestion durable et effective de tous les âges :

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le vieillissement de la main-d'œuvre implique de nombreux défis humains et organisationnels. Les solutions apportées devront donc se montrer positives a la fois sur le plan du bien être des travailleurs et sur le plan de la performance des organisations. (Armstrong-Stassen, 2006, Fastré &Bonin, 2005, Ilmarinen, 2005, Jalette & Villeneuve, 2001, Naegle & walker, 2006).pour ce faire, les entreprises devront changer d'attitude et s'orienter vers une approche novatrice fondée sur la durable et

¹ Isabel Hanzes, et all, op.cit. , p 20-21

préventive et positive de l'âge au travail. Plusieurs axes de réflexion alimentent cette nécessaire gestion des âges¹.

IV.1 Développer une gestion prévisionnelle et anticipatrice :

Tout d'abord, il convient de mettre au point des mécanismes efficaces de gestion prévisionnelle des ressources humaines pour tous les âges (Gilles & Loisel, 2005, Jalette & Villeneuve, 2001). Il s'agit de permettre aux organisations de disposer d'une main d'œuvre en quantité et en qualité et donc de compter sur toutes les générations (Jalette & Villeneuve, 2001). En effet, il s'agit de développer des actions et des politiques en mesure de prévenir les phénomènes d'usure prématurée, les départs anticipés, le désengagement, la fuite de connaissances, les problèmes de recrutement de main d'œuvre qualifiée, etc. Par ailleurs, certains de ces défis sont la pour durer. C'est pour quoi, il convient de les aborder sur le long terme. Au lieu de segmenter par l'âge, les nouveaux instruments devront être neutres sur le plan de l'âge et adopter la perspective du cycle de vie, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences et des carrières. Des lors, les entreprises devront se doter de moyens de pouvoir mettre en relation les caractéristiques de main d'œuvre avec l'organisation du travail et ses exigences et l'ensemble des fonctions de GRH (David, 2007). Parallèlement, il s'agira de développer une véritable capacité à pouvoir planifier stratégiquement les évolutions en termes d'emploi et de compétences ainsi que l'ensemble des caractéristiques de la main d'œuvre (David, 2007). La gestion prévisionnelle des parcours et des compétences devient un élément clé de cette gestion des âges.

IV.2 Combattre les barrières liées à l'âge et s'inscrire dans la diversité :

La gestion des âges passe avant tout par une adaptation des perceptions et des attitudes (Business & Society Belgium, 2009, Jalette & Villeneuve, 2001). Une réflexion et des mesures actives s'imposent à tous les niveaux contre les préjugés liés à l'âge et les barrières susceptibles de limiter le potentiel de travailleurs concernés (Walker, 1999). Notre manière d'appréhender l'âge se fait souvent sous l'angle des représentations sociales. Selon Armstrong-Stassen (2006), une culture qui valorise l'expérience à travers la reconnaissance et le respect des contributions de chacun est un point essentiel à développer. Selon Walker (1999) et Ilmarinen (2005), il convient de diffuser auprès du personnel d'encadrement, des responsables du recrutement et de la direction, les connaissances sur le vieillissement au travail et la preuve des avantages liés à l'expérience.

¹ Isabel Hanzes, et al., op.cit. p 23

Ainsi, s'inscrire dans la diversité représente un avantage concurrentiel certain pour les entreprises qui pourront tabler sur un panel de potentiels et de talent plus large (Naegele & Walker, 2006). Tout d'abord il s'agit d'une voie privilégiées pour optimiser les ressources humaines et ainsi accroître la performance organisationnelle a travers l'innovation, la créativité, la plus grande proximité avec les clients (Dameron & Joffre, 2007, Forster & al, 2005, peritti, 2007). De plus, cela permettra a l'entreprise de renforcer son image, a faire preuve d'un engagement socialement responsable (Fombrun, 2005) et, par conséquent d'attirer de nouveaux talents en se positionnant comme un employeur attractif.

IV.3 Développer les coopérations et la transmission des s'avoirs :

La question du transfert des savoirs ne doit plus être considérée dans l'urgence.de plus, la coopération entre les générations ne doit plus être sous estimées par les organisations (Gille & Lisil, 2005). Les entreprises font face au départ massif de leur personnel le plus expérimenté, a la nécessité de recruter de nouveaux talents et a la rétention des savoirs critiques. Des lors, comment assurer la capitalisation, le partage et le transfert des savoirs et s'avoir- faire stratégiques accumulés a u il des années par les travailleurs ? La gestion des connaissances apparaît comme un enjeu stratégique (Bourhis,Dubé & Jacob,2004, Jacob, 2004,2006, Long,2002). Ainsi, il ne s'agit pas simplement de remplacer des individus mais bien de pérenniser l'expertise accumulée au fil du temps par la mise en place de transferts intergénérationnels des savoirs. Les entreprises devront favoriser le travail en réseau, le transfert des savoirs et leur capitalisation, les échanges et la communication dans la perspective de « l'organisation apprenante ». Ainsi, l'apprentissage collectif doit faire partie intégrante d'une culture organisationnelle qui valoriser le partage et la communication (Nonaka et Takeuchi1997 ; cité dans Jacob, 2004, Semache, 2009). Les conditions de travail défavorables à l'interaction et les conflits de la génération peuvent limiter la transmission (Cloutier & al, 2002).¹

IV.4 Développer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la vie active :

Comme le souligne Gilles et Loisil (2005), le maintien en emploi des seniors peut être facilité par le développement des compétences et la construction des parcours professionnels.cet axe de réflexion doit intervenir de manière continue sur l'ensemble de la vie active des travailleurs. Au delà de l'âge, le concept qui prévaut est par conséquent celui du

¹ Isabel Hanzes, et all, op.cit. , p 24

parcours professionnel (guillemard, 2007). En effet, les compétences individuelles deviennent de plus en plus importantes dans la construction des trajectoires professionnelles (Callanan & Greenhaus, 2008, Hall & Mirvis ,1995). La gestion des carrières doit évoluer vers une gestion plus attentive, dynamique et individualisée du développement professionnel. Selon Saba(2009), les attentes des plus jeunes peuvent varier de celles des catégories plus âgées notamment en ce qui concerne l'avancement de carrière, l'employabilité, la reconnaissance ou l'équilibre travail- famille. Toute fois l'auteur ajoute que « tenir pour acquis que des employés exprimeront certaines attentes seulement parce qu'ils appartiennent a une catégorie d'âge semble donc recevoir peu d'appui dans les études » il convient de favoriser des pratiques de gestion adaptées et qui tiennent compte des différences entre les individus appartenant a une même génération (Armstrong-Stassen, 2006, Ilmarinen, 2005), des différences qui existent entre différents cultures organisationnelles qui peuvent coexister. Ainsi ; Saba(2009) conclue que les différences d'attentes sont plus attribuables a des catégories d'emplois les différences individuelles qu'a des différences générations.¹

IV.5 Améliorer les conditions de travail et réduire l'usure professionnelle :

De manière générale, les réalités du vieillissement remettent en question l'organisation du travail, ainsi que l'ensemble des conditions sous les quelles ce dernier est exécuté par les travailleurs (Gille & Loisii, 2005, Ilmarinen, 2005, Volkoff, Molinié & Jolivet, 2000). Ainsi, les situations difficiles pour les seniors sont révélatrices de la pénibilité vécue par tous les travailleurs quel que soit leur âges (David et al, 2001, Gille & Loisil, 2005, Volkoff et al, 2000). Les postures, les cadences, les délais, ainsi que l'ensemble des configurations sous lesquelles les salariés réalisent leur travail interviennent directement dans les difficultés rencontrées par les intéressés et ne dépend finalement pas tant de l'âge. Les environnements de travail devront devenir le vecteur l'âge ne devienne pas un désavantage. Des lors, l'amélioration des conditions de travail, la diminution de l'usure professionnelle, la promotion de la santé et, plus largement du bien-être au travail sont des défis organisationnels contemporains qui s'avéreront bénéfiques quel que soit l'âge des travailleurs.il faut permettre aux plus âgés de continuer a travailler en prenant a la fois la préservation de leur santé et le développement de leur compétences(Gille & Loisil,2005).par ailleurs, il convient également de prévenir les effets d'un vieillissement prématuré chez les jeunes(Gille & Loisil,2005).

¹ Isabel Hanzes, et all, op.cit, p 25

V. Croiser l'âge et le genre pour une meilleure diversité d'entreprise :

La recherche sur la diversité tenant compte du genre a débuté au début des années 1990 avec pour thématique centrale l'étude de la discrimination et des biais pouvant survenir sur le lieu de travail selon le genre auquel un travailleur appartient. Dans ce cadre là, les résultats ont démontré que les femmes étaient généralement évaluées plus négativement que les hommes, tout comme elles étaient victimes davantage de discrimination salariale, de stéréotype et de mise à l'écart que ces derniers (Bielbay & Baron ; 1986, Kanter, 1977, Tsui & O'Reilly, 1989, cité par Shore et al, 2009). Ce constat est d'autant plus dommageable que la diversité par le genre peut s'avérer bénéfique aux entreprises. Ainsi, Lee et Farth (2004, cités par Shore et al, 2009), par exemple, ont récemment démontré que l'efficacité et la performance groupale étaient plus élevées dans les groupes mixtes au niveau du genre que dans les groupes homogènes.

Il convient de se demander dans quelle mesure le genre interagit avec l'âge. Nous savons, les travailleurs vieillissant sont confrontés, au même titre que les femmes, à de nombreuses représentations sociales qui se répercutent dans les politiques de gestion des entreprises (Chui et al, 2001, Guerfel-Henda, 2005, Iorretto & White, 2006). Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que les rapports sociaux de sexe s'imbriquent aux rapports entre générations, de sorte qu'une femme de plus de 50 ans peut être la cible d'une double discrimination basée à la fois sur son sexe mais aussi sur son âge. Ainsi, toutes les femmes ne sont pas affectées de la même manière par les inégalités fondées sur le genre (service public fédéral, emploi, travail et concertation sociale, 2003). Dans le même ordre d'idée, les facteurs de discrimination dépendent également de la structure d'âge de l'entreprise à laquelle un travailleur appartient.

Ainsi en 2004, Goldberg, Finkelstein, Perry et Konard (cité par Wegge, Roth, Neubach, Schmidt et Kanfer, 2008) ont mis en évidence le fait que les jeunes hommes recevaient davantage des promotions dans les entreprises présentant une moyenne d'âge avancée, alors que la tendance s'inversait au sein des entreprises dont la moyenne d'âge était plus élevée, les jeunes femmes étant privilégiées en termes de promotions.

Depuis quelques années, de nombreux chercheurs s'intéressent à la manière dont l'âge et le genre interagissent en entreprises et impactent la performance au travail (Wegge et al, 2008). Les résultats de ces recherches démontrent que la gestion de la diversité, combinant l'âge et le genre, entraîne à la fois des effets positifs (prise de décision de meilleure qualité) et négatifs (davantage de conflits dans les équipes) sur la main d'œuvre. Il semble donc évident

que les variables liées au genre interagissent avec les variables liées à l'âge. Par ailleurs, les résultats qui viennent d'être présentés démontrent que cette relation dépend aussi du contexte sociodémographique dans lequel l'entreprise se situe. En ce sens, la culture d'entreprise influence considérablement les rapports sociaux entre individus d'âge et de sexe différents. Ainsi, la gestion des âges est intrinsèquement liée à la question du genre. C'est d'autant plus vrai que le genre possède un caractère transversal affectant toutes les autres différences. En effet, tous les groupes sociaux sont constitués d'hommes et de femmes. (Service public fédéral, emploi, travail et concertation sociale, 2003)¹

VI. Modalités opérationnelles du transfert des savoirs :

Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences conduisent à une relation de proximité. Celui qui vient de l'histoire et celui du compagnonnage.

VI.1 Compagnonnage, Mentorat, Parrainage, Tutorat, Coaching :

Le compagnonnage représente en effet une des premières formes de ce type de transmission. La formation compagnonnique vise à développer le savoir-faire de l'homme de métier, mais aussi à développer un savoir-être (De Castéra ; 1988 cité par Riffaud, 2007). Le métier est considéré comme un moyen de découvrir, de s'épanouir et de se réaliser à travers une création aboutissant au chef-d'œuvre. Le chef-d'œuvre n'est pas seulement la réalisation d'une pièce technique, mais aussi le développement même du compagnon (Icher, 1991 cité par Riffaud, 2007). Les compagnons les plus expérimentés ont le devoir de la transmission du savoir en prodiguant leçons, conseil, recettes et trucs du métier aux jeunes. Le perfectionnement de l'homme de métier, l'humanisation du travail et la formation d'un milieu social sont les buts premiers du compagnonnage.²

Dans les entreprises actuelles, cette transmission se réalise par une relation de proximité exprimée par différents termes, dont le sens varie souvent selon les contextes : Mentorat, Parrainage, Tutorat, coaching. Au final, ces différentes modalités d'accompagnement peuvent intervenir pour les transmissions intergénérationnelles.

¹ Isabel Hanzes, et al., op.cit., p 26

² Marie José Scootto, et al., de la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle : le développement politiques intergénérationnels dans les entreprises, Ipag Business school, Paris, 2014, p 9

VI.2 Accompagner l'accompagnement :

La transmission des compétences impose une prise de recul sur ses compétences et son vécu professionnel aussi bien pour les seniors que pour les jeunes. Les fonctions d'accompagnement imposent la vérification des capacités pédagogiques et une qualification reconnue et peut-être rémunérée. L'entreprise doit adopter une charte établissant les principes du transfert comme une mission à part entière avec une organisation et des moyens spécifiques.

Elle doit aussi valider les compétences de transmetteurs. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) apporte une instrumentation précieuse comme on peut le constater avec Knowledge Management (KM) et le travail collaboratif. L'accompagnement à distance représente une forme innovatrice de transmission qui permet de favoriser la circulation des savoirs entre les jeunes et les seniors. La mise sur pied de programmes est capital pour transmission des savoirs ; puisqu'elle permet aux plus expérimentés d'interagir en ligne ou en face à face avec les apprentis.

En conclusion de cette partie, nous pouvons dire que la formalisation d'échange intergénérationnel apparaît ainsi comme un processus de consolidation des collectifs de travail. Elle permet de remettre en cause « l'utilisation mathématique de l'emploi » pour gérer des problématiques de vieillissement. Ce qui est inéluctable dans les entreprises modernes, c'est la croissance d'une population plus âgée et plus expérimentée, de fait avec des impacts conditionnels sur l'efficacité de l'appareil de production. Le vieillissement des salariés étant un processus progressif, savoir mettre en place des démarches anticipatrices à tous les échelons de l'entreprise et de la société environnante est un processus à enclencher sans tarder.¹

VII. La gestion des âges en entreprises :

Gérer « les âges » est une thématique qui émerge dans le monde du travail, et en particulier au sein des entreprises qui s'en sont rarement préoccupées directement, apparue dans les années 1990, elle constitue une réponse intéressante, voire indispensable aux mutations intervenues dans le monde du travail ces dernières décennies. Comme le soulignent Burlet, Gillet et Mandinaud (2008), la gestion des âges correspond à l'idée que les salariés ne doivent plus constituer une variable d'ajustement dans l'entreprise. Elle s'oppose de fait aux

¹ Marie José Scootto, op.cit., p 10

situations de gestion des âges, vision qui a prédominé durant les dernières décennies. Les problématiques liées au vieillissement de la population montrent toute l'importance pour les responsables RH d'intégrer dans leurs pratiques des outils et méthodes qui dépassent le simple traitement du personnel âgé pour davantage intégrer une perspective de gestion des âges. Désormais, il convient de dépasser une approche focalisée sur les seniors pour envisager une approche plus globale. En effet, il convient de mieux appréhender les relations entre âge, santé et travail en analysant en quoi « le travail peut contribuer, à chaque étape d'un processus professionnel, à prévenir les phénomènes d'usure, d'inadaptation des compétences, de démotivation voire d'inaptitude et à ce qui contribue à développer des capacités à agir, mêlant compétences, préservation voire construction de la santé, intérêt au travail et reconnaissance.¹

VIII. Qu'est ce que la gestion des âges ?

Les travaux de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail apparaissent comme pionniers en matière de gestion des âges. À travers ses différents guides de bonnes pratiques, plusieurs définitions ont progressivement émergé.

Selon Walker (1997), la gestion des âges réfère « spécifiquement aux différentes dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées dans les organisations avec un intérêt explicite sur le vieillissement, et plus généralement, à l'ensemble de la gestion d'une main d'œuvre vieillissante via les politiques publiques et la négociation collective ». Cette définition met en relief différents niveaux d'approche de la gestion des âges qui peuvent s'illustrer : niveau des politiques publiques, de la négociation collective et par les pratiques organisationnelles. Par ailleurs, ces différents niveaux d'approche ne sont pas exclusifs mais complémentaires. Toutefois, cette définition pose problème dans le sens où elle se focalise exclusivement et explicitement sur les travailleurs âgés et de ce fait, exclut les catégories plus jeunes. Ainsi, beaucoup de travaux sur la gestion des âges restent axés sur une gestion des seniors essentiellement réactive.²

Enfin, cette large définition fait référence à plusieurs axes par lesquels la gestion des âges peut s'exprimer, le recrutement, la formation, le développement professionnel et la promotion etc..... (Walker, 1997, 1999, 2005).

¹ Isabel Hanzes, et al., op.cit, p 33

² Ibid. p 34.

Selon Monti(2003), la gestion des âges est un sous système de la gestion de ressources humaines .Ainsi, elle correspond a « l'ensemble des décisions et des actions des entreprises impliquant la variable âge, qu'elle répondent a des influences extrêmes ou a des influences

Internes ».puisque l'âge est un indicateur attaché a chaque individu, Monti précise également que la gestion des âges doit davantage s'entendre comme la gestion des différentes approches attachées a l'âge. Toutefois Monti(2003) utilise le terme de gestion prospective des âges qui consiste a « créer une nouvelle situation de gestion coordonnant, en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise, l'ensemble des actions et leurs effectifs intégrant la variable âge a l'instant (gestion des âges) et les périodes suivantes (gestion prospective) ».

Selon Ilmarinen (2005), l'atout le plus important des travailleurs mais également des entreprises, se trouve dans leur capacité de travail qui constitue l'équilibre entre les ressources individuelles et les exigences du travail. Cette notion de capacité de travail apparaît donc centrale dans la compréhension de la gestion des âges. Ainsi, Ilmarinen utilise la métaphore d'un bâtiment de quatre étages pour représenter la capacité de travail :

La santé et les capacités fonctionnelles représentent la base de la pyramide

Ensuite, le première étage représente les connaissances et les compétences détenues par les travailleurs qu'il convient de développer de façon continue pour maintenir la capacité au travail des salariés.

Le deuxième étage correspond aux valeurs, aux attitudes et a la motivation qui est affectées par des influences multiples, dont notamment les relations entre la vie personnelle et le travail, les changements sociaux et de la législation.

Enfin, le dernier étage représente le travail et les facteurs qui lui sont reliés. Comme le souligne Ilmarinen le poids de cet étage est supporté par tous les autres.

IX. Les caractéristiques d'une gestion des âges efficace et responsable :

Pour répondre les termes de Pillinger(2008), les approches les plus efficaces de la gestion de l'âge sont celle qui « sont intégrées, globales et préventives, qui anticipent les problèmes et les obstacles et qui se concentrent sur une approche de la vie professionnelle de toutes les tranches d'âges qui est fondée sur le cycle de vie ».Ainsi, il convient de repérer les composantes essentielles a la réussite d'une gestion des âges en entreprise.

Tout d'abord, la gestion des âges doit contribuer d'une part à la création de la valeur pour l'entreprise et d'autre part, au bien être des travailleurs.

Pour ce faire, la gestion des âges doit se concevoir comme un processus global, continu et transversal relié à la stratégie RH de l'entreprise. En effet, une politique de gestion des âges a davantage de chances d'aboutir lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre stratégique large, global et intégré. Le terme global signifie qu'il convient d'utiliser conjointement et globalement la gamme complète des mesures dédiées à la GRH depuis le recrutement jusqu'à la sortie de l'emploi. Ainsi, la gestion des âges s'inscrit tout a fait dans une politique de GPEC sur laquelle elle repose. la mise en œuvre du processus RH de gestion des âges en lien avec la stratégie de l'entreprise ne peut être effective sans une démarche « compétences » outillée, opérationnelle et permettant à l'entreprise de se projeter dans l'avenir (Ustalpiriou,2006). par ailleurs, la gestion des âges doit devenir un élément de la culture de l'entreprise, ce qui peut améliorer l'acceptation et la mise en œuvre de mesures.

Il s'agit d'une approche intergénérationnelle. En, effet, l'emphase doit être mise sur tous les groupes d'âge et non sur une catégorie particulière. En effet la question du vieillissement se construit tout au long d'une carrière, et non à partir de la fin de carrière (Lesemann,2003).

Par ailleurs, la gestion des âges doit se concevoir dans une approche holistique et durable. Tout d'abord, l'emphase doit être mise sur tous les groupes d'âges et non sur une catégorie particulière. Ensuite, il convient d'adopter une approche fondée sur le cycle de vie qui nécessite d'examiner les besoins et les attitudes des salariés à toutes les étapes. il convient également de prendre en compte la double dimension de la gestion des âges à long terme, il convient d'appliquer des solutions préventives et d'éviter les situations problématiques, les risques d'usure professionnelle, de perte des connaissances critiques, de déqualification par exemple. Toute fois, la gestion des âges peut consister en des approches curatives à court terme afin de corriger les problèmes issus de situations antérieures. il en va ainsi pour les travailleurs déjà affectés par des problèmes de santé ou présentant des déficits ¹

de compétences. il s'agit en quelque sorte d'une gestion des seniors qui doit se concevoir de manière provisoire. ²

¹ Isabel Hanzes, et all, op.cit, p38

² Ibid, p39

Pour finir, la gestion des âges doit être « conceptualisée » et doit prendre en compte les éléments de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Monti, 2003). ainsi, il convient de considérer la nature et la structure de l'entreprise, le type de personnel, son historique de recrutement, les modes de management et de prescription, le système de valeurs et de normes, Mais il convient également de comprendre l'environnement plus global de l'entreprise comme sa stratégie global et ses objectifs généraux a long terme. par ailleurs, le succès d'une gestion des âges dépend également de la capacité a intégrer des finalités différentes. Ainsi, l'objectif général est de pouvoir contribuer a la fois au bien- être des travailleurs et a la performance de l'entreprise (Illmarinen, 2005). De plus, la gestion des âges sera d'autant plus efficace qu'elle se développe au sein d'une GRH socialement représentable qui s'engage, en dehors de toute considération économique, a tenir compte de paramètres sociaux et environnementaux ; tant dans leur fonctionnement que dans leur politique de développement a long terme. une GRH socialement responsable vise notamment le développement d'une GPEC et le management proactif des compétences. la prise en compte de la santé des travailleurs participe a cette gestion responsable et passe notamment par un investissement continu dans la formation et une gestion des carrières permettant de valoriser le parcours professionnel. de manière générale, une gestion des âges positive permettra aux entreprises d'appréhender les défis liés aux vieillissement comme une opportunité et non comme une menace. (Naegle et Walker, 2006).

X. Les pratiques de la gestion des âges :

Au sein d'une stratégie de gestion des âges, de nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines peuvent aider a combattre les barrières liées a l'âge, a promouvoir la diversité des âges et a fournir un environnement dans le quel chaque individu peut poursuivre son développement professionnel sans avoir a subir des traitements discriminants (Walker, 2005).¹

Ces bonnes pratiques doivent être perçu comme succession d'intervention ayant pour objectif de promouvoir a la fois les intérêts des travailleurs a travers la lutte contre les barrières liées a l'âge et l'instauration d'un environnement de travail plus favorable et des entreprises (Walker, 1998).

¹¹ Isabel Hanzes , p 50

Notons que ces pratiques existent principalement dans les grandes et les très grandes entreprises ou les dispositifs de gestion des ressources humaines sont très structurés alors que, paradoxalement, ce sont les PME qui créent le plus d'emplois dans les pays industrialisés (Lesemann, 2003). Malheureusement ces dernières ne se préoccupent généralement pas de l'anticipation du vieillissement des travailleurs, ni de la gestion des âges dans son ensemble. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'aucune fonction spécifiquement dédiée n'a la gestion de la main d'œuvre n'existe dans la PME. Dès lors, elles n'ont pas une connaissance systématique et prévisionnelle de cette main d'œuvre, ce qui explique qu'aucun dispositif explicite de gestion des âges n'y soit mis en place (Lesemann, 2003)¹.

XI. Les considérations sur le vieillissement et les âges :

XI.1 Le vieillissement :

Le vieillissement est pour partie produit par les conditions de travail et les exigences attachées au poste de travail. Le vieillissement biologique et psychologique se manifeste à partir de la période d'âge de 25-35 ans. A partir de cette période, les performances physiques maximales entreprennent un mouvement de déclin. Les personnes âgées de plus de 50 ans ne sont pas identifiées comme la cible d'un déclin généralisé de leurs capacités physiques sauf dans un nombre très limité de domaines. « En ce qui concerne l'évolution des caractéristiques physiques, le monde de la recherche s'accorde largement à penser que certaines d'entre elles déclinent de manière prévisible chez une vaste majorité d'individus (la vue, par exemple) et d'autre chez une part non négligeable, comme la force musculaire, l'amplitude des mouvements ou l'audition. Cependant, la plupart des personnes ne connaîtraient pas une perte significative de leur aptitude physique à exercer leur travail ». Il ne peut être déterminé de processus uniforme de déclin avec l'avancée en âge.²

Il n'existe pas de palier pour les individus à partir du quel serait constable la dégradation des capacités fonctionnelles. Le déclin des capacités des individus présente une très forte variabilité entre les personnes et ce de manière plus prononcée encore au fur et à mesure de l'avancée en âge. « On peut en retenir que l'intelligence fluide, généralement associée à la mémoire, au raisonnement abstrait, à l'attention et à l'intégration de nouvelles informations décline très tôt, à partir de 20-25 ans. Ce déclin serait compensé par la

¹ibid, p51

² Aurilie Boutreux , et all , op.cit, p 79

progression, jusqu'à 60 ans en moyenne, de l'intelligence cristallisée, liée à l'expérience et la connaissance ».

En conséquence, vieillir, est avant tout un processus individuel avec toute la variabilité qui peut être rencontrée et connue d'une personne à l'autre. Les capacités individuelles observables en période de fin d'activité professionnelles sont étroitement liées au poste occupé mais sont également fortement influées par le parcours professionnel caractérisant l'individu considéré. « En définitive, la littérature ne relève pas l'existence de liens significatifs entre vieillissement et baisse de la motivation ni entre vieillissement et baisse de la performance. la situation largement observée résultait plutôt de vingt ans de politiques d'éviction précoce du marché du travail, de pratique managériales et sans doute de l'attitude des salariés »¹.

XI.2 L'influence du contexte de travail :

Les salariés âgés mettent en œuvre différentes stratégies d'adaptation et de compensation en fonction du vieillissement dont 'ils peuvent constater sur eux-mêmes les effets :

- ✓ Mobilisation de l'expérience.
- ✓ Anticipation des tâches.
- ✓ Adaptation des règles.
- ✓ Appel à la régulation collective de travail (coopération avec les salariés plus jeunes).

XI.3 L'influence du contexte global :

Les représentations concernant l'âge, et plus spécifiquement les salariés les plus âgés, changent et évoluent en fonction de l'époque et du contexte économique considérés.

- ✓ Valorisation des plus âgés lors des périodes d'expansion (exemple de la reconstruction économique consécutive à la 2^{em} guerre mondiale avec une pénurie de la main d'œuvre).
- ✓ Dévalorisation des plus âgés en période de récession (crise successive des années 1970 et 1980) où les jeunes sont susceptibles d'accéder plus facilement à un travail et de trouver un emploi à partir des postes libérés par les plus âgés en moyens du recours massif aux départs anticipés à la retraite et à leur sortie précoce d'activité professionnelle.

¹ Aurilie Bouteux , et all , op.cit, p 80

« Il n'est donc pas étonnant du fait notamment de l'accélération des changements technologiques, que ces approches aient servi de justification à la discrimination par l'âge, en matière de formation comme de licenciement pour, évincer les salariés en deuxième partie de carrière, payés au delà de leur productivité marginale ».

XII. Les considérations sur les jeunes :

Il est constaté globalement une évolution chez les jeunes consistant à une augmentation du niveau de formation des sortants du système éducatif. Ce niveau d'éducation scolaire croissant et ce niveau d'instruction plus élevé place les jeunes en situation et en capacité de réflexivité et de distanciation critique plus aiguisées.

Cette socialisation scolaire plus importante explique sans doute l'adoption d'un point de vue plus critique sur la vie professionnelle les engagements réalisés vécus davantage sur le registre d'un choix que sur celui de la contrainte.

Les conditions de socialisation professionnelle des jeunes ont connu de profondes mutations par rapport à celles côtoyées par les générations précédentes :

- ✓ Passage d'une logique de qualification (générations précédentes) à une logique de compétences (générations précédentes et nouvelle).
- ✓ Allongement significatif de la durée d'insertion des jeunes dans le monde professionnel sous des formes de contrats précaires (stages, CDD).
- ✓ La mobilité professionnelle, tant en interne qu'en externe, constitue un vecteur essentiel de l'employabilité.
- ✓ Le travail adopte des formes nouvelles avec l'augmentation des activités de services et la généralisation des TIC.
- ✓ Le cadre de travail est inscrit depuis dix ans maintenant dans une logique d'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.¹

Ces éléments sont relevés dans différentes études :

« On a d'un côté les jeunes de moins de 25-26ans, qui demeurent dans la dépendance de leur parents, qui continuent à habiter le domicile familial, et de l'autre côté les jeunes de 25-35 ans, voire bien au-delà parfois, qui s'intègrent avec difficultés dans le monde de travail

¹ Aurilie Bouteux , et all , op.cit, p80

et qui ont du mal à pourvoir à leurs propres besoins, en particulier de logement surtout s'ils ont eux même fondé une famille » .

« En pratique, cette exigence se traduit par une dé standardisation des emplois et des horaires de travail. Ce qui était rare dans les années 1950 et 1960 devient la règle dans nombre de milieux de travail : horaires irrégulières, imprévisibles, de soir, de nuit, de fin de semaine, travaille durant les jours fériés, à temps partiel, à domicile heures supplémentaires et ainsi de suite »

« La nouveauté provient de ce qu'à la fin des années 1970, à l'âge de 25ans, tout le monde était casé avec enfant, travail, logement. Aujourd'hui, ce schéma de stabilisation rapide a disparu, en dehors de quelque jeunes passant par les grandes écoles et aux quels on assure très tôt un salaire. Pour tous les autres, il est devenu exceptionnel de se stabiliser dans l'emploi avant 24-25 ans. Auparavant, cette non stabilisation résultait d'un choix, maintenant elle est devenue normalité. En 1969, l'âge médiane de fin d'études était d'un peu plus de 17ans et le taux de chômage douze mois après la fin des études était de l'ordre de 6/. Aujourd'hui, l'âge de fin d'études médian est proche de 22 ans et le taux du chômage de l'ordre de 25/ douze mois après la fin des études .ces chiffres sont révélateurs du processus en cours ».

« De plus, la socialisation professionnelle des jeunes s'est opérée dans un contexte marqué par l'extension des logiques de RTT, qui invitent à une régulation nouvelle entre le travail et le hors travail et prônent implicitement la réalisation de soi dans une redistribution harmonieuse du professionnel et du personnel ».

En conséquence, les salariés d'aujourd'hui tout âge confondu, mais encore plus particulièrement pour les jeunes, peuvent manifester davantage qu'auparavant un investissement couvrant tous les champs d'activité qui se présentent :

✓ Le temps de travail ne s'inscrit plus comme précédemment en tant qu'activité dominante de la vie social mais il constitue plus facilement aujourd'hui une activité de vie social parmi d'autre (vie professionnelle, vie familiale, vie associative).

✓ Les existences poly-centrées connues à l'heure actuelle issue d'une relative complexification croissante de la société avec la multiplication des sous systèmes sociaux et des univers distincts d'activités et de sens, conduit plus facilement les jeunes à être porteurs d'une relation modifiée dans le rapport au travail.

Chapitre IV :
Présentation de l'organisme
d'accueil

I. Présentation de l'organisme d'accueil :

Face au changement qui ont marqué l'économie mondiale. L'Algérie s'est engagé dans un vaste programme de reformes visant a assurer le passage de son économie vers une économie de marché plus libre.

Dans le domaine de l'agro-alimentaire et pour ce qui est des produits de consommation de masse.

La faiblesse de la production nationale a pour conséquence une forte dépendance vis a vis de l'extérieur, à la suite de cette défaillance, plusieurs entreprises privées ont investit afin de redynamiser l'économie du pays en général et le secteur de l'agro-alimentaire en particulier, et parmi ces entreprise, on a l'exemple de SARL « SOUMMAM »

SARL SOUMMAM est une usine implantée dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, unité dans une zone industrielle. Véritable carrefour économique de Bejaia, unité de production agro-alimentaire en cours d'expansion.

Une petite entreprise familiale, crée en 1993, produisant moins de 100 000 pots par jours avec une ligne de production d'une capacité de 4000 pots par heurs en employait 20 personnes.

En 1995, la production s'ait augmentée et passait à 12000 pots par heure avec trois lignes de production et 60 employés.

II. Evolution :

C'est en 2000 que l'usine, baptisée alors Soummam l'est installé dans la zone industrielle TAHARACHT D'AKBOU, dans la wilaya de Bejaia (est en Algérie) ou la capacité de production s'est progressé pour atteindre 60000 pots par heure grâce à six lignes de production entre lait gélifié et yaourt étuvé aromatisé.

En 2002, une deuxième extension est entreprise sur un terrain mitoyen sous le nom de SOUMMAM 2. Celle –ci entre en production une année après.

Aujourd'hui, SOUMMAM emplois 1000 salariés et généré plus de 2 000 emplois indirects. Son potentiel de production a atteint les 8 000 000 pots de yaourt par jours. Elle est

la marque la plus innovante du marché avec plus de 35 références de produits et pour assurer d'avantage son leadership sur la filière.

II.1 Collecte lait cru :

La laiterie SOUMMAM investit dans la production de lait cru et opte une stratégie qui consiste à financer l'importation de 3300 génisses (race Holstein importées des pays bas) au profil des éleveurs nationaux qui, à leur tour, remboursèrent ce crédit à travers la livraison exclusive de leur production laiterie à l'industrie.

Ouverture de 32 centres de collecte de lait à travers le territoire pour la collecte de lait, composé de 22 camions. Collecte d'un volume quotidien de 35 000 litre cru

II.2 Commercialisation :

La SARL LAITERIE SOUMMAM commercialise aujourd'hui ses produits à travers tout le territoire nationale grâce notamment à :

- Une infrastructure de stockage sous froid de **20 000M³** répartie en 1 dépôt central et 4 dépôts régionaux.
- Un réseau de près de **60 distributeurs agréés** répartis à travers la presque totalité des wilayas du pays. Commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise.
- Un réseau de **200 grossistes et distributeurs** indépendants.
- Une flotte de transport sous froid de plus **de 80 camions** de différent tonnages.
- A la motivation du réseau de distribution gros et détail qui a bénéficié d'une mise à disposition, par la SARL LAITERIE SOUMMAM, de :
 - Plus de **570 camions frigorifiques** de petit tonnage.
 - Près de **50 chambres froides**.
 - Plus de **800 présentoirs frigorifiques**.

FLEURON NATIONAL dans son créneau de production, la SARL LAITERIE SOUMMAM fait de la qualité son « cheval de bataille » et sa priorité.

III. Identification de la laiterie Soummam :

- **Dénomination** : LAITERIE SOUMMAM
- **Statut juridique** : SARL
- **Capital social** : 2 837 943 000.00 DA

- **Raison social** : production de yaourt et spécialité laiterie
- **Siège social** : TAHARACHT –AKBOU

La gamme de production de laiterie :

Familles de produits	Ateliers
Yaourt étuvé	Soummam1
Yaourt brassé	Soummam3
Jus olé	Soummam3
Fromages frais	Soummam2
Yaourt à boire	Soummam3
Dessert	Soummam2
L'ben raïb	Soummam2

Produit de l'unité :

L'unité fait circuler sur le marché les produits suivant :

Yaourt étuvé aromatisé : produit avec les arômes (banane, fraise, ananas, framboise, miel, kiwi, pêche, mandarine, orange, citron, abricot, et grenadine).

Yaourt nature : constitué de base lacté et des ferments lactiques.

Crème d'essart : lait gélifié non acide commercialisé en caramel et en chocolat.

Fromage à pâte fraîche : fromage frais, blanc, aromatisé ou pulpé, plus au moins égoutté commercialisé sous l'appellation « Aladin ».

Yaourt ACTI+ : lait fermenté au bifidobactérium et lactobacillus acidophilus.

Olé : c'est un jus lacté.

Brassé aux fruits : yaourt fruité à caillé brassé, commercialisé à la banane mixé. À la fraise mixée et aux fruits des bois mixé.

YAOURT brassé aromatisé : yaourt aromatisé à caillé brassé, commercialisé à différents arômes, la fraise, banane et fruits des bois.

IV. Présentation de différentes directions et les taches des services :

IV.1 Direction générale :

Le Directeur Générale Mr HAMITOUCHE le premier responsable figurant dans l'organigramme.

- Définir la stratégie de l'entreprise et veiller a la mise en œuvre.
- Développer et appliquer la politique générale définie par la direction générale.
- Veiller à l'amélioration de la productivité de la société.

IV.2 Direction des ressources humaines :

Cette direction regroupe trois services différents :

- Service personnel.
- Service juridique et moyens généraux
- Hygiène et sécurité.

a) Service du personnel :

C'est un service sous la direction des ressources humaines (DRH) parmi ses taches

- La formation du personnel et des stagiaires.
- La sélection des dossiers des candidatures.
- Veille à la santé des travailleurs et leurs biens être.
- Gestion des affaires sociales des employés
- Veiller au développement et le maintient et l'acquisition des ressources humaine au quelle s'ajoute a la gestion administrative de rémunération et le volet social.

b) Service juridique et moyens généraux :

C'est un service par des fonctions suivantes :

- Le contrôle de travail des mécanismes et agents d'entretien.
- Le conseil juridique des différents services de la SARL laiterie Soummam.
- Le règlement des différentes affaires juridiques.
- Contribution au renforcement des réseaux.

c) Service hygiène et sécurité :

Parmi ses services principaux nous trouvons comme suit :

- Assurer la coordination avec les organismes externes en matière d'hygiène et sécurité de l'environnement.

- Assurer la programmation et le suivi des contrôles techniques de sécurité des installations.
- Effectuer les enquêtes sur les accidents de travail et suit recommandations.
- Assurer les opérations de lutte contre les nuisibles.
- Assurer la distribution des produits finis non conformes et matière première .
- Participer aux choix de produit et nettoyage et désinfectin, ainsi qu'à la validation et le suivie des produits chimiques.
- Sensibilisation et la formation du personnel en matière de HS (hygiène et sécurité).
- Participer aux choix et validation des équipements pour assurer l'hygiène des locaux et la protection individuelle du personnel de la laiterie.
- Assurer l'évacuation des déchets soit vers la zone de recyclage soit vers la décharge publique.
- Suivi des travaux de commission d'hygiène et de sécurité de l'entreprise.
- Le suivi et le contrôle de certains travaux neufs.
- Inspecter les lieux et l'environnement du travail.
- Veiller au respect de la réglementation en matière hygiène et sécurité.
- Contrôler l'application des consignes de sécurité.

1. Direction et approvisionnement :

Elle est composée de différents services, achats et gestion des stocks :

- **Service achats :** il s'occupe des achats locaux (fourniture de bureau) et des achats externes (matière première et pièces de rechanges industriels).
- **Service gestion des stocks :** il assure la gestion des magasins en matière première, pièce de rechange et produits finis.

2. Direction commerciale :

Elle est composée de deux services. Administration des ventes et le quai.

- **Service administration et ventes :** ce service est chargé des commandes externes (expédition assurée par l'entreprise) et des commandes internes (les clients qui viennent avec leurs propres moyens) ainsi qu'il occupe la caisse (manipulation des billets), la facture, et il contient les dossiers des clients.
- **Service de quai :** ce service est chargé d'exister les bons de changements établis par les deux structures de ventes (interne et externe).

IV.3 Direction contrôle qualité :

Elle est composée de deux services :

- a) **Service traitement des eaux :** le service traitement des eaux veille sur l'analyse physico-chimique et microbiologique des eaux de manière à assurer et de fournir une eau de bonne qualité à la production.
- b) **Service laboratoire et l'analyse :** le service laboratoire et l'analyse veille sur le contrôle des qualités ingrédients (matière première) et produits finis. Assure la commercialisation d'un produit sain préservant la.

IV.4 Direction techniques :

Elle est composée de huit services :

- a) **Service bureau méthode :** est conçu pour l'élaboration des plannings de la maintenance préventive, ainsi de l'approvisionnement de la pièce de rechange. La principale fonction du bureau est l'analyse des pannes de tous les équipements de la production.
- b) **Service maintenance procès :** assure et veille au bon fonctionnement du procédé de l'entreprise.
- c) **Service maintenance par machine :** assure et veille au bon fonctionnement des équipements de productions (maintenance de parc machine)
- d) **Service maintenance préventive :** ce service exécute les plannings préventifs émis par le bureau méthode, qui soit trimestriel ou annuel, et vue le facteur important de la pièce de rechange.
- e) **Service maintenance automatisme :** la maintenance automatisme assure le bon fonctionnement des équipement automatisés et systèmes de régulation.
- f) **Service maintenance utilisé :** la maintenance utilisé assure un bon fonctionnement et veille avec sur tout les équipements énergétiques.
- g) **Service maintenance générale :** consiste à intervenir sur des pannes d'ordre général et la tâche principale c'est d'assister et de proposer des améliorations à des projets internes de l'entreprise, (travaux nef).

L'équipe maintenance générale est constituée des électriciens à intervenir sur différents équipements de l'atelier de production .SOUMMAM 1, SOUMMAM 2.

IV.5 Les ateliers de la laiterie SOUMMAM :

- a) **Service de réparation :** c'est un atelier destiné à mettre en œuvre la préparation du produit de l'entreprise.

b) **Atelier SOUMMAM 1** : c'est un atelier où se trouve la conditionneuse et la fin du processus (produit fini) .

c) **Atelier SOUMMAM 2** : c'est un atelier où se trouvent les conditionneuses des lignes yaourt à boire.

d) **Atelier SOUMMAM 3** : c'est un atelier où se trouvent les conditionneuses des lignes yaourt à boire.

IV.6 Direction finance et comptabilité :

Elle est composée de deux services, finance et comptabilité générale :

a) **Service finance** : il s'occupe de tous les décaissements et l'encaissement de l'entreprise.

b) **Service comptabilité générale** : elle est chargée de saisir de différentes dépenses (achats, charges etc.) Ainsi que le service de la comptabilité des tiers et la fiscalité. Et la détermination de résultat de l'entreprise chaque année.

IV.7 Direction marketing :

Cette direction est chargée à exécuter les différentes tâches suivantes :

- Recueil des recommandations des clients, de la direction des ventes et les traduire en plan d'action.
- Mise en place des moyens de l'organisation nécessaire à la tête des objectifs fixés.
- La conception et la mise en œuvre d'une partie d'étude.
- Analyse des opérations promotionnelles du marché, en particulier celle de la concurrence.
- La mise en œuvre et le suivi de l'opération promotionnelle de l'année.
- Travail avec l'ensemble des services de la société, ainsi les prestataires externes.
- Veil au respect des conditions du travail arrêtées avec les bénéficiaires de présentoirs frigorifiques destinés à la distribution directe.
- Gestion et suivi des enregistrements et dépôts de marques au niveau de L'INAPI.
- Participation à l'élaboration du plan marketing annuel.
- Réalisation des éléments de packaging (de la création de la maquette à la mise en disposition de l'emballage).
- Analyse des rapports des superviseurs.
- Participation au salon et foire nationales et internationales.
- Analyse et suivi des ventes par rapport à la prévision et plan média.

- Veille a la transmission des documents comptables à la DFC (direction finance et comptabilité)
- Gestion de l'opération affichage et habillage au niveau nationale.

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

I. Description de l'échantillon étudié :

Il s'agit de présenter la population d'enquête, selon les caractéristiques personnelles et socio-économiques dans le but de nous doter d'une base de données explicative qui servira à l'analyse des différents discours émanant des enquêtes.

Tableau N° 01 : les caractéristiques des enquêtes selon le genre :

Genre	F	%
Femme	03	25%
Homme	09	75%
Total	12	100%

Ce tableau représente les caractéristiques de nos enquêtes selon le sexe, la fréquence de 09 soit de 75% représentent le sexe masculin qui est supérieure à celui du sexe féminin qui représente la fréquence de 03 soit de 25%.

Tableau N° 02 : les caractéristiques des enquêtes selon l'âge :

Age	F	%
[30-40]	06	50%
[40-50]	03	25%
[50-60]	03	25%
Total	12	100%

Les données du tableau ci-dessus nous montre que 50 % de nos enquêtés ont un âge qui varie entre 30-40 ans, suivie par la catégorie d'âge qui représente la fréquence de 03 soit 25 % l'âge varie entre 40-50ans, enfin la fréquence de 03 soit 25% représente l'âge qui varie entre 50-60ans. Ainsi on conclu que la majorité de nos enquêtes sont de la catégorie des jeunes.

Tableau N° 03 : les caractéristiques des enquêtes selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	F	%
Marié(e)	09	75%
Célibataire	03	25%
Total	12	100%

Le tableau N°3 montre que la majorité de nos enquêtés sont mariés, ils représentent la fréquence de 09 soit 75 %. Pour les personnes célibataires, ils représentent la fréquence de 03 soit 25 % de l'ensemble des enquêtes.

Tableau N°4 : les caractéristiques des enquêtes selon l'enceinté :

L'Enceinté	F	%
[02-06]	05	41,6 %
[06-12]	07	58,3%
Total	12	100%

Ce dernier tableau nous montre que la majorité des salariés anciens de cette organisation sont des seniors avec une fréquence de 07 soit 58,3 % .suivi par une fréquence de 5 soit 41,6 % qui sont la catégorie des jeunes de cette organisation.

Dans la première hypothèse on distingue deux axes où on parlera des relations entre les générations au sein de l'entreprise pour maintenir le bon fonctionnement et le développement de cette dernière.

II. Le milieu du travail entre le dynamisme de la jeunesse et la sérénité des seniors :

Dans une entreprise on distingue deux catégories d'âge (jeune et senior), les seniors sont caractérisés par leur expérience professionnelle et personnelle et leur ancienneté au sein de l'entreprise, mais aussi par leur sagesse, les jeunes quant à eux par une expérience professionnelle et un âge moins avancés que ceux des seniors, une grande réactivité pouvant

même être qualifiée de précipitation. C'est pour cela qu'une collaboration s'impose ; une collaboration qu'on appelle la coopération intergénérationnelle, cette dernière va permettre aux deux catégories de profiter des caractéristiques de l'une et de l'autre.

En premier lieu les jeunes peuvent profiter de cette coopération à travers l'acquisition, tant professionnelle comme leur expérience, leur savoir faire et les compétences acquises durant leurs longues années de travail, que personnels constitués d'expériences de vie, un savoir être qu'il soit au sein ou en dehors de l'entreprise notamment de leurs sagesse du à leur âge.

En deuxième lieu les seniors auront la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances à travers les diplômes récents des jeunes et les formations qu'ils ont suivis et qui accompagnent l'ère du temps, de leur énergie et leur grande activité résultant de leur jeune âge.

Cette coopération peut être aussi un élément contribuant à l'intégration des jeunes dans l'entreprise et parallèlement une source des gratifications et de reconnaissance pour la catégorie des seniors, pour les efforts qu'ils fournissent afin de transmettre leur savoir acquis pendant de longues années d'exercice.

Les propos recueillis par nos entretiens avec les employés faisant partie des deux catégories viennent consolider nos affirmations, le responsable des ressources humaine âgé de 60ans, a indiqué que « *c'est toujours bien d'avoir les jeunes dans l'équipe puisqu'ils sortent tout juste de l'école donc ils peuvent nous apporter quelques connaissances qu'on a oubliées avec le temps et même qu'on a jamais connues, car les techniques ont changées et évoluées* ».

Les jeunes de leur côté, semble aussi opérer spontanément le lien qui existe entre les deux générations et qu'ils trouvent que leurs relations est harmonieuse, tout comme l'a déclaré le manager général âgé de 30ans « *je pense qu'on entretien une relation complémentaire car la présence des seniors est indispensable au sein de l'entreprise, il ya un échange d'information et de savoir entre nous. En quelque sorte c'est à eux de nous former vue qu'ils sont plus expérimentés* ».

La jeune génération est plus à l'aise avec les nouvelles technologies que les anciens C'est pour cela qu'il faut profiter de cette opportunité dans l'entreprise « *nous les anciens on transmet les compétences du métier et la culture de l'entreprise, tandis que les jeunes*

embauchés nous apprennent les nouveaux usages informatiques, il est de notre devoir de découvrir ce qu'ils savent et les encourager à transmettre aussi ce savoir pour que cela fonctionne, la relation senior-jeune doit éviter le mode maître-élève ou l'une des parties se considère comme supérieure à l'autre, mais au contraire adopter une posture adulte-adulte ou chacun apporte à l'autre » a certifié un employé occupant le poste de contrôle de gestion industrielle âgé de 57ans.

III. Expérience, formation et pérennité de l'entreprise :

Au cours de notre stage, nous avons remarqué, que les salariés caractérisés par une longue expérience professionnelle, se sentent en mesure d'accomplir une mission qui est de transmettre aux jeunes leur savoir faire pour le bon accomplissement des tâches, leur savoir être pour le comportement qu'ils doivent adopter et les relations qu'ils doivent entreprendre avec leurs collègues, qu'ils soient de leur catégorie ou d'une autre. Cette transmission est considérée comme une formation envers les jeunes, un élément contribuant à leur intégration, mais aussi un moyen de renforcer le lien des deux catégories.

De cela on est arrivé à constater que toute entreprise tire profit et bénéficie de cette collaboration et entente entre les éléments de ses effectifs, la conduisant à la stabilité, durabilité et continuité de son développement, les discours des salariés questionnés, portent en eux les preuves, de la nécessité de former ces jeunes, *« si on montre ce qu'on sait à ceux qui arrivent (jeunes), on sait que ça peut continuer derrière, en fin, en tous les cas on fait ce qu'on peut pour que ce soit le cas, et puis du coup on voit qu'on a pas travaillé pour rien »* a indiqué le responsable HSE âgé de 56 ans.

Ceci dit, la plupart des jeunes interviewés, perçoivent les salariés les plus âgés comme un moyen utile et efficace pour accélérer leur processus d'intégration, et de professionnalisation, les enquêtés sont en effet convaincus d'avoir tout intérêt à collaborer avec leur aînés, tout comme l'a déclaré un jeune de 32 ans, chargé de la gestion du personnel *« moi j'ai envie d'évoluer c'est normal, je suis au début de ma carrière et puis j'ai pas envie de m'ennuyer, c'est sur qu'il faut à la fois s'intégrer et se distinguer des autres, se faire repérer comme quelqu'un qui a de l'ambition et qui se donne les moyens, la précocité c'est une valeur centrale aujourd'hui, ce qui veut dire apprendre vite, progresser vite ... et pour cela on a beaucoup à gagner avec les plus expérimentés, ils peuvent nous faire gagner du temps »*.

Dans la vie d'une organisation, qu'elle soit privée ou publique, les conflits sont une réalité à la quelle on y échappe pas, c'est une situation de tension et d'affrontement entre employés. Cette réalité constitue un des facteurs qui peuvent nuire à l'entreprise, à son bon fonctionnement et sa pérennité. Les relations intergénérationnelles ne dérogent pas à la règle, et peuvent être source de conflit, vu que c'est une rencontre entre des visions, des opinions et des objectifs qui peuvent être contraires ou opposées. Mais dans notre enquête, nous n'avons pas constaté des situations de conflits entre les deux catégories d'âge, en effet la plus part des jeunes enquêtés affirment n' avoir vécu aucun conflit intergénérationnel « *personnellement je n'ai vécu aucun conflit, au contraire on est bien accueilli autant que jeune mais il se peut qu'il ait des conflits au niveau du travail et la façon de penser mais le conflit n'est pas toujours de nature négative parce que bon nombre de personnes ont été des ennemis autrefois sont des partenaires aujourd'hui* ». a attesté une femme occupant le poste d'agent de gestion du personnel âgée de 32 ans.

La différence d'âge du personnel employé exige de l'entreprise, une gestion et régulation de cette différence par l'instauration de climat facilitant les échanges personnels et professionnels, en prenant en compte les autres différences qui caractérisent les employés, dans l'objectif de durer dans l'entreprise, dans le temps et l'environnement.

IV. La communication comme fondement de la coopération :

Les liens que les employés tissent entre eux, qu'ils soient formels ou informels, des liens d'entente ou de conflits, sont le résultat de présence ou d'absence de communication. Dans ce sens, nous pouvons considérer que l'absence de communication peut être source de conflits et de désaccord entre les employés, c'est pour cela qu'un climat propice à la communication entre les employés des différentes catégories d'âges, doit être mis en place au sein de l'entreprise.

Les configurations des liens que nous avons pus observer durant notre enquête, envoie en effet à l'importance de la communication au travail et entre les deux générations, parce que quelque soit les situations, cela passe systématiquement par une communication interpersonnelle, c'est la base de toutes relations humaines, comme l'a indiqué un cadre responsable du contrôle et de la gestion, âgé de 35 « *savoir communiquer c'est savoir vivre, et travailler avec les autres, nous devrions être capable de faire passer notre message efficacement, et d'aider les autres à nous faire passer le leur. Dès lors que nous faisons*

l'effort de considérer chaque personne dans son individualité, de nous adapter à elle. Ainsi de la respecter autant qu'un individu et vous respecte à son tour ».

Il est aussi à remarquer que c'est grâce à la communication que la transmission d'informations et de compétences a lieu, mais cette dernière ne peut se réduire à des échanges unidirectionnels, tirant leur source des anciens vers les jeunes seulement, en d'autres termes « de ce qui savent, vers ceux qui ne savent pas », mais doit être réciproque et à double sens c'est-à-dire des seniors vers les jeunes et vis versa, comme le certifie un employé responsable administratif âgé de 55 ans « *les jeunes peuvent nous apprendre beaucoup au niveau théorique, sur les nouveautés par exemple, car ils ont un très bon bagage scolaire et surtout au niveau informatique parce qu'ils sont nés avec.* »

La transmission intergénérationnelle, est donc une formidable opportunité de favoriser le dialogue entre les générations, clé d'une cohésion intergénérationnelle. « *On peut favoriser ce transfert de savoirs entre seniors et nous qui sommes des jeunes embauchés par plusieurs moyens qui consiste en engager des seniors motivés, échanger les connaissances dans les deux sens ou encore associer les managers à cette aventure autrement dit une dynamique fructueuse d'échange se crée au sein des salariés* ». a souligné un chef de service âgé de 38ans.

V. Culture et contrôle social dans le milieu du travail :

Le facteur humain est parmi les plus importants pour la réussite d'une entreprise. Par le facteur humain nous désignons le personnel qui compose l'entreprise, par sa diversité de formation, ancienneté, âge et sociale. Cette dernière est perceptible dans le milieu du travail, et cela dans les relations qu'entreprennent les employés entre eux, nous mettons l'accent sur les relations existantes entre deux catégories d'employés qui sont les seniors et les jeunes. Parce que c'est ces relations qui sont le plus imprégnées par l'aspect social.

En effet au cours de notre enquête, et à travers nos entretiens menés avec les employés des deux catégories d'âge (jeune et senior) , le constat fait est que les relations que les éléments de ces catégories entreprennent sont d'abord sociales, et professionnelles ensuite, en d'autres termes la relation qu'existe entre les jeunes et les seniors est très semblable à celle qu'un fils entreprend avec son père, par un respect, une écoute attentive et une application des conseils et consignes que les seniors proposent, cela est perceptible dans les propos avancés par un jeune de 34, occupant la fonction d'auditeur interne « *on se comporte avec les seniors*

d'une manière différente et prudente, il y a comme une gêne, on contrôle nos dires, pour éviter d'être mal compris, cette attitude de prudence est dû au grand respect qu'on a envers eux, semblable à celui qu'on a envers nos pères ».

En même temps les seniors font de même, et sont à l'écoute, à l'accompagnement et à inculquer du savoir faire et être, nécessaire à l'épanouissement personnel et professionnel des jeunes employés, tout comme nous l'a indiqué le responsable du personnel âgé de 60 ans « *transmettre son savoir c'est le rôle d'un bon père de famille, je dois former les enfants des autres comme certain le font avec les miens, c'est normal, et c'est valorisant pour nous de faire passer notre savoir et de montrer les petites combines, les façons de faire les plus faciles ».*

Les anciens jouent donc un rôle très important dans la professionnalisation et formation des nouveaux arrivants « *dans l'équipe, on est assez soudés, quand il y a un problème c'est toute l'équipe qui prend la faute, ce n'est pas un bonhomme seul, c'est un peu une famille et c'est ce que les séniors veulent nous faire comprendre en transmettant leur savoir et en nous enseignons et en dévoilant leur secrets »* a témoigné un agent de la gestion du personnel âgé de 30 ans.

VI. Les résultats de la recherche

L'objectif de notre étude est de chercher comment peut-on construire un lien de coopération intergénérationnelle, qui pourrait régulariser les changements dans l'organisation et créer un sens commun significatif au sein de SARL laiterie Soummam d'Akbou, par le billet de cet élément, nous allons interpréter les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés dans notre analyse des données collectées sur le terrain.

Avant de les présenter, nous rappelons que les hypothèses que nous avons supposées au début de notre recherche, sont en nombre de deux et sont les suivantes :

- 1) La coopération entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors) influence d'une manière positive sur le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise.**
- 2) La bonne gestion des âges est un élément capital pour la survie de l'entreprise.**

A fin de certifier nos hypothèses nous avons procédé à l'analyse qualitative et thématique de 12 entretiens auprès des salariés de différentes catégories d'âges de SARL laiterie Soummam, et on est arrivé aux résultats suivants :

- Les relations au travail jouent un rôle indispensable et essentiel dans la bonne progression de l'entreprise
- la complicité qui règne entre les deux catégories conduit à l'évolution de l'entreprise
- des rapports socioprofessionnels, stables, entre les jeunes et les seniors, sont un critère qui influe positivement le développement et l'extension d'une entreprise, ce qui la différencie des autres.
- La bonne entente entre les deux catégories d'âge, sera profitable a l'entreprise en terme de formation, intégration et adaptation.
- la collaboration intergénérationnelle évite les dysfonctionnements organisationnels au sein de l'entreprise, comme les échanges interservices, parce qu'elle est à l' origine de la communication.
- l'expérience professionnelle des seniors contribue d'une façon non négligeable a la formation des jeunes, conduisant au bon fonctionnement de l'entreprise.

Compte tenu des résultats obtenus, il est possible de confirmer notre première hypothèse qui admet et qui certifie que la coopération entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors) influence d'une manière positive sur le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise, cas de l'entreprise SARL laiterie Soummam

- Cette collaboration entre les jeunes et les seniors participe et contribue sérieusement au bon fonctionnement de l'entreprise Sarl laiterie Soummam, tel est notre première hypothèse
- La durée de vie, est une preuve de succès pour chaque entreprise, et la coopération intergénérationnelle y participe grandement pour atteindre cet objectif.
- la bonne communication entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors) est une des principales causes de survie de l'entreprise
- posséder de bonnes stratégies, gérer les âges et les catégories, aide certainement à la pérennité et permet la survie de l'entreprise

- les jeunes apportent aux seniors les nouvelles technologies, les actualités etc. de cette manière ils collaborent à la pérennité de l'entreprise
- les bons rapports entre les deux générations participent d'une manière directe et positive sur la pérennité et la survie de l'entreprise

Ce qui affirme notre deuxième hypothèse qui témoigne que La bonne gestion des âges est un élément capital pour la survie de l'entreprise

A la fin de notre analyse on a observé et constater que la coopération intergénérationnelle dans l'entreprise influence d'une manière vitale et positive sur le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise et participe d'une manière directe à la pérennité de cette dernière.



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Thème

**La coopération intergénérationnelle au sein de
l'entreprise**

Etude de cas : SARL laiterie SOUMMAM

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Réalisé par :

HARKOUKEN Chahrazed

HAMITOUCHE Lydia

Encadré par :

Mr : MELLOUD .S

2015 /2016

Remerciements

Nous tenons à remercier d'abord notre Dieu le tout puissant pour son aide, sa protection durant tout le long de notre éducation.

*Nos vifs remerciements à **Mr Melloud** pour son aide précieuse, ses conseils et ses orientations du début jusqu'à la fin de la réalisation de ce modeste travail.*

Un grand merci à l'ensemble des salariés du service GRH de SARL LAITERIE SOUMMAM, qui nous ont aidés durant le parcours de notre stage.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes parents qui m'ont toujours soutenu.

A mes très chers frères

A mes très chères sœurs

A ma sœur de cœur Lynda

A mes nièces et mes neveux adorés

A mes chers amis Mehdi et Mina pour leur présence et soutien
qui m'ont été d'un grand secours

A mon très cher binôme à la sœur agréable qu'elle était et
qu'elle restera pour moi

A la famille Harkouken, qui m'ont accueilli à bras ouverts dans
leur famille.

A tous mes amis de la promotion 2015/2016

Conclusion

Ainsi, et après avoir analysé l'ensemble des données empirique collectées sur notre sujet intitulé : **la coopération intergénérationnelle au sein de l'entreprise**, les premiers éléments que nous avons recueillis, lorsque nous avons commencé nos recherches sur ce thème, nous ont directement orientés vers la coopération entre les deux catégories d'âges jeunes et seniors au sein de l'entreprise. En effet la coopération entre les générations est essentielle et primordiale pour toute organisation privée ou publique.

De ce fait l'objectif de notre enquête est de démontrer que la coopération intergénérationnelle dans l'entreprise est un élément vital et un processus dynamique qui contribue d'une manière directe et positive sur le fonctionnement, le développement ainsi que la pérennité de l'entreprise

. Cette présente étude, montre que les deux générations étaient dans un environnement harmonieux, et qu'ils avaient une certaine complicité entre eux, qui résultent des dialogues qu'existent entre les deux générations, et qui est efficace pour la transmission du lien de coopération au milieu du travail, et qui privilégie un mouvement de travail stable, ce qui contribue au développement durable des connaissances des individus et de la gestion du personnel dans l'organisation.

A fin de mieux comprendre la production de compétences coopératives, cette étude a pour objet d'appréhender cette notion à travers la représentation de coopération. L'intérêt de ce travail est important devant le développement des pratiques salariales, il est nécessaire de comprendre les mécanismes qui régissent la dynamique d'un collectif en collaboration.

En conséquence, nous avons pu identifier la coopération intergénérationnelle qui règne au sein de l'entreprise SARL LAITERIE SOUMMAM où nous avons pu réaliser notre enquête auprès de 12 salariés issus de diverse catégories d'âges, qui avaient un lien de collaboration entre eux et un rapport de régulation pour l'entreprise, et des relations qui s'établissent dans une logique profonde de complémentarité des uns et des autres.

En guise de conclusion on déduit que la coopération intergénérationnelle au sein de l'entreprise est un facteur de stabilité et de continuité pour la survie, le fonctionnement et le développement de cette dernière.

La liste bibliographique

Les ouvrages méthodologiques :

ALAIN Blanchet, GOTMAN Anne, l'enquête et ses méthodes, l'entretien, 2^{ème} édition refondue, Armand colin, paris ,2007.

ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997.

GRAWITZ Madeleine, lexiques des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, 2014.

YVES Alpe, JEAN Renauld Lambert, BEITON Alain, et All, lexique de la sociologie, éd DALLOZ, Paris, 2010.

Autres ouvrages :

BOUTIGNY Erwan, comprendre la compétence collective au sein des phénomènes de coopération, université de Caen, 2006.

BOUTREUX Aurilie , et all , GRH et intergénérationnel : déconstruction des croyances et reconstructions des pratiques , MBA Dauphine , université de paris , octobre 2010.

DELAY Beatrice, les rapports entre jeunes et enceins dans les grandes entreprises, centre d'études de l'emploi, France, septembre 2008.

DUFAULT Patric, la turbulence des âges : conceptualisation de la complexité du dialogue intergénérationnel dans les organisations, université du Québec, Montréal, décembre 2009

FRANCOIS Brigitte, et all, rapport coopération intergénérationnel dans le monde du travail, Bruuxel,2007.

Guide du service public fédéral et emploi, travail et concertation social : la gestion des âges en entreprise, risque psycho-sociaux, novembre 2012, Belgique.

HANZES Isabel, et all, recherche sur la gestion des âges dans les entreprises, université de liège, 2011.

PADIS Marc -olivier, relation intergénérationnelle : les nouvelles dépendances, Edition esprit, paris, juillet 2010.

RAULET-Croset Natalie, la coopération au travail, in l'encyclopédie des ressources humaines, Edition Vuibert, France, 2003.

SAMPOX David, accord intergénérationnel en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors, Nextiraone, France, 2013

SCOTTO Marie Jjosie et All, de la diversité des âges a la gestion intergénérationnelle : le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises, Ipag business school, paris, 2014.

Les articles :

SAMPOX David, accord intergénérationnel en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors, Nextiraone, France, 2013.

BEGEONNEAU Marie, les conflits de génération ont trouvé un nouveau terrain d'expression, France, 2001.

La liste d'internet :

[www.larouse.fr/dictionnaire/francais/ coopération/19056](http://www.larouse.fr/dictionnaire/francais/cooperation/19056).

<https://fr.wikipedia.org/wiki/senior>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/jeune>

Annexes

Présentation du guide d'entretien :

Les données personnelles :

- Sexe
- L'âge
- Niveau d'étude
- L'enceinté
- Le poste occupé
- Situation matrimonial

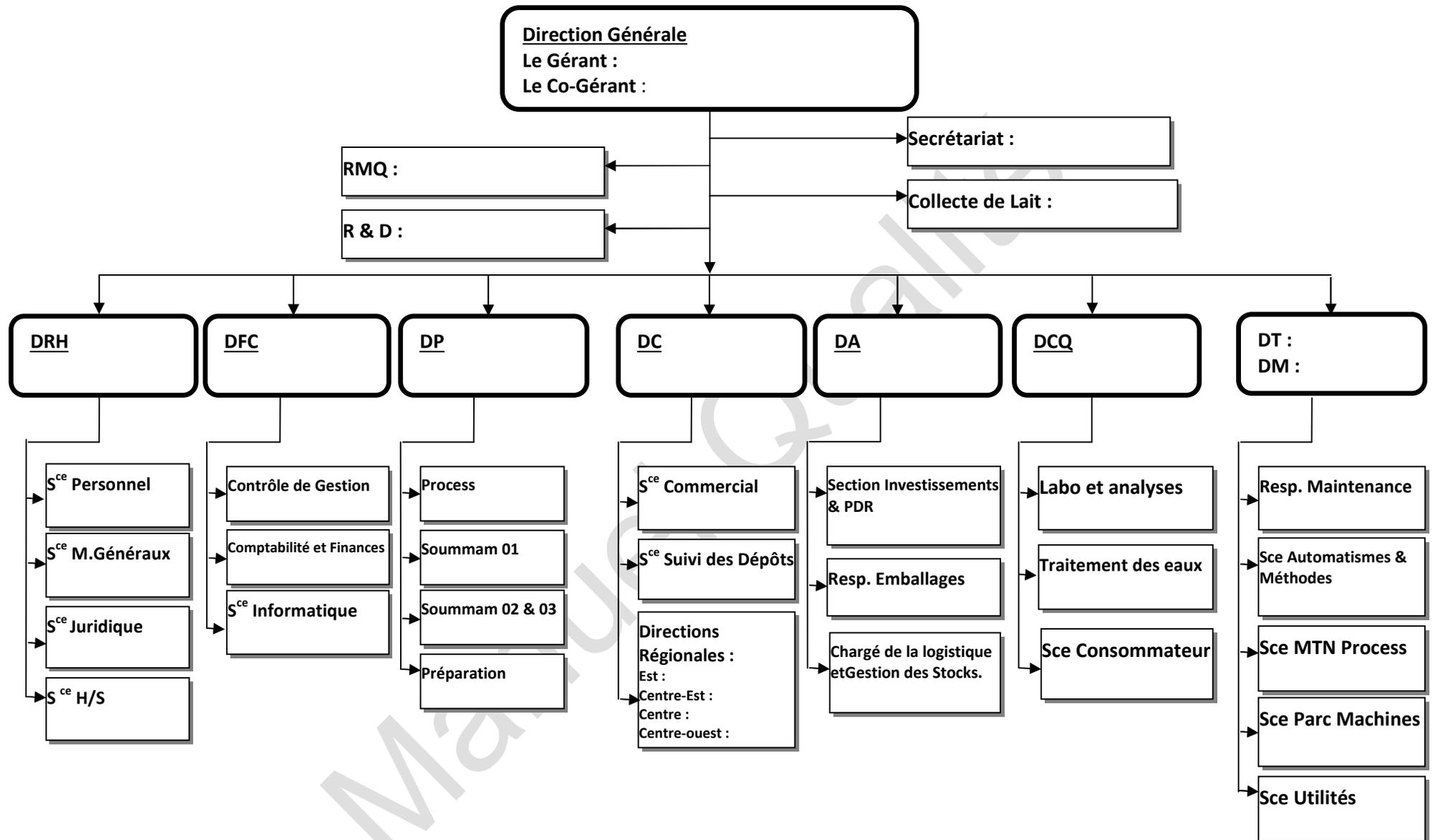
1^{er} axe : la coopération entre les deux catégories d'âges (jeunes et seniors) influence d'une manière positive le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise :

1. Comment jugez-vous la relation entre les deux catégories (jeunes et seniors) de salariés qui composent l'effectif de l'entreprise ?
2. Qu'apporte chaque catégorie pour l'autre (les jeunes pour les seniors) et vis versa ?
3. La présence de la catégorie des seniors au sein de l'entreprise est-elle un facteur de stabilité ou de conflit ?
4. La catégorie de jeunes employer est-elle indispensable pour l'entreprise ?
5. Quel regard portez-vous sur chacune des deux catégories ?
6. Que faut-il faire pour améliorer le niveau de coopération des deux générations ?
7. Avez-vous déjà vécu un conflit intergénérationnel au sein de l'entreprise ?(si, oui comment a il été résolu) ?
8. Est –il important pour vous de travailler avec des collègues de votre génération (jeune-jeune, seniors-seniors) ?

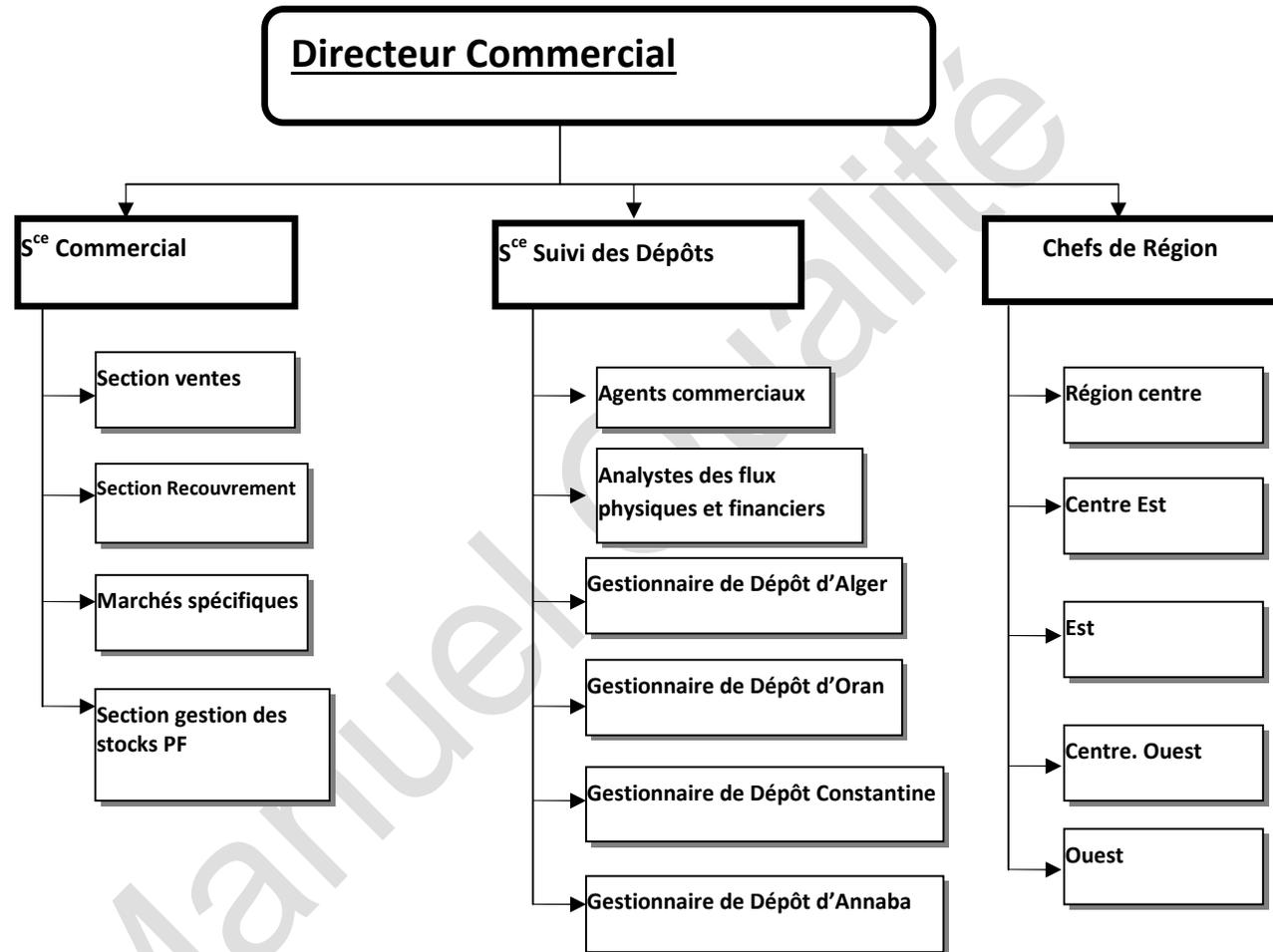
2em axe : la bonne gestion des âges est un élément capital pour la survie de l'entreprise :

1. Est –on sensible au sein de l'entreprise a la question de la gestion des âges ?
2. Accord-on au sein de l'entreprise un traitement spécifique pour chaque catégorie d'âge ?

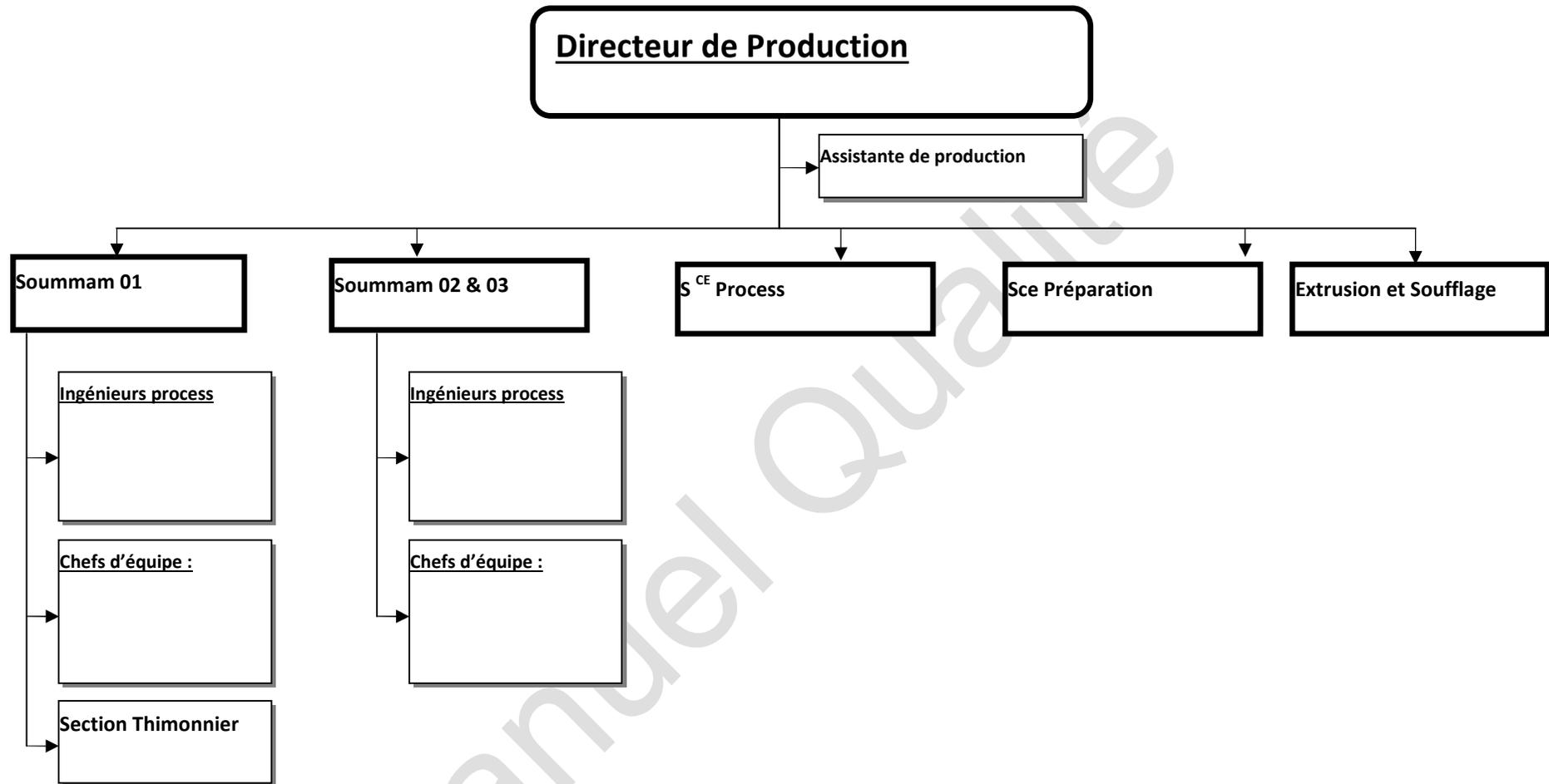
- 3.** Que fait l'entreprise pour rapprocher les avis divergeant des employés (jeune/senior) ?
- 4.** La catégorie des seniors a-elle un rôle a joué dans la formation des employés jeune ?



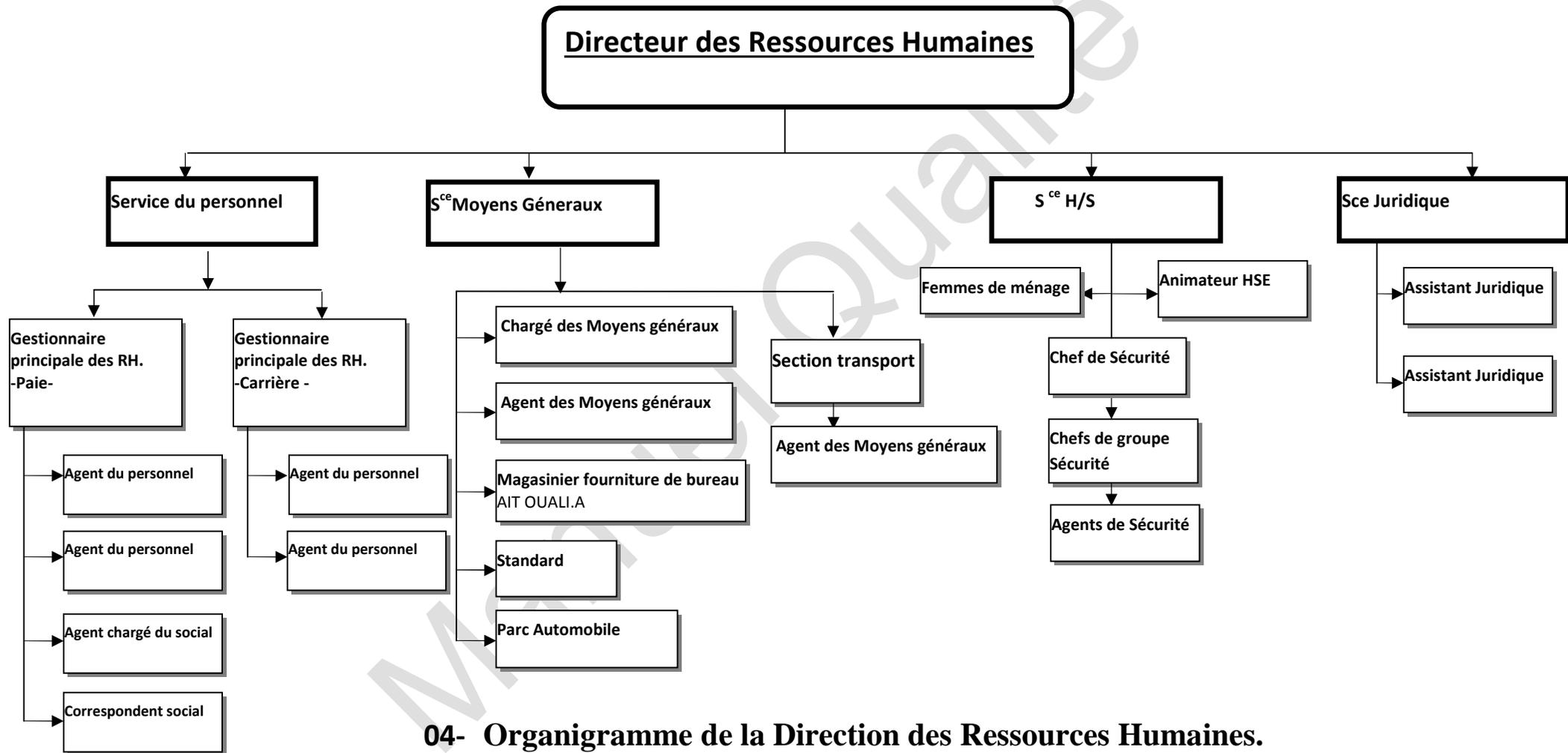
01- Organigramme de la Laiterie Soummam.

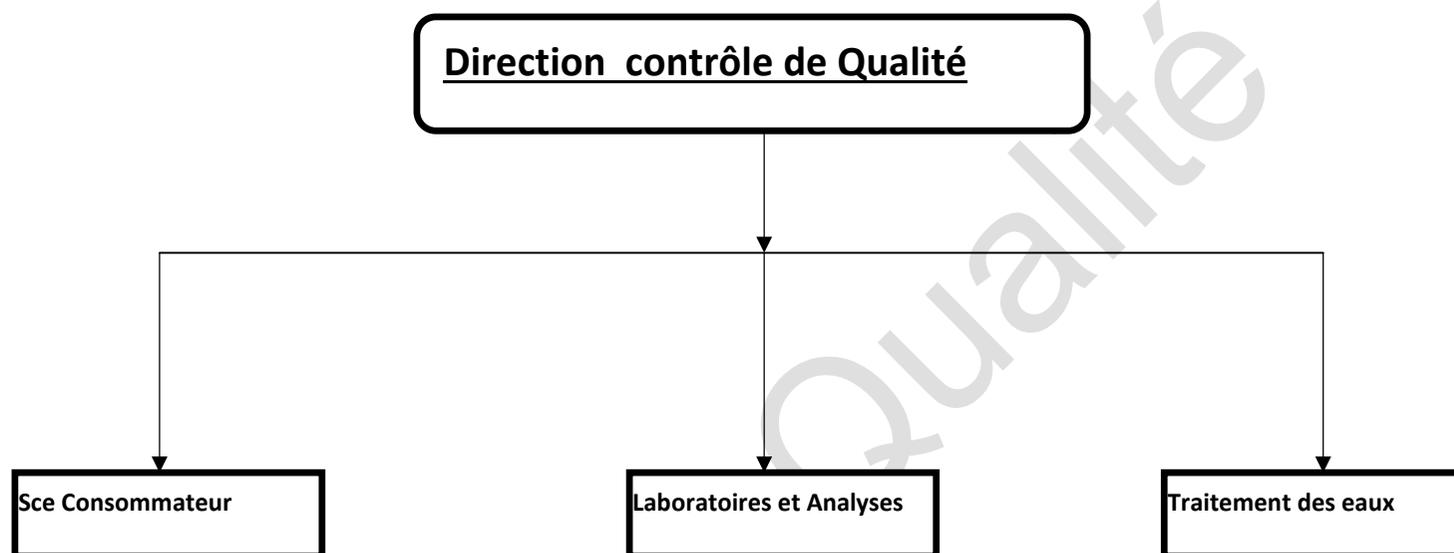


02- Organigramme de la Direction Commerciale.

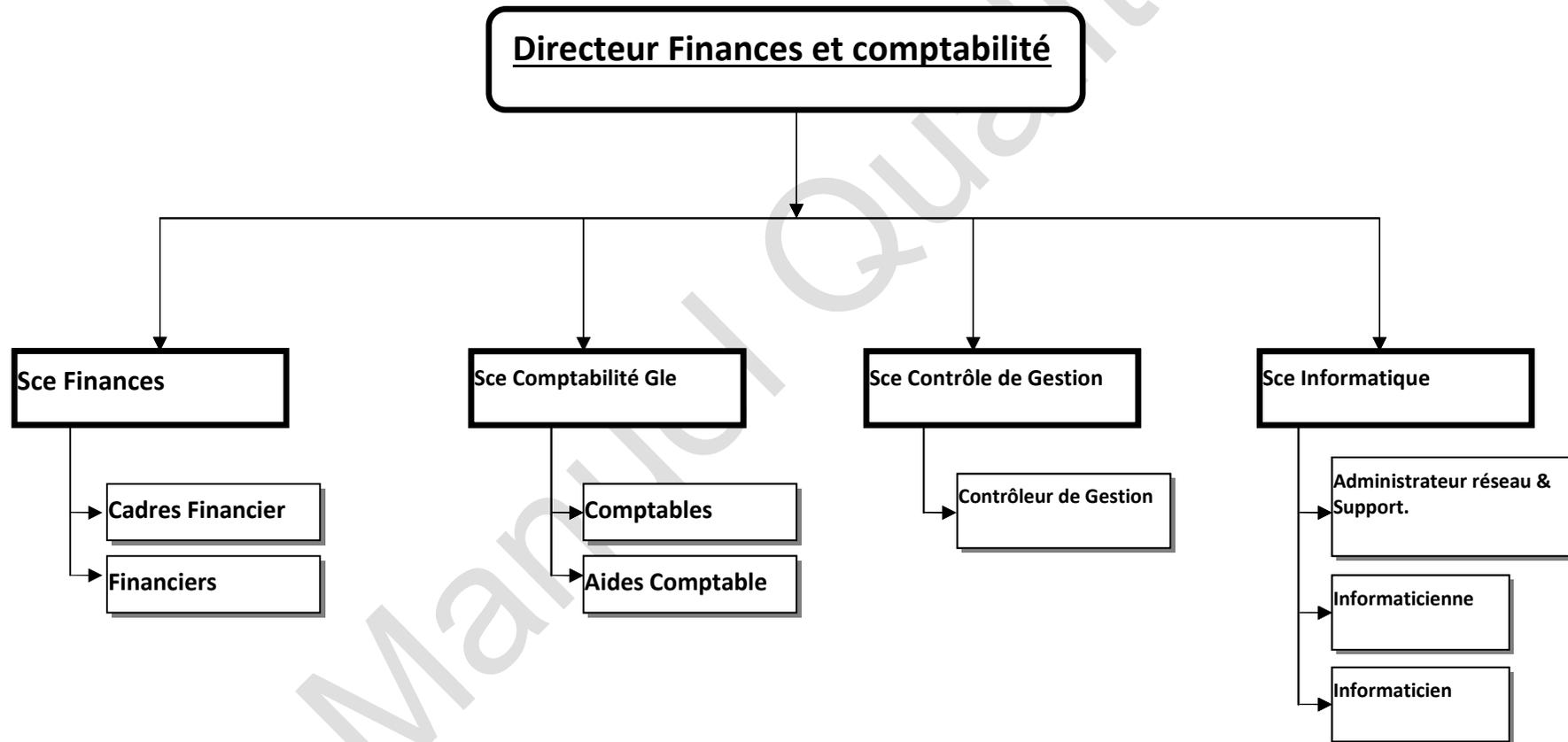


03- Organigramme de la Direction de Production.

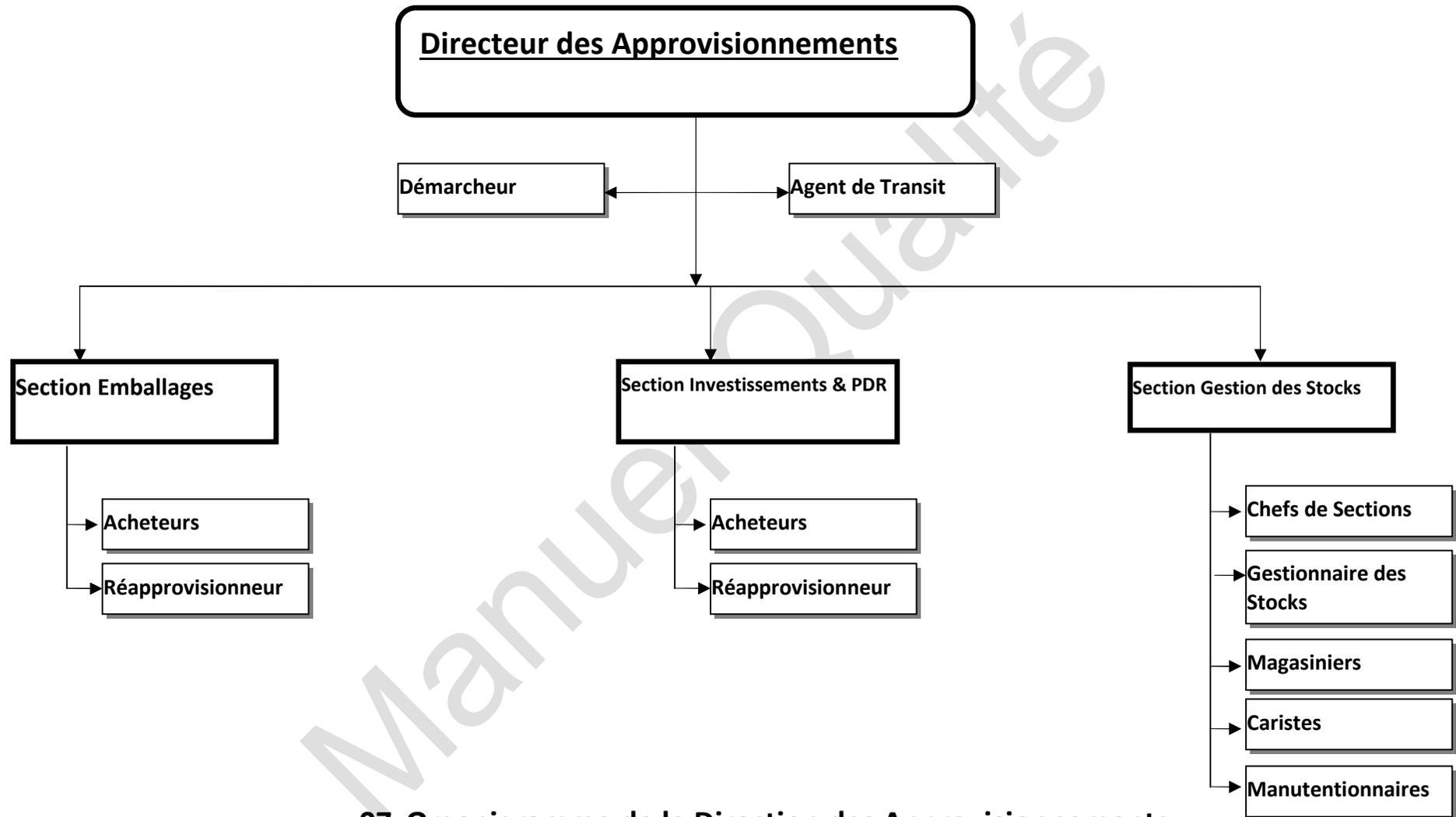




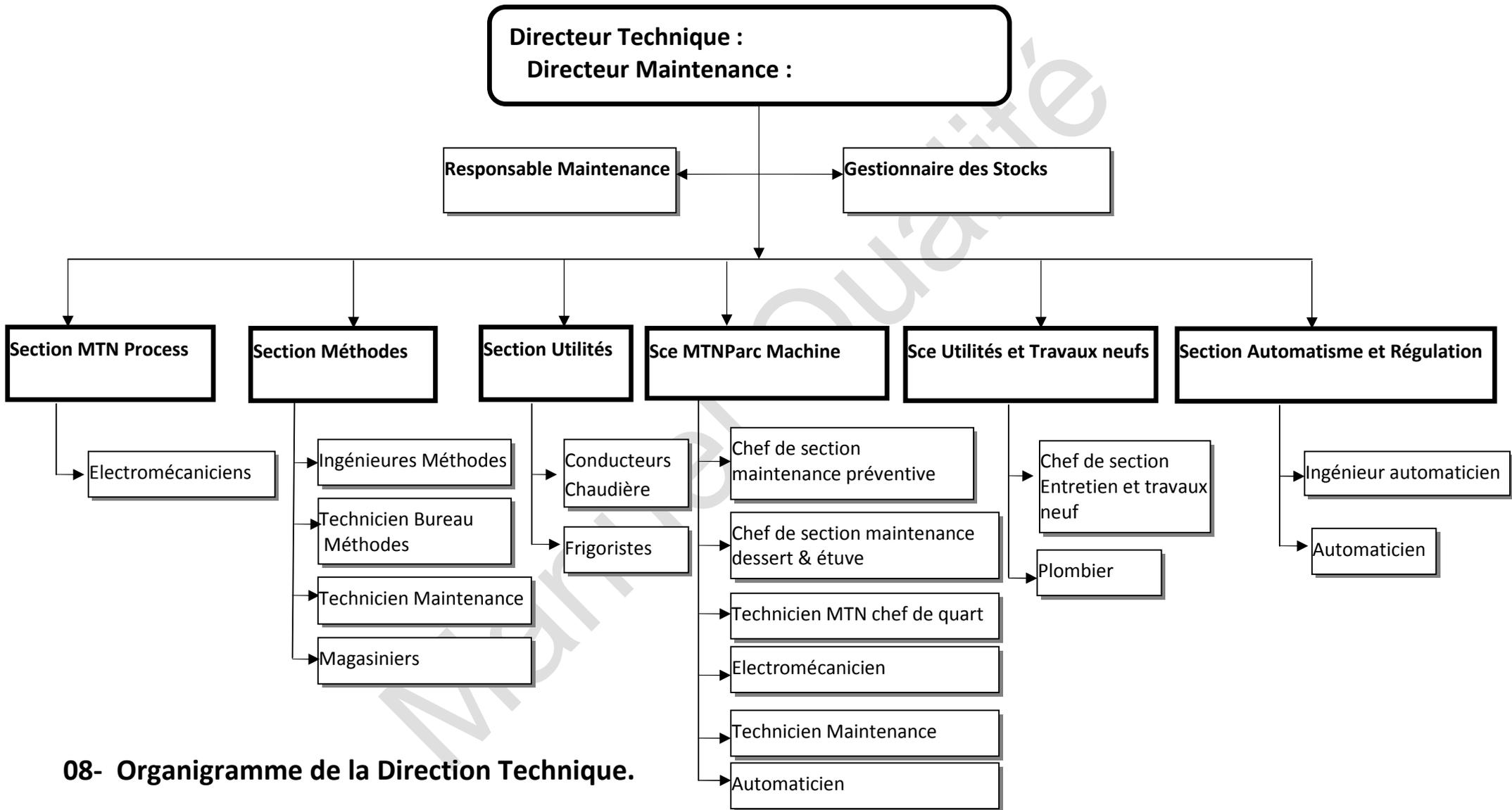
05- Organigramme de la direction Contrôle de Qualité.



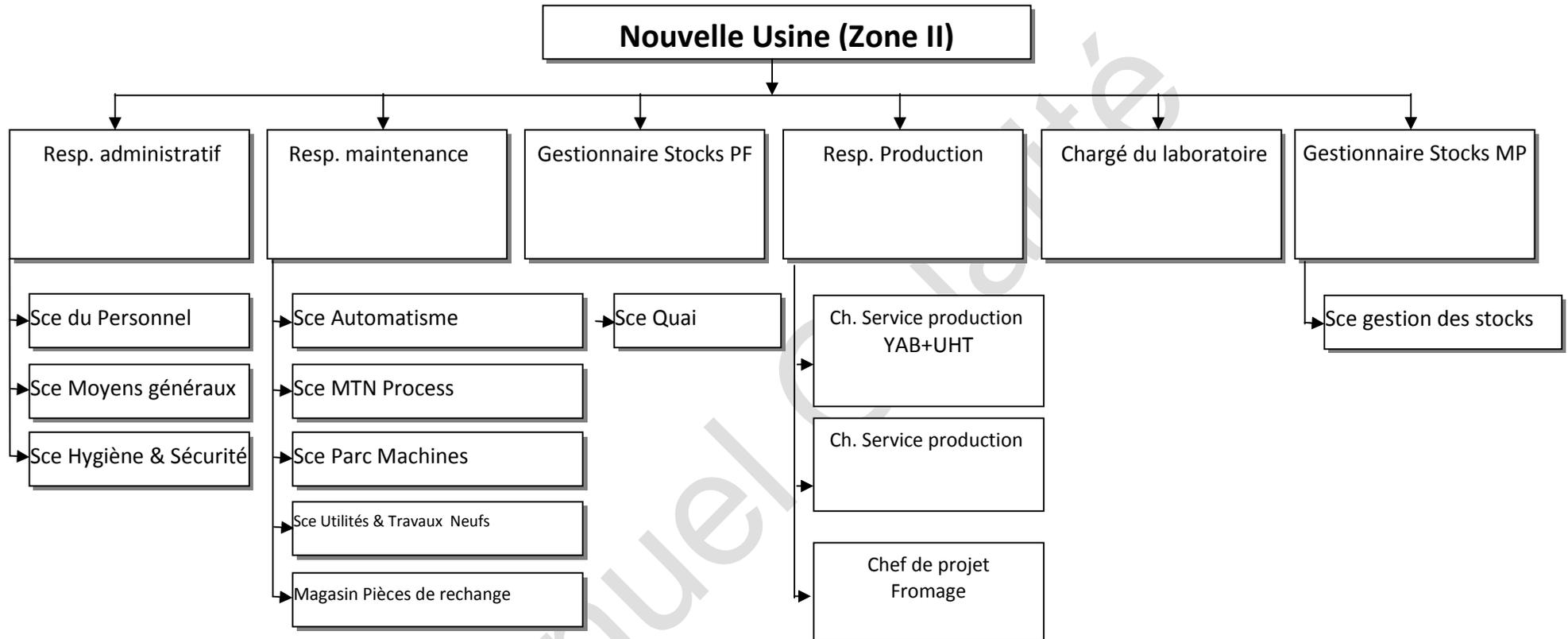
06- Organigramme de la Direction Finances et Comptabilité.



07- Organigramme de la Direction des Approvisionnements.



08- Organigramme de la Direction Technique.



09- Organigramme de la nouvelle unité ZII .