

## **Références Bibliographiques**

Bujold C., Gingras M., « Choix professionnels et développement des carrières », Gaetan Morin éditeur, 2001.

Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories », Dunod, 1997.

Chassard Y. Singer V., Tessier M., « les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? » Bernard Brunhes Consultants, Cahier n°7, 2001.

Delteil V., Redor D., « l'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du nord », Rapport de recherche, DARES, 2003.

El houari D. « problématique de l'âge et gestion des personnels vieillissant en Algérie » revue gestions hospitalières, n° 510.

Guillemard A-M, « L'âge de l'emploi », Armand Colin, 2003.

Moliniés A.F « Evolution des contraintes de travail et sélection sur l'âge », Performances Humaines et Techniques, n°62. 1993

Marbot E, « le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de 50 ans : définition, mesure et déterminants », ESSEC-IAE, AIX en Provence 2001.

Marbot E., « les DRH face au choc démographique », Editions d'Organisations, 2005

Nauze Fichet E, Lerais F, Lhermitte S., « Les projections de la population active : 2003-2050 », INSEE, Société, n° 13, 2003.

Peretti J M., « Ressources Humaines », Vuibert 2003.

Saba T, Guerrin G, Wils T., « Gérer l'étape de fin de carrière », Gestion 2000.

Volkoff S « le travail après cinquante ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes », le travail humain, n° 52, 1989.

Volkoff S, Molinié A, Jolivet A, « Efficace à tout âge ? », Centre d'Etudes de l'emploi, dossier 16, 2000.

Agence Française de développement, « Appui à la qualité du système éducatif algérien » ;AFD, 2006, site internet l'AFD

Banque mondiale, Algeriaeconomic update-spring 2009 Banque mondiale, Wachington DC, 2009.

Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels, « note d'orientation n° 4 du 15 juin 2009 relative au plan d'action 2010-2014 », 2009,

site [www.mfep.gov.dz](http://www.mfep.gov.dz)

Site [www.ons.dz](http://www.ons.dz)

Bilan social de l'entreprise ENIE Sidi Bel Abbes.

## **Conclusion**

Au terme de ce travail, ce qui apparaît crucial, c'est avoir une articulation entre les politiques gouvernementales et celles des entreprises. Il doit exister une politique globale d'objectifs et de moyens d'incitation pour encourager et faciliter l'action de l'entreprise ENIE. Cette dernière doit développer de nouveaux outils de gestion des âges, afin de mieux maîtriser la gestion des carrières et aussi la coopération entre jeunes et anciens, l'amélioration des performances, des motivations et la valorisation des compétences issues de l'expérience des travailleurs âgés. La nécessité de revoir les fins de carrière et d'aménager un allongement souple de la vie professionnelle pour des raisons de contraintes financières très importantes dues aux perspectives démographiques des salariés notamment âgés au sein de cette entreprise. La fonction des ressources humaines a donc un rôle à jouer dans la formulation et l'implantation d'une stratégie de gestion favorisant le maintien en emploi des cadres plus âgés et devrait travailler à l'amélioration des conditions du travail en développant ainsi un projet personnel de fin de carrière pour ses salariés.

Enfin, les pouvoirs publics doivent manifester une nouvelle politique visant à limiter les flux des sorties précoces afin de contenir les coûts de ces départs et de faire face notamment aux déséquilibres financiers des systèmes de retraite.

Des politiques d'accès équitable à la mobilité et de valorisation de l'enrichissement des tâches peuvent être recommandées (Marbot, 2005) (Peretti J. M., 2003) :

- La mobilité horizontale par des changements de poste. Une introduction de plus en plus systématique d'une gestion par les compétences en GRH facilite et encourage cette mobilité.

- la mobilité verticale qui constitue l'une des principales inquiétudes des cadres après 50 ans est liée au plafonnement de carrière et le salarié redoute de ne plus pouvoir progresser hiérarchiquement.

La gestion de la mobilité dans l'entreprise représente des enjeux stratégiques nécessitant une remise en question de certaines pratiques de management des ressources humaines actuelles. Car elle permet une organisation plus simple, un échange de compétence et une dynamique d'équipe

L'enjeu est stratégique pour l'entreprise qui ne pourra survivre et prospérer qu'à ces conditions liées en partie à la fonction des ressources humaines. Cette dernière doit effectuer un revirement complet et abandonner ses pratiques de dévalorisation et la mise à l'écart des salariés âgés à travers les dispositifs des départs programmés d'où l'intérêt d'implanter de nouvelles politiques susceptibles d'exploiter le potentiel que représente cette main d'œuvre spécifique.

vieillissant à travers des politiques de GRH discriminantes à l'égard des seniors et d'autres part par des pratiques de management inadéquates (Cadin L., Guerin F., Pigeyre F, 1997).

Il faut dire que le contenu du travail, la mobilité horizontale ou verticale, le poste de travail et le rôle important des responsables des entreprises sont des facteurs pouvant provoquer ou influencer le sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2005). D'où l'intérêt de les prendre en considérations :

- La motivation au travail qui reste extrêmement liée à la perception de l'intérêt du travail et de sa richesse. Le besoin des seniors d'avoir un travail utile pour l'organisation est très fort, un salarié qui n'aurait pas de travail intéressant aurait l'impression que l'organisation n'attend rien de lui, il finirait par s'y résigner et attendre sa retraite (Volkoff S., 1989).

Plusieurs études ont montré que la perception d'une absence d'enrichissement du poste du travail des seniors est très corrélé à l'intérêt du travail (Delteil V. et Redor D, 2003).

- Le poste de travail par l'identification du poste de travail pénible pouvant entraver les facultés du salarié (Volkoff S et Molinié A, 2000).

- Des conditions de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. Il peut donc être recommander d'anticiper l'adaptation des postes de travail en y impliquant les acteurs concernés.

- La formation est l'une des conditions d'une adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels. Elle est destinée à augmenter le niveau des compétences de ses salariés et leur adaptabilité aux nouvelles exigences du travail, sans aucune discrimination par âge. Or notre enquête a révélé que le taux d'accès à la formation des plus âgés est très faible, les salariés refusent dans la plupart des cas de se former estimant qu'ils sont assez compétents dans leur poste (El houari, 2011).

Les responsables d'entreprises dans la société algérienne sont des acteurs principaux de la mise en œuvre de ces pratiques équitables et transparentes de gestion des ressources humaines. Ils doivent valoriser les salariés au travail et favoriser ainsi la reconnaissance et la valorisation à l'égard aux salariés âgés notamment les cadres. Cela permet de retarder l'apparition du sentiment de fin de vie professionnelle. Il est impératif donc étendre les pratiques de GRH destinées aux 30 à 49 ans à la tranche d'âge au plus de 50 ans.

Ensuite, les salariés qui considèrent que la sortie définitive après les 50 ans, selon les cas de chaque salarié, est désormais la nouvelle norme du fait que les politiques pratiquées ont encouragé des vagues importantes de départs (tab. 2). Ce qui va conforter le stéréotype sur l'âge du fait que les travailleurs âgés sont inemployables, démotivés, inadaptés au changement, peu performants et inaptes à la formation et à l'usage des nouvelles technologies...» (Chassard Y. Singer V., Tessier M., 2001).

Par conséquent, la dévaluation sur les marchés du travail des salariés âgés de plus de 50 ans semble avoir un effet ricochet sur les âges les plus jeunes. Les salariés dès 45 ans, sont parfois catalogués comme «attendant la retraite» et «regardant déjà vers la sortie» : « Les quadragénaires connaissent eux aussi à leur tour des difficultés de carrière, et sont de plus en plus considérés comme un groupe d'actifs sans avenir ».(AM. Guillemard, 2003).

Cependant, le risque de ce groupe d'âge ne se traduit-il pas par une absence de perspectives de carrière ?

Une réflexion sur la gestion des fins de carrière est nécessaire reste peu évoquée par les responsables de l'entreprises de L'ENIE et ceci, malgré la perspective du vieillissement de leur salariés

La question de la gestion des âges des salariés en fin de carrière dans l'ensemble des secteurs publics et privés, soulève aujourd'hui un débat au sein de la société Algérienne. L'enjeu est de taille. Les politiques de court terme qui avaient pour conséquence l'exclusion de plus en plus précoce du marché de travail des salariés âgés, n'a pas permis d'autres part d'embaucher les plus jeunes. Les dernières années ont été marquées par une activité de plus en plus précoce et ceci par le biais des départs volontaires des salariés. A juste titre, en 2010, l'ENIE a enregistré un départ de 737 agents.

#### **4. Changer les pratiques des Ressources Humaines au sein de l'entreprise: vers une gestion innovante**

Compte tenu des évolutions démographiques et économiques que connaîtra l'Algérie dans les années à venir, Il semble important que les dirigeants de l'entreprise ENIE changent leurs représentations liées auxsalariés âgés. Ceci se traduit par un allongement de la vie professionnelle et mettre fin au sorties précoces du travail.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que le sentiment de fin de vie professionnelle est provoqué par des perceptions provenant de la sphère organisationnelle. Ceci se traduit d'une part par des situations de travail dévalorisantes pour le salarié

**Tab.4 : Départ volontaire entre 2009- 2011**

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Total</b>
Cadre	<b>15</b>
Maitrise	11
Exécution	32

Source : ENIE

En 2008, la réduction d'effectifs notamment au delà de 50 ans a ainsi baissé de 73% (cf. Tab.4), par rapport à l'année de 1996. Au total 814 cadres ont bénéficié d'une cessation d'activité. Une véritable hémorragie ! Cette situation a engendré un ensemble de pertes. Et a privé au sein de l'entreprise du savoir faire de ses séniors. Ceci se traduit, principalement, d'une part par, les pertes d'expérience et de compétence occasionnées par le départ des salariés âgés et, d'autre part par, l'impact sur la pyramide des âges du personnel. Repenser la gestion des carrières des cadres à l'entreprise est nécessaire.

La situation des autres catégories professionnelles suit la même tendance avec un départ de 4490 salariés ces dernières années.

Cependant, la tendance générale est à la baisse de l'activité aux âges élevés. Par conséquent, les taux d'emplois par âge détaillé comme nous l'avons montré présentent un profil décroissant, avec une baisse à partir de 50 ans et qui s'accélère après 55 ans. En termes de politiques de gestion des ressources humaines. Deux particularités concourent à ce résultat : une limitation institutionnelle de l'activité (la retraite à 60 ans) et une régulation du marché du travail par des retraites anticipées qui affectent fortement la tranche d'âge des 50-54 ans.

Il faut dire que, le retrait précoce d'activité a été largement influencé par l'évolution de la réglementation en faveur de la cessation d'activité.

L'usage de ces« préretraites » à une grande échelle semble profondément transformer les anticipations de tous les acteurs concernés aussi bien dans entreprises et les salariés.

Les salariés de plus de 50 ans ont pris l'habitude de voir comme des travailleurs surnuméraires et inemployables. Ils doivent être mis à l'écart quelque soit la logique managériale dominante: gains de productivité, réduction de la masse salariale ou gestion des compétences...

- c'est une stratégie relativement consensuelle et indolore de gestion des effectifs
- c'est une source d'économies sur le coût salarial, en raison du montant élevé des rémunérations liées à l'ancienneté,
- c'est une prise en compte de la diminution des capacités physiques chez les salariés vieillissants et du nombre important d'inaptitudes chez les plus âgés,
- c'est une nécessité pour faire face à de nouvelles exigences cognitives du travail, aux nouveaux impératifs de qualité, aux réorganisations, aux modernisations techniques, toutes formes de mutations vis-à-vis desquelles les plus âgés rencontreraient des difficultés spécifiques.

Pour les entreprises, le départ volontaire permet d'injecter « du sang neuf » de se débarrasser sans heurt des compétences obsolètes, de promouvoir une nouvelle organisation du travail en décloisonnant les tâches et d'organiser la flexibilité interne

Mais d'autre part ce dispositif paraît plus adapté aux cadres, ceci peut permettre le départ massif des personnes occupant des postes clés. Ces dispositifs ne sont pas néanmoins utilisables pour organiser la transmission des compétences techniques pour former les plus jeunes

Quant aux autres catégories professionnelles, cela peut constituer un soulagement par rapport aux cadences et aux nouvelles contraintes du changement de métier. Aussi à l'inadaptation aux changements du métier voire le refus d'en faire l'effort et choisissent leur départ. Ceci résulte un désinvestissement dans le travail.

Ces départs massifs au milieu des années 90 au sein de l'ENIE, a créé peu d'emploi pour les plus jeunes recrutés en qualité de CDD et a dépourvu l'entreprise de ses salariés très compétents (cf. tab. 3 et tab).

**Tab.3 : Départ en retraite entre 2008- 2009**

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Total</b>
Cadre	26
Maitrise	218
Exécution	338

Source : ENIE

### 3. La situation des travailleurs âgés est caractérisée par un taux d'emploi en fort recul dès 50 ans : un mode de gestion à repenser

Au cours des quinze dernières années, les relations entre âge et travail ont connu des mutations importantes. Avec des entrées en activité de plus en plus tardives et des sorties de plus en plus précoces, la vie de travail s'est écourtée

La baisse de l'activité aux âges élevés au sein de l'entreprise ENIE a été favorisée par des départs volontaires des salariés mais aussi par le système de retraite anticipée ou « une préretraite à l'algérienne ». D'après les statistiques émanant de la caisse nationale des retraites (CNR) un total de 400 000 salariés a bénéficié de ce système au cours de ces dernières années. Pour bénéficier de ce système, le salarié doit travailler 32 ans pour obtenir une allocation estimée à 80% même s'il n'a pas atteint l'âge légal de la retraite de 60 ans.

Le développement des modalités des départs anticipés a permis aux responsables de l'ENIE de liquider en 1997 un nombre important de personnes dès 55 ans et ceci sans conditions d'âge. (cf. tab 2).

**Tab. 2 : Evolution des effectifs de l'entreprise ENIE**

Catégorie professionnelle	1996	<b>1997</b>	2000	2001	2002	2003	2004	2007	2008
Cadre	1115	<b>790</b>	726	715	682	625	588	435	301
Maitrise	1713	<b>1043</b>	969	1077	1032	986	858	701	524
Exécution	3440	<b>2208</b>	2135	1951	1871	1864	1706	1301	953
Total	6268	<b>4041</b>	3830	3743	3585	3475	3152	2437	1778

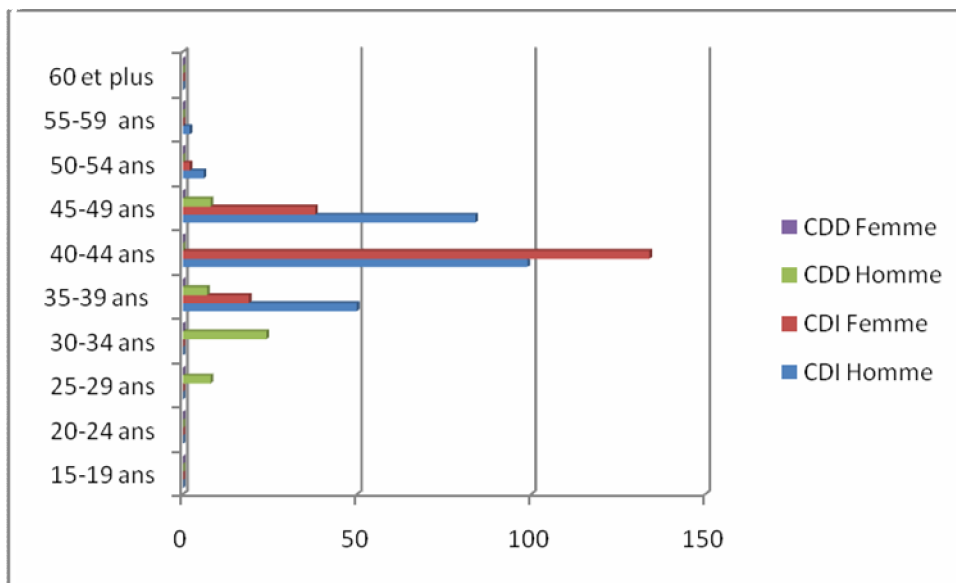
Source : ENIE

Ces départs avant l'âge de la retraite 60 ans ont bénéficié d'un certain consensus tant du côté de l'offre que la demande de travail. La baisse des taux d'activité des personnes âgées correspond à la fois aux aspirations des salariés à un retrait d'activité plus précoce à la stratégie des employeurs, qui ont trouvé le moyen de gérer leurs problèmes de sureffectifs et de remplacer des travailleurs plus âgés par des salariés plus jeunes, offrant de plus grandes capacités d'adaptation aux technologies nouvelles, et pour un coût salarial relativement moins élevé.

Les arguments justifiant l'intérêt des départs précoces pour les entreprises sont :

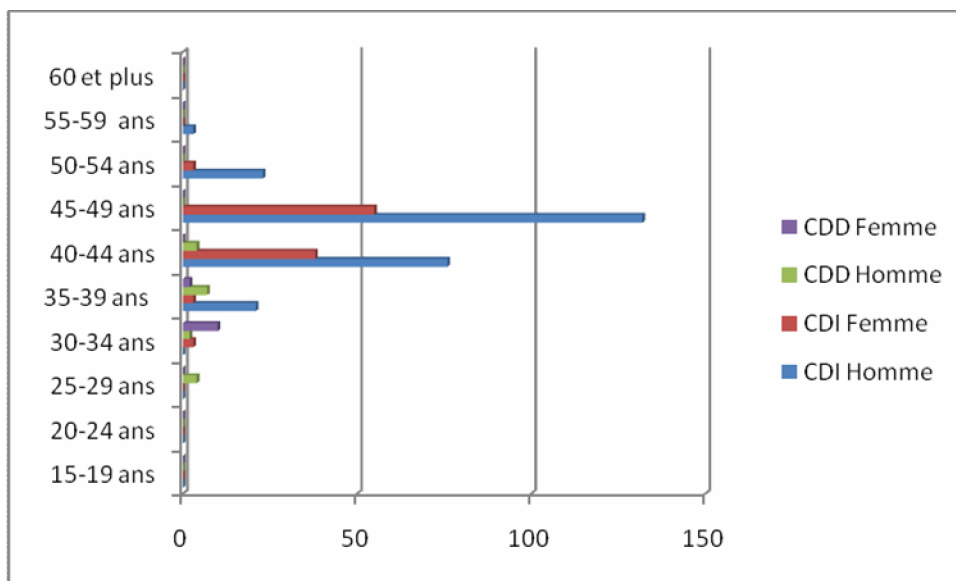


Graphique 3. Pyramide des âges du personnel d'Exécution



Source : ENIE - 2011

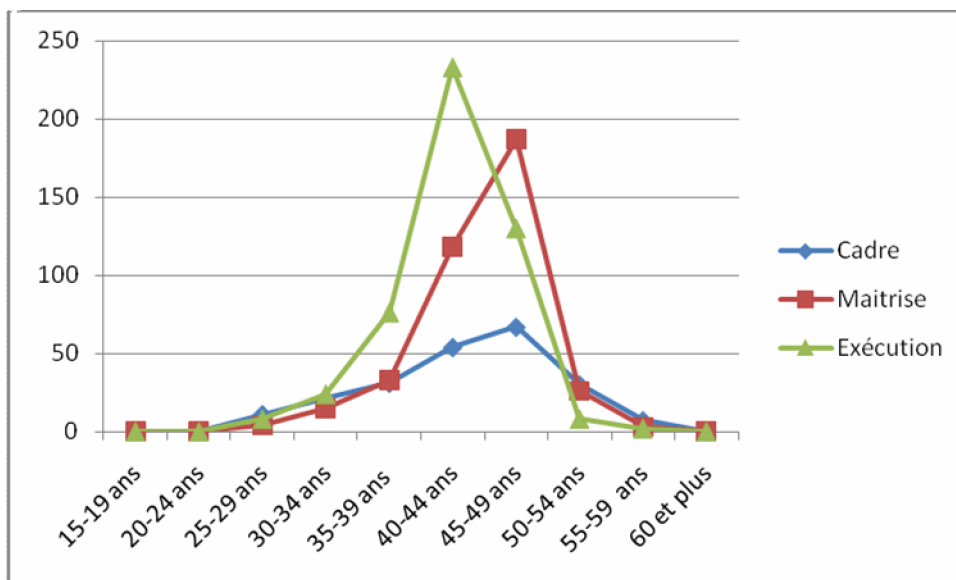
#### 4. Pyramide des âges du personnel du Maitrise



Source : ENIE - 2011

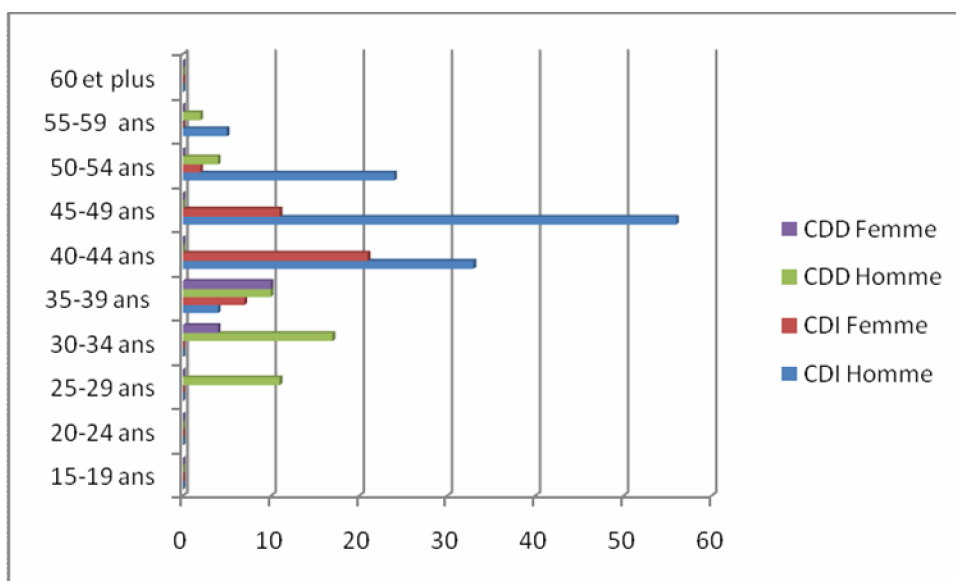
systématiquement le rationnement de l'emploi sur les plus âgés, comme sur les plus jeunes (Guillemard A.M., 2003).

**Graphique 1. Répartition des personnels de l'ENIE par âge et par catégorie professionnelle**



Source : ENIE - 2011

**Graphique 2. Pyramide des âges du personnel cadre**



Source ENIE - 2011

- un taux d'activité très faible

Le modèle algérien d'activité a exclu les âges extrêmes. Une situation d'exclusion qui doit cesser dans ces entreprises ceci en mettant en œuvre des politiques de gestion des âges strictes et rigoureuses

Cependant, la concentration de l'emploi sur les 25-49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre aussi bien dans le secteur public et privé: « La frontière entre activité professionnelle et autres situations s'est déplacée aux deux extrémités de la vie active (...) pour les jeunes, l'insertion dans les emplois stables se fait de plus en plus tardivement» (Guillemard A.M., 2000).

La baisse tendancielle des taux d'activité aux âges élevés résulte en partie de déformations structurelles de la population active. Ceci se traduit par une polarisation accrue des emplois occupés par les quinquagénaires vers plus des emplois qualifiés.

Ces tendances globales s'accompagnent de fortes disparités selon les secteurs et selon les entreprises. La tendance au vieillissement des salariés est particulièrement nette dans l'industrie, mais le gonflement des tranches d'âge moyennes est sensible dans les entreprises, notamment ceux qui ont beaucoup embauché dans les années 80 et trop peu depuis comme c'est de l'ENIE. Il s'agit d'une situation qui peut être confrontée aux caractéristiques du travail pénible pour un sujet âgé, comme par exemple :

- les horaires décalés : alternance, débuts de journée matinaux ou fins tardives, travail de nuit,
- les fortes contraintes de rythmes, l'adaptation à la modernisation technologique et le développement de la polyvalence,
- les contraintes ou nuisances durant le travail;
- les longues durées hebdomadaires de travail,
- la pénibilité posturale...

Cette évolution comme le souligne Moliniés A. F peut être à l'origine de tension (Moliniés A. F 1993). D'autre part, l'exclusion des plus jeunes sur le marché du travail trouve son origine dans l'allongement de la durée des études mais aussi dans le recul de l'âge d'entrée dans le premier emploi.

En effet, tous les systèmes de protection sociale risquent de connaître un déséquilibre par l'évolution démographique de notre pays. Le maintien de la coopération intergénérationnel est nécessaire.

L'utilisation des mesures des sorties anticipées avant l'âge de la retraite et les autres modalités des départ comme les départs volontaires par exemple a représenté une solution de facilité pour l'entreprise de l'ENIE. Ces mesures ont été incitées à inscrire l'âge comme un critère naturel de gestion du personnel et à faire porter

**Tab. 1 Répartition du taux d'emplois des moins de 30 ans par catégories professionnelles ENIE**

Catégorie	CDI Homme	CDI Femme	CDD Homme	CDD Femme
cadre	0	0	11	0
maitrise	0	0	4	0
exécution	0	0	8	0

Source ENIE, 2011

Ces nouvelles formes d'emplois pour les jeunes se sont répandues chez les jeunes actifs. La part de ceux qui sont en contrat aide, en apprentissage, sous contrat durée déterminée en augmentation. Selon les estimations du Ministère de l'emploi en Algérie, chaque année entre 45.000 et 50.000 demandes sont formulées par les jeunes qui souhaitent bénéficier d'un emploi dans le cadre des différents dispositifs initiés par les pouvoirs publics<sup>1</sup>. Ainsi, non seulement la présence des jeunes de moins de 25 ans sur le marché du travail est très limitée, mais aussi nombre d'entre eux portent le stigmate de l'emploi temporaire ou précaire, voire de l'emploi réservé dans le cadre des dispositifs d'insertion professionnelle.

Il faut dire que l'Etat algérien a déployé des efforts financiers considérables à l'égard des jeunes et des plus jeunes. Le budget de l'Education Nationale et celui de la formation professionnelle ne cessent d'augmenter représente une part importante du budget de la nation. Les dépenses publiques en faveur de l'emploi et de la formation des jeunes ont aussi augmenté. Selon les statistiques du ministère de la formation professionnelle de 2005, l'Algérie consacre 26% de son budget à son système éducatif : 13% à l'éducation nationale, 6.4% à l'enseignement supérieur et 5.8% à la formation professionnelle. Mais ces politiques sont plus des politiques semble – t'il de réparation et de compensation à court terme que d'insertion à long terme.

Au sein de l'entreprise ENIE, l'évolution générale des âges dans l'emploi est commune à l'ensemble des catégories professionnelles avec un resserrement de l'emploi autour des âges intermédiaires c'est-à-dire entre 40 et 50 ans. (graph 2- graph 3- graph 4).

L'abaissement de l'activité aux âges élevés peut être expliqué par les départs anticipé à la retraite. Ajoutant à cela, les autres modalités de cessation d'activité notamment pour les femmes.

Les salariés jeunes de moins de 30 et les plus de 50 ans ont donc un point commun :

- leur absence du marché du travail.

<sup>1</sup> ANCEJ, ANGEM, CNAC

inexorable de la population active âgée de plus de 55 ans, au-delà de 2025. Dans cette tranche d'âge, ils ont été, en 2010, près de 400000 à rester actifs professionnellement. Ils seront environ un million en 2030 et 1,6 million en 2045 (ONS, 2010.)

Cette évolution est prévisible et inéluctable, va poser donc à la fois un problème de financement et un problème d'emploi. Théoriquement, le financement social reste en partie dépendant de l'évolution de la masse salariale et donc de niveau de l'emploi. Alors que le taux de chômage est en constante augmentation chez les jeunes pénalisant ainsi les recettes de la sécurité sociale pour financer la retraite. Ceci induira un déficit financier pour la caisse de retraite, déjà en difficulté de nos jours. Les pouvoirs publics avancent un chiffre de 500 milliards de dinars. Les effets sur l'équilibre des systèmes de retraite et leur impact important sur le rapport actif/retraite constitue l'une des préoccupations majeures des pouvoirs publics dans les années à venir en Algérie.

## **2. Une pyramide d'âge des salariés basée sur un modèle de concentration de l'emploi autour des âges intermédiaires**

En 2011, L'évolution de la structure par âge et par catégorie professionnelle au sein de l'entreprise ENIE fait apparaître un phénomène de vieillissement des salariés. Il se traduit par l'alourdissement du poids des 40 à 50 ans et la contraction des plus de 50 ans. Les structures d'âge varient selon la catégorie professionnelle (cf. graph. 1).

La proportion de la part des 40 -54 ans du personnel cadre représente 68%, les agents de maîtrise 85,5% et d'exécution 77%. Il s'agit d'un indicateur du vieillissement de la population active au sein de l'entreprise ENIE de Sidi Bel Abbas

L'exercice au sein de l'entreprise est moins prisé par les tranches d'âge des plus jeunes de la population. Le taux d'activité ne cesse de se réduire notamment pour les moins de 30 ans et Il s'agit des vacataires recrutés en qualité des contrats à durée déterminée (CDD).

Sur un total de 221 salariés tout âge confondu, les moins de 30 ans représentent 5% des cadres recrutés en qualité du contrat à durée déterminée (CDD). Ils sont à 1% pour les agents de maîtrise en CDD (total de 386) et 1.6% (total de 481) pour l'exécution en CDD. Les femmes ont été les moins employées pour cette tranche d'âge (Cf. Tab 1).

La réflexion sur le déroulement des fins de carrière reste timide dans les entreprises. Elles envisagent rarement la réorganisation du travail ou le reclassement interne. La demande des entreprises pour les mesures d'âge pourrait donc rester forte dans les années à venir, si les pratiques autour des départs précoces ne sont pas modifiées. Cependant, peut-il se révéler utile pour les pouvoirs publics d'élaborer de nouvelles politiques pour l'extension de la vie professionnelle des salariés jusqu'à l'âge légal de la retraite à 60 ans?

L'objectif de ce travail est d'explorer les politiques adoptées par les responsables de l'entreprise ENIE à l'égard des travailleurs âgés et leurs impacts sur l'organisation du travail.

### **1. Rappel du contexte démographique en Algérie : une population jeune mais de plus en plus des travailleurs âgés**

La population Algérienne connaît depuis l'indépendance une forte croissance, car elle atteint aujourd'hui 36,3 millions d'habitants (ONS, 2010). La tranche d'âge de 15 à 59 ans représente la majorité avec un taux de 64,4% de la population. L'âge médian est 26.6 ans. La population reste relativement jeune : 28,2% des Algériens ont moins de 15 ans.

L'amélioration des conditions de vie et de meilleurs soins induisent une baisse interrompue de la mortalité infantile. Le taux de mortalité a diminué de plus de moitié. L'Espérance de vie à la naissance est à 75,5 ans en 2009.

D'autre part, selon les projections de l'ONS, la population âgée de 60 ans et plus va progresser avec 7.4% en 2007, soit plus de 2.5 millions de personnes par rapport 2006. Une croissance de la population Algérienne qui va encore se poursuivre jusqu'aux alentours de 2030-2040 avec une augmentation constante de la part des 60 ans et plus et un vieillissement interne rapide de la population active.

Parallèlement, compte tenu de la croissance à venir de la population âgée, le rapport entre actifs et inactifs de 60 ans et plus chuterait. Il s'agit d'une expansion essentiellement de la tranche âgée de 45 à 55 ans, ce qui correspond aux travailleurs âgés. Le phénomène pose avec acuité le problème de l'âge et des contraintes de travail dans les entreprises en Algérie.

Selon l'ONS, en 2010, la population active a été estimée à 10,8 millions de personnes, soit 30,7% de la population globale. Elle sera, selon les projections, de 16 millions en 2030. En parallèle, le nombre de retraités est de l'ordre de 2,2 millions de personnes en 2010. Ce nombre augmentera à 767 000 en 2015 et de 1,3 million en 2030. A travers ces chiffres, on peut donc imaginer la forte pression qui va affecter notre système de retraite dans les années à venir. L'ONS prévoit une augmentation

## **Introduction**

Au cours des quinze dernières années, les relations entre âge et travail ont connu des mutations importantes. Le taux d'activité des plus de cinquante ans n'a cessé de diminuer. Parallèlement, l'âge d'entrée tardif dans la vie professionnelle est en constante augmentation. La vie au travail se raccourcit. Selon les tendances démographiques et économiques établies par l'Office National des Statistiques (ONS), la composition de la population en âge de travailler va se modifier aux cours des dix prochaines années (ONS, 2009).

La situation de l'Algérie en matière d'emploi des plus jeunes et des seniors est particulièrement inquiétante et ceci malgré les efforts de l'Etat en matière d'insertion des jeunes et les dispositifs d'emplois en faveur de ces derniers. Les plus jeunes en nombre très important et les personnels âgés demeurent sous-représentés sur le marché du travail. Les uns prolongent leurs études, les autres ont profité des dispositifs des départs anticipés y compris les départs volontaires de salariés. Après 50 ans, la baisse des taux d'activité s'est accélérée durant ces dernières années, pour les hommes comme pour les femmes avec un coût financier considérable pour l'Etat estimé à 500 milliards de dinars.

Le retrait précoce d'activité a été largement influencé par l'évolution de la réglementation en matière de retraite et des départs volontaires dans les entreprises en Algérie.

Cependant, la concentration de l'emploi sur les 30 - 49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises. Le modèle algérien d'activité a exclu donc les âges extrêmes. Outre les déséquilibres financiers sur notre système de retraite, les mesures de sortie précoce des salariés âgés ont eu des effets décevants sur l'emploi et ne semblent pas résoudre la question du chômage des plus jeunes.

Cette situation a des effets sur les politiques de gestion des ressources humaines qui se voit donc confrontée au nouveau défi de favoriser le maintien en emploi des salariés après les cinquante d'années ne serait ce que pour assurer le transfert des connaissances et conserver le savoir collectif de l'entreprise et ceci dans un nouveau contexte fait de restructuration, de compétitions et de gestion plus serrée des ressources financières.

Sous l'influence d'un contexte de déstabilisation du travail, d'une nouvelle structure des âges, les entreprises nationales doivent repenser la question de déroulement des carrières de leur personnel et d'embauche plus jeunes pour maximiser ses nouvelles ressources. L'analyse des déterminants du sentiment de fin de vie professionnelle permet de comprendre le désengagement des plus âgés au travail et facilite ainsi la réintégration des salariés jeunes et âgés.

## **Analyse de la politique de l'emploi et la gestion des âges dans les entreprises Algériennes : le cas de l'entreprise ENIE<sup>1</sup>**

**BENAYAD SAMIR**

*Maître assistant*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université Sidi Bel Abbas*

**ARZI FETHI**

*Maître assistant*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université Saïda*



### **Résumé :**

L'activité après 50 ans s'est considérablement réduite en Algérie. Cette chute constitue un phénomène très marquant durant ces quinze dernières années et semble se poursuivre inexorablement. L'utilisation des mesures des sorties anticipées avant l'âge de retraite et les départs volontaires a présenté une solution de facilité pour les entreprises. Ces mesures ont été incitées à inscrire l'âge comme un critère naturel de gestion du personnel et à faire porter systématiquement le rationnement de l'emploi sur les plus jeunes, comme sur les plus âgés. Au sein de l'entreprise ENIE, la concentration de l'emploi sur les 30 -49 ans est pour partie liée au mode de gestion de la main d'œuvre résultant ainsi des déformations structurelles de la population active. Les mesures des départs anticipés ont engendré un ensemble de pertes et de désordres pour l'entreprise. D'une part les pertes d'expérience et de savoir faire occasionnés par les départs des salariés âgés notamment les cadres et, d'autre part, l'impact de ces sorties précoces sur la pyramide des âges du personnel de l'ENIE. L'absence de fiabilité et de visibilité des trajectoires offertes aux différents âges dans l'entreprise peut représenter un coût pour celle-ci et nuire à sa capacité à impliquer et motiver son personnel. Une réflexion sur la gestion des fins de carrières est nécessaire allant dans le sens d'une gestion plus harmonieuse des âges, l'amélioration des performances, des motivations et la valorisation des compétences des plus âgés qu'il faut l'exploiter.

**ملخص:**

شهدت المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة انخفاض كبير لعدد العمال الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة ويبدو أن الظاهرة مستمرة إلى حد اليوم حيث تم التركيز بشكل منهجي على العمالة المتوسطة الأعمار وقد شجعت هذه التدابير على انخراط عامل السن كمييار طبيعي في إدارة شؤون الأفراد وتركيز القوى العاملة على مستوى فئة 40-49 سنة ويبدو أن هذه المؤسسات تعبر عن طريقة إدارة وتنظيم يد العاملة داخل المؤسسات حيث أنتجت هذه التدابير من توقف عن العمل وتقاعد المسبق إلى مجموعة من الاضطرابات والخسائر للمؤسسة من جهة فقدان التجربة والكفاءة والمهارة الفنية الناتجة عن الخروج المبكر للعمال المسنين ومن جهة أخرى تأثيراتها على الهيكل الأعمار للمؤسسة نظرا لغياب إستراتيجية ووضوح الرؤية بالنسبة خاصة للمسارات المهنية المتاحة لمختلف الأعمار والشرائح لعمال المؤسسة. إن إعادة التفكير في نهاية المشوار و الحياة المهنية للأفراد ضروري يستلزم الأخذ بعين الاعتبار التسيير المحكم لعامل السن في المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتحفيز وتعزيز الكفاءات و المهارات المكتسبة لهذه الفئة و الواجب استغلالها وتثبيتها لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> *Entreprise nationale des industries électroniques*