

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple-Un But-Une Foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)



Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres
Organisations (ISMEO)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Pour l'obtention du

Master Professionnel en Sciences de Gestion (MPSG) option GRH

Année académique : 2011/2012

4^e Promotion LMD

THEME : Gestion des âges et performance des organisations

**Comment la gestion des âges peut-elle contribuer à
améliorer la performance des entreprises ? Cas de la
SENELEC**

Elaboré par

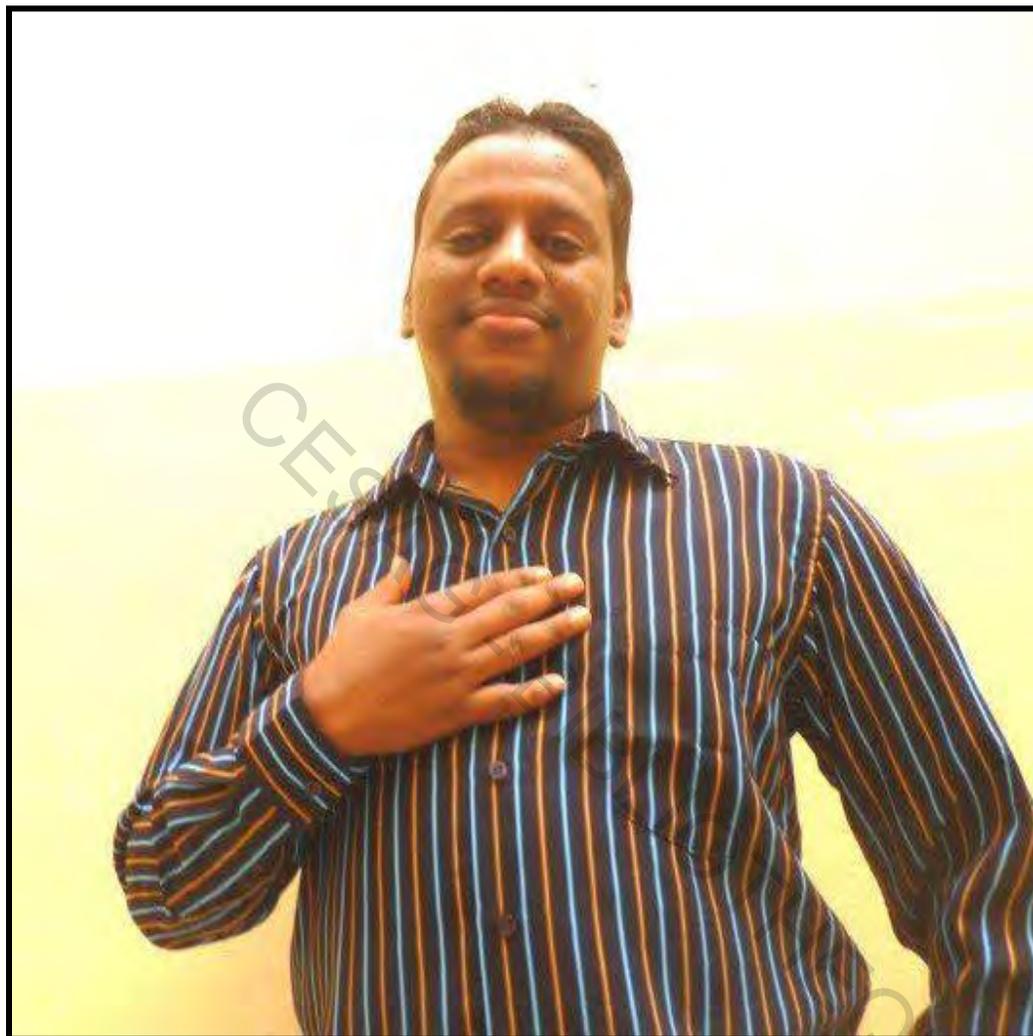
M. Alpha Mamadou Cellou DIENG

Directeur de Mémoire

M. Touba FALL, consultant & formateur en
Management et GRH-Professeur associé au
CESAG

NOVEMBRE 2013

DEDICACE



Nous dédions ce travail à notre promotionnaire, camarade et ami M. Mahmoud Igal WABERI qui nous a quitté le 09 Septembre 2012 à Dakar.

Nous avons ensemble commencé cette noble quête qui est la recherche du savoir et le destin en a décidé autrement car tu nous as précédé de l'autre côté. Nous avons appris en ta compagnie qu'avec un peu d'efforts et de bonnes volontés, l'on est capable de se surpasser et d'atteindre des sommets.

Que la terre te soit légère et puisse le Bon DIEU t'accorder Sa miséricorde et le salut éternel.
Amine !

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions présenter ce travail sans adresser nos sincères remerciements à tous ceux qui ont contribué à sa réalisation.

Nous tenons ainsi à remercier :

- Le Bon DIEU, pour la grâce et la miséricorde qu'Il nous accorde ;
- Mes parents qui, se sacrifient pour nous offrir un avenir meilleur ;
- Dr. Paul ADOVHEKPE et M. Fred WILLIS pour leur soutien et leur confiance ;
- M. Jean Michel PLANE sans qui nous n'aurions peut être pas écrit sur ce thème ;
- M. Touba FALL qui a supervisé la réalisation de ce document en dépit de ses occupations ;
- M. Thierno DIALLO qui nous a permis de trouver ce stage ;
- M. Abdoulaye SALL et Mr. Baba NDOUR pour leur encadrement ;
- L'ensemble des collaborateurs de la SENELEC pour l'accueil et l'accompagnement tout au long du stage et de la rédaction de ce document ;
- Mlle Ameerath OSSENI, Mlle Maïmouna ANNE, Mr. Ralph OUENDO, Mr. Pape Kounda KAMARA pour la qualité de leurs supports ;
- Les familles KAMARA, MBACKE et DIOP pour leur sens de l'hospitalité ;
- L'ensemble du corps professoral pour leurs précieux conseils et leur disponibilité ;
- Le CESAG pour la qualité de la formation qu'il nous dispense ;

Nous remercions également tous ceux qui ont cru en nous et qui ont su trouver les mots justes pour nous motiver.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AP/EOM : Administration Personnel/ Employés-Ouvriers-Maîtrises

AT/MP : Accident(s) du Travail/ Maladie(s) Professionnelle(s)

CAEC : Compagnie Africaine d'Electricité

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEEAO : Compagnie des Eaux et de l'Electricité de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CFPP : Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel

CPM : Cellule Passation de Marché

CSS : Caisse de Sécurité Sociale

DACPG : Direction des Approvisionnements en Combustibles et Passage au Gaz

DAICI : Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne

DAJ : Direction des Affaires Juridiques

D.A.S : Domaines d'Activités Stratégiques

DCC : Direction Commerciale et de la Clientèle

DCOM : Direction de la Communication

DD : Direction de la Distribution

DEG : Direction des Études Générales

DEQ : Direction de l'Équipement

DFC : Direction des Finances et de la Comptabilité

DG : Direction Générale

DP : Direction de la Production

DR : Délégations Régionales

DRCE : Délégations Régionales Centre Est

DRH : Direction des Ressources Humaines/Directeur(s) des Ressources Humaines

DRCO : Délégation Régionale Centre Ouest

DRN : Délégation Régionale Nord

DRS : Délégation Régionale Sud

DQSE : Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement

DT : Direction du Transport

EDF : Electricité de France

EDS : Electricité du Sénégal

GF : Groupe Fonctionnel

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

NR : Niveau de Rémunération

RH : Ressources Humaines

RTT : Réduction du Temps de Travail

S.A : Société Anonyme

SEIB : Société Electrique et Industrielle du Baol

SEIC : Société Electrique et Industrielle de la Casamance

SENELEC : Sénégalaise de l'Electricité

SGR : Service Gestion de la Rémunération

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TMS : Troubles Musculo-Squelettiques

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES DIAGRAMMES

Diagramme 1	61
Diagramme 2	63
Diagramme 3	77

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES PYRAMIDES

Pyramide 1	64
Pyramide 2	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1	22
Schéma 2	31
Schéma 3	31
Schéma 4	40
Schéma 5	54

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 **10**

Tableau 2 **14**

Tableau 3 **15**

Tableau 4 **17**

Tableau 5 **19**

Tableau 6 **59**

Tableau 7 **65**

Tableau 8 **66**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES DIAGRAMMES	vi
LISTE DES PYRAMIDES	vii
LISTE DES SCHEMAS	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
SOMMAIRE	x
AVANT PROPOS	xii
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : cadre théorique et méthodologie de l'étude	5
Chapitre I : Cadre théorique de l'étude	6
I. Rappel de la problématique	6
II. Revue de la littérature	8
1. Le concept de gestion des âges : apports théoriques	8
2. Gestion des âges et performance des organisations	25
III. Les objectifs et les intérêts de l'étude	36
1. Les objectifs de l'étude	36
2. Les intérêts de l'étude	37
Chapitre II : Justification des choix méthodologiques	38
I. Position épistémologique et design de la collecte de données	38
1. Position épistémologique	38
2. Design de la collecte de données	40
II. Méthodologie	41
1. Méthode de recueil de données	41
2. Méthodes de traitement des données	44

III. Les limites de l'étude	46
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude	48
Chapitre III : Résultats	49
I. Présentation de la SENELEC	49
1. Historique de l'entreprise.....	49
2. Fonctionnement et finalité de la SENELEC	52
II. La gestion des âges à la SENELEC	57
1. Les différentes répartitions générationnelles	57
2. Présentation de la pyramide des âges et politique de gestion des âges SENELEC	64
Chapitre IV : Analyses et recommandations.....	69
I. Analyses	69
1. Analyse de la pyramide des âges	69
2. Analyse du projet de politique de gestion des âges.....	72
II. Recommandations.....	75
1. Equilibre de la pyramide des âges.....	75
2. Proposition de politique de gestion des âges des compétences.....	77
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE.....	86
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES.....	100

AVANT PROPOS

Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master Professionnel en Sciences de gestion Option Gestion des Ressources Humaines du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). La formation dure deux années et se termine par le dépôt obligatoire d'un mémoire de fin de formation dont le thème se rapporte à une problématique qui a trait à une entreprise.

Cette étude porte sur la gestion des âges et la performance des organisations. La problématique de la gestion des âges ou du management intergénérationnel peut s'apprécier à travers le déséquilibre de la pyramide des âges et aussi par le biais des conflits de génération. Les facteurs qui m'ont motivé à choisir ce thème sont entre autres :

- Son actualité ;
- Son originalité ;
- Sa conceptualisation nouvelle ;
- Sa contribution théorique nouvelle ;
- Son lien avec la formation suivie (cf. : cours de management interculturel de Jean Michel PLANE, CESAG, Master 2/DESS-GRH, 2011/2012).

Les personnes intéressées par notre thème trouveront ici des informations ou des références qui leur seront utiles.

Enfin, rappelons que notre objectif est le partage des connaissances. Ainsi, toute contribution serait la bienvenue car, la doctrine est un champ ouvert et libre.

INTRODUCTION

De nos jours, l'âge est au cœur de la vie personnelle mais aussi professionnelle. Il est directement source de différences d'horizon temporel. La gestion des âges, le management intergénérationnel ou encore le management de la diversité (relatif à l'âge) est le nouveau challenge que doivent relever les spécialistes des questions de ressources humaines pour rester concurrentiels donc performants. Les conséquences du vieillissement de la population active impactent sur l'entreprise notamment sur la masse salariale (départ massif à la retraite), le système de transmission des savoirs-faires ainsi que sur la performance globale (baisse de chiffre d'affaire en cas de perte de savoir faire).

Aujourd'hui les ressources humaines de l'entreprise se structurent autour de trois (3) générations :

- celle dite des baby-boomers (45-60 ans) qui a grandi pendant la phase de croissance des « trente glorieuses ».
- La génération dite X (30-45 ans) qui a vécu la crise économique des années 70, la mondialisation et l'arrivée de l'ordinateur.
- Enfin, la génération Y (- de 30 ans) biberonnée à l'internet et qui fait son entrée dans le monde du travail.

Chacune de ces générations possède ses propres référents historiques, économiques et sociaux. Autrement dit, un véritable « casse tête » pour la fonction RH (Ressources Humaines).

La plupart des pays industrialisés ont à faire face au vieillissement démographique de leur main d'œuvre. La situation est telle qu'en Europe, notamment en France, la loi Fillon a consacré l'allongement de la vie professionnelle en raison de la rareté des jeunes sur le marché du travail. La tendance est à l'inverse en ce qui concerne l'Afrique. Les deux tiers (2/3) de la population africaine ont moins de 24 ans.¹ Une jeunesse perçue comme étant l'avenir du continent et aussi son plus grand espoir. Mais, elle représente aussi un énorme dilemme pour les gestionnaires des ressources humaines puisque 20 % des jeunes sont actuellement au chômage et la population active est elle aussi vieillissante. Avec cette orientation démographique et la montée du

¹ <http://www.afd.fr/home/presse-afd/temoignages-portraits?actuCtnId=85105#.UGWh-5jxWAg>

chômage, il est nécessaire d'intégrer dans notre approche les préoccupations relatives à la perte du savoir ou des compétences, l'obsolescence de certaines pratiques, les départs massifs à la retraite... avec un accent mis sur la gestion des âges.

Au Sénégal, l'âge légal d'admission au travail est fixé à 15 ans². Celui de faire valoir son droit à la retraite est de 60 ans³. Par conséquent, pendant une durée hebdomadaire de travail de 40 heures⁴ des salariés de différentes tranches d'âge se côtoient en entreprise. Les managers de proximité et les chargés des questions RH ont affaire à des collaborateurs issus de générations distinctes. Ils doivent penser différemment la façon de manager, communiquer, coacher, motiver et travailler avec ces individus.

La SENELEC ou Sénégalaise de l'Electricité est une société anonyme (S.A) qui évolue dans le secteur de l'énergie électrique. C'est une entreprise composée de plus de 2500 employés avec un management centralisé au niveau de son siège à Dakar. Ainsi, l'ensemble du personnel de l'organisation, repartis sur le territoire national est géré depuis le siège. Le manque de décentralisation du management rend la tâche difficile aux gestionnaires des ressources humaines de même qu'aux différents managers. Il n'est déjà pas évident de satisfaire et tirer satisfaction des générations qui sont à « porter de main », la distance qui sépare le reste du personnel des leaders du siège complique davantage le travail de la DRH et des autres cadres. En effet, la gestion des âges n'est pas l'unique apanage des praticiens RH mais une affaire de tous. Chaque manager, qu'il soit responsable d'unité, de service, de département ou de direction est aussi, en soi, un gestionnaire des ressources humaines. De plus, les membres de la DRH doivent informer, former au besoin et/ou sensibiliser les différents leaders des autres directions sur les conséquences des conflits intergénérationnels, les spécificités de chacune d'elles et surtout sur la nécessité de prendre en compte le management intergénérationnel dans le processus de gestion. Son impact sur le bon fonctionnement et la performance globale de l'entreprise devraient largement justifier son intégration dans la stratégie de gestion des effectifs SENELEC. Pour ce faire, les managers doivent également utiliser la pyramide des âges de l'organisation de manière optimale. Généralement, ils limitent son utilisation à la fourniture de la moyenne d'âge de l'entreprise.

² Code du travail du Sénégal, Titre X, Chapitre III, Article L. 145.

³ Code du travail du Sénégal, Titre III, Chapitre IV, Section VI, Article L. 69.

⁴ Code du travail du Sénégal, Titre X, Chapitre 1, Article L. 135.

La gestion de l'âge constitue un fait et un indicateur statistique observable dans la pyramide des âges. Il va donc falloir que les praticiens RH SENELEC changent leur pratique ressources humaines en ce qui concerne l'exploitation des données de cet outil démographique. La pyramide des âges s'inscrit dans une double logique de gestion prévisionnelle des emplois et de gestion des âges. En effet, c'est un outil incroyablement percutant pour enclencher une réflexion prospective sur l'emploi. Le recours à cet outil s'inscrit historiquement sur le débat de l'âge de la retraite. Il correspond ensuite à une prise de conscience de l'inadéquation de la stratégie de la gestion des ressources humaines aux transformations de l'environnement. De fait, cet instrument d'analyse emprunté aux démographes en dit souvent long sur l'entreprise : sur son passé, sur sa situation actuelle, sur son avenir, sur ses atouts et risques potentiels.

Notons tout de même qu'il n'existe pas de pyramide idéale. Chacune présente à la fois des points faibles et points forts qui s'apprécient en fonction des degrés de liberté qu'elle offre dans la gestion future des salariés. Et, si l'étude d'une pyramide des âges globale offre un intérêt pédagogique indéniable, l'analyse, pour être véritablement instructive, doit être menée à un niveau plus fin : celui des métiers de l'entreprise par exemple.

Avec un effectif de plus de 2 500 employés, il est indispensable que la SENELEC mette en place une bonne politique de gestion des âges afin que chacun ait sa place au travail mais aussi et surtout pour améliorer sa performance.

L'élaboration d'une politique de gestion des âges est d'autant bénéfique pour l'employeur que pour les salariés dans la mesure où il s'inscrit dans une double dialectique :

- d'un côté elle permet d'améliorer le dialogue social, apaiser les tensions sociales par le biais d'une bonne communication intergénérationnelle car, les salariés auront connaissances de leur spécificité.
- D'un autre côté elle permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées et commentées au profit d'une gestion des ressources humaines plus dynamique.

Elle offre aux décideurs une vision sur l'évolution démographique des effectifs et permet de s'interroger sur la politique sociale suivie et de définir les nouvelles orientations de l'organisation. Ce qui explique notre initiative, nous, étudiants en Master Professionnel en

Sciences de gestion Option « GRH » (Gestion des Ressources Humaines), de nous focaliser sur la gestion des âges à travers la pyramide des âges.

Au cours de ce travail, nous élaborerons et commenterons des tableaux, pyramides, diagrammes se rapportant aux ressources humaines de l'entreprise afin de saisir l'ampleur d'une bonne gestion des âges. Concernant l'âge, nous n'accorderons pas trop d'importance à son caractère jeune ou vieux (sauf pour les domaines d'activités stratégiques). Du fait de la crise économique, il est essentiel de bien comprendre que le vieillissement démographique de la très grande majorité des entreprises, notamment les plus grandes, est un phénomène à la fois inexorable et durable.

Tout au long de ce document, nous aurons pour mission principale de « faire parler » les chiffres afin qu'ils soient plus expressifs.

Afin de mieux cerner cette problématique, il convient de préciser qu'elle se structure ainsi qu'il suit : que recouvre la notion de gestion des âges ? Comment contribue-t-elle à améliorer la performance des entreprises ? Quelle est la stratégie de la SENELEC en matière de gestion des âges ?

L'architecture de notre étude sera essentiellement composée de deux parties. Dans un premier temps il s'agira d'apporter des précisions sur notre méthodologie et sur la thématique à travers le cadre théorique et méthodologique. Puis, en second lieu, après présentation de la structure et de sa politique de gestion des âges, nous ferons une analyse poussée de la pyramide des âges afin de s'en inspirer pour formuler nos recommandations en matière de management intergénérationnel.

Pour clore notre travail, une conclusion générale conciliera les parties ci-dessus citées.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE**

Chapitre I : Cadre théorique de l'étude

I. Rappel de la problématique

Au Sénégal, l'âge légal d'admission au travail est fixé à 15 ans. Celui de faire valoir son droit à la retraite est de 60 ans. Par conséquent, pendant une durée hebdomadaire de travail de 40 heures des salariés de différentes tranches d'âge se côtoient en entreprise. Les managers de proximité et les chargés des questions RH ont affaire à des collaborateurs issus de générations distinctes. Ils doivent penser différemment la façon de manager, communiquer, coacher, motiver et travailler avec ces individus.

La SENELEC ou Sénégalaise de l'Electricité est une société anonyme (S.A) qui évolue dans le secteur de l'énergie électrique. C'est une entreprise composée de plus de 2500 employés avec un management centralisé au niveau de son siège à Dakar. Ainsi, l'ensemble du personnel de l'organisation, repartis sur le territoire national est géré depuis le siège. Le manque de décentralisation du management rend la tâche difficile aux gestionnaires des ressources humaines de même qu'aux différents managers. Il n'est déjà pas évident de satisfaire et tirer satisfaction des générations qui sont à « porter de main », la distance qui sépare le reste du personnel des leaders du siège complique davantage le travail de la DRH et des autres cadres. En effet, la gestion des âges n'est pas l'unique apanage des praticiens RH mais une affaire de tous. Chaque manager, qu'il soit responsable d'unité, de service, de département ou de direction est aussi, en soi, un gestionnaire des ressources humaines. De plus, les membres de la DRH doivent informer, former au besoin et/ou sensibiliser les différents leaders des autres directions sur les conséquences des conflits intergénérationnels, les spécificités de chacune d'elles et surtout sur la nécessité de prendre en compte le management intergénérationnel dans le processus de gestion. Son impact sur le bon fonctionnement et la performance globale de l'entreprise devraient largement justifier son intégration dans la stratégie de gestion des effectifs SENELEC. Pour ce faire, les managers doivent également utiliser la pyramide des âges de l'organisation de manière optimale. Généralement, ils limitent son utilisation à la fourniture de la moyenne d'âge de l'entreprise.

La gestion de l'âge constitue un fait et un indicateur statistique observable dans la pyramide des âges. Il va donc falloir que les praticiens RH SENELEC changent leur pratique ressources

humaines en ce qui concerne l'exploitation des données de cet outil démographique. La pyramide des âges s'inscrit dans une double logique de gestion prévisionnelle des emplois et de gestion des âges. En effet, c'est un outil incroyablement percutant pour enclencher une réflexion prospective sur l'emploi. Le recours à cet outil s'inscrit historiquement sur le débat de l'âge de la retraite. Il correspond ensuite à une prise de conscience de l'inadéquation de la stratégie de la gestion des ressources humaines aux transformations de l'environnement. De fait, cet instrument d'analyse emprunté aux démographes en dit souvent long sur l'entreprise : sur son passé, sur sa situation actuelle, sur son avenir, sur ses atouts et risques potentiels.

Notons tout de même qu'il n'existe pas de pyramide idéale. Chacune présente à la fois des points faibles et points forts qui s'apprécient en fonction des degrés de liberté qu'elle offre dans la gestion future des salariés. Et, si l'étude d'une pyramide des âges globale offre un intérêt pédagogique indéniable, l'analyse, pour être véritablement instructive, doit être menée à un niveau plus fin : celui des métiers de l'entreprise par exemple.

Avec un effectif de plus de 2 500 employés, il est indispensable que la SENELEC mette en place une bonne politique de gestion des âges afin que chacun ait sa place au travail mais aussi et surtout pour améliorer sa performance.

L'élaboration d'une politique de gestion des âges est d'autant bénéfique pour l'employeur que pour les salariés dans la mesure où il s'inscrit dans une double dialectique :

- d'un côté elle permet d'améliorer le dialogue social, apaiser les tensions sociales par le biais d'une bonne communication intergénérationnelle car, les salariés auront connaissances de leur spécificité.
- D'un autre côté elle permet à l'employeur de disposer d'informations chiffrées et commentées au profit d'une gestion des ressources humaines plus dynamique.

Elle offre aux décideurs une vision sur l'évolution démographique des effectifs et permet de s'interroger sur la politique sociale suivie et de définir les nouvelles orientations de l'organisation. Ce qui explique notre initiative, nous, étudiants en Master Professionnel en Sciences de gestion Option « GRH » (Gestion des Ressources Humaines), de nous focaliser sur la gestion des âges à travers la pyramide des âges.

II. Revue de la littérature

1. Le concept de la gestion des âges

On constate qu'il y a de multiples approches issues de la littérature managériale ou énoncées par certains théoriciens ou encore politiciens (le rapport Brindeau en France) pour expliquer ce qu'est la gestion des âges. Cependant, toutes ces différentes interprétations ne se rejoignent pas forcément. Elles sèment parfois la confusion, s'opposent et peuvent dérouter tout public non averti. La particularité de chaque définition réside dans le fait qu'elle est employée dans une situation précise en y apportant des aspects nouveaux et chacune fournit des arguments forts pour défendre sa position, ses visions.

a) Définition

« Génération, c'est un peu comme classe sociale, un terme plein de sens, complexe, révélateur de liens et de conflits, un mot qui soulève des enjeux politiques majeurs. Un mot dangereux où le savoir des sciences sociales côtoie la politique et le pouvoir. »⁵

La **gestion des âges** : un domaine d'étude plutôt nouveau, plein de significations est un concept à la mode en management, un phénomène complexe. C'est une notion que l'on évoque parfois à tort et à travers. Il ne faut donc pas confondre « gestion des âges » et « gestion des âgés », c'est-à-dire des **seniors**. Les entreprises oublient souvent que la **gestion des âges** ne concerne pas seulement la question des **seniors** mais la **cohabitation de toutes les générations** : c'est alors l'intégration des caractéristiques liées à l'âge dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise qu'il est indispensable d'envisager. Il faut s'intéresser à toutes les catégories d'âge et à leurs besoins spécifiques.

Nous pouvons affirmer qu'il n'existe peut être pas de définition parfaite de la gestion des âges. Sur ce, dans le but d'éviter d'éventuelles confusions, il est souvent préférable de remplacer la notion de **gestion des âges** par celle de **management intergénérationnel**. Une définition des mots-clés composant cette dernière notion apporte plus de lumière sur ce concept.

⁵ L. Chauvel, « La dynamique générationnelle des inégalités est préoccupante », Le Monde, 30 mai 2000

Le **management** est une activité de pilotage des structures et des comportements en vue d'atteindre un certain niveau de performance. En d'autres termes, c'est l'ensemble des techniques et des méthodes de direction et d'animation des entreprises et des organisations (selon Jean Michel PLANE).

Une **génération**, c'est un groupe d'individus qui partage dans un contexte économique et social donné la même histoire. Chaque génération est marquée pour la vie par les expériences initiatrices vécues au temps de sa jeunesse. L'impact est d'autant plus important que les ruptures sont fortes. Elle reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés (assimilation-répulsion).

Le **management intergénérationnel** ou **gestion des âges** se résume donc à l'ensemble des moyens, techniques et méthodes déployés afin de faire travailler ensemble différentes générations de façon à améliorer la performance des organisations. Il s'agit d'accompagner les entreprises à faire face aux conséquences des évolutions démographiques et aux mutations socio-économiques. Dès lors, on se place dans le domaine des effectifs et de l'âge de ses effectifs, en prévoyant notamment les départs massifs liés au vieillissement de la population active. Tout en intégrant dans le même temps les évolutions d'ordre réglementaires, technologiques, organisationnelles, économiques...

Une gestion active des âges passe également par la **gestion des parcours professionnels**. Les parcours professionnels de tous les salariés interviennent en amont, et rendent possible mobilité et adaptation. Pour gérer efficacement les parcours professionnels, et s'adresser à toutes les générations, une analyse de la structure par âge est nécessaire.

Mettre en œuvre une gestion des âges efficace, ce n'est pas focaliser son action sur une population donnée, mais au contraire envisager chaque population dans un parcours de longue durée. Pour les ressources humaines, c'est l'opportunité de s'investir de manière stratégique sur le long-terme et de tourner à son avantage les mutations démographiques auxquelles elle fait face.

Faire de la gestion des âges c'est aussi gérer les diversités liées à l'âge. Ce qui laisse comprendre qu'il existe certaines différences entre les générations et qu'elles ne sont donc pas homogènes : objet d'étude du prochain point.

b) Les ruptures générationnelles

« Notre jeunesse se moque de l'autorité et n'a aucun respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents. Ce sont des tyrans. »

Socrate (470-399 avant Jésus Christ)

Les temps ont changé, les générations continuent de se succéder mais certaines habitudes ont la vie dure : chaque génération a une image, se fait une idée quasi-arrêtée, porte un jugement de valeurs sur celle qui la précède ou la suit. Chacune étant le produit de son prédécesseur et des faits marquants de son vécu, elles ne sont pas forcément toutes différentes entre elles. Seulement, chacune à sa vision et son interprétation du monde dans lequel elle évolue, qu'il soit professionnel ou social. On comprend aisément que l'histoire a une grande part de responsabilité dans les « pulsions » de métamorphose de chaque génération. Elle crée ce que l'on appelle, dans la littérature managériale, le « fossé générationnel ».

Aujourd'hui, trois (3) générations se côtoient et cohabitent dans l'entreprise. Nous avons d'un côté les baby-boomers, d'un autre la génération X et enfin la génération Y (voir Tableau 1). Chacune d'elles a développé une relation spécifique vis-à-vis de l'entreprise.

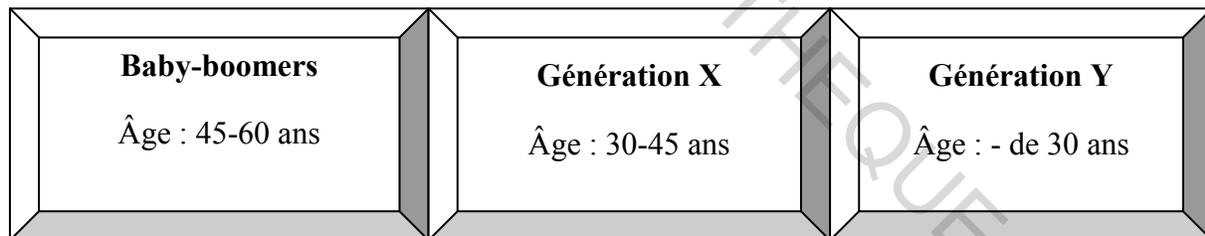


Tableau 1 : Présentation des trois (3) générations

Le baby-boom renvoie à la croissance importante du taux de natalité qui se produit juste après la deuxième guerre mondiale. La génération des baby-boomers a tiré parti de la croissance, du plein emploi, elle fut à l'origine de la « société de consommation » et à la mise en valeur de la réussite sociale. Les seniors ont une relation sentimentale à l'entreprise. Ils y sont entrés souvent très jeunes (20 ans) pour en ressortir à la retraite (60 ans). C'était le lieu où l'on faisait « carrière à vie » et avec le temps on était hissé au sommet de la hiérarchie organisationnelle.

La génération X pour « génération inconnue », « génération de la désillusion », « génération sandwich » tisse quant à elle une relation de méfiance à l'entreprise. Elle se sent malmenée, elle a vécu les chocs pétroliers et fut la première victime de licenciements massifs. Aujourd'hui elle est coincée dans le goulet des systèmes de promotion devant rivaliser avant les seniors en amont et les benjamins en aval.

La génération Y a, en ce qui la concerne reçu une mauvaise image de l'entreprise qui lui a été véhiculée par les X mais aussi par les dirigeants des sociétés. En effet, elle a vu ses parents, les X, se faire remercier du jour au lendemain de l'entreprise alors qu'ils avaient tendance à faire plus par conscience professionnelle ou loyauté. La difficulté d'insertion des jeunes dans la vie active renforce également ce constat de déséquilibre intergénérationnel. Les jeunes étudiants des grandes écoles et universités en recherche d'emploi se voient « obligés » de multiplier les stages, les contrats de qualification et d'apprentissage, les contrats d'intérim, les contrats d'engagement à l'essai, sans parler des innovations plus récentes du volontariat. « Il y a pour le jeune en quête d'emploi un parcours du combattant avant de trouver (obtenir) le travail correspondant à son projet, à sa formation et à ses compétences. Le gâchis de richesses humaines lié à l'inadéquation des formations avec les attentes des entreprises et à la frustration de nombreux jeunes suite à la dévalorisation des diplômes, sont sans doute une des difficultés majeures auxquelles sont confrontées les DRH dans la mise en œuvre de la gestion des carrières des jeunes. »⁶ Tout ceci a contribué à renforcer la mauvaise image que la génération Y a de l'entreprise, ce qui l'a poussé à avoir une relation donnant-donnant avec cette dernière sachant que l'entreprise n'est pas forcément reconnaissante. Les jeunes numériques sont devenus très pragmatiques, voire cyniques face à la relation à l'entreprise. On n'est plus dans un rapport de séduction réciproque, mais dans une négociation plus concrète, plus pratique, dans laquelle l'employeur doit aussi justifier d'un ensemble d'atouts tangibles et immédiats (avantages en nature, congés, RTT (réduction du temps de travail), horaires, ambiance, programmes de formation...)

Dans ce contexte, les promesses d'évolution, la politique de carrière sont considérés avec beaucoup de détachement, à la fois au regard des incertitudes qui pèsent sur l'environnement économique, mais aussi en conséquence d'une perte de confiance dans l'entreprise, phénomène qui n'est pas propre à cette génération, mais à une époque.

⁶ Geneviève IACONO, *Gestion des Ressources Humaines : cinq défis pour l'avenir*, 2^e édition, Gualino, Page 94

Rappelons que ce nom (Y) trouve son origine dans la succession des lettres de l'alphabet mais aussi dans le fait que « Y » signifie « Why » (pourquoi) en anglais. A travers le « pourquoi », ils incarnent la remise en cause des valeurs et contraintes qui pèsent sur eux.

Dans leur célèbre ouvrage, Daniel Olivier et Catherine Tanguy⁷ nous en disent plus sur le clivage générationnel. D'après eux, « le fossé générationnel se construit aussi dans la vision que les uns et les autres ont de leurs droits et de leurs devoirs. La génération des baby-boomers a été éduquée dans une logique de devoirs à une époque de reconstruction. [...] La nouvelle génération ne s'inscrit pas dans cette logique. Elle met en relief ses droits plutôt que ses devoirs. [...] Un autre élément à prendre en compte est la frontière beaucoup plus floue que nos jeunes gens fixent entre vie privée et vie professionnelle. Zappant d'un territoire à un autre, ils picorent des informations dans un espace de jeu devenu beaucoup plus grand, sans frontière. [...] Pour les baby-boomers et les X, la séparation des espaces publics et privés a une réalité tangible, née à une époque avant le virtuel. Autrement dit, il faut dire que la technologie a influé de manière importante sur le processus cognitif des Y. Les espaces temps ne sont plus rangés dans des boîtes étanches, mais se situent dans un continuum où l'on peut circuler librement. »

Nous avons également d'un côté des individus (Y) avec une vision à court terme et d'un autre côté ceux (baby-boomers) qui ont une vision à long terme. Ce qui revient à dire que l'approche de la gestion du temps est très différente sinon opposée.

Dans leur vision, perception et interprétation du monde, chacune a adopté une culture et des logiques différentes. Nous avons d'un côté une culture monochrome versus une culture polychrome (voir Tableau 2) et d'un autre côté la logique de l'honneur opposé à la logique du contrat (voir Tableau 3).

Les salariés qui ont une culture monochrome (qui a une seule couleur, définition) sont ceux qui sont centrés sur la tâche et ne font qu'une chose à la fois contrairement aux travailleurs qui basculent d'une tâche à l'autre et font plusieurs choses à la fois, amateurs de la culture polychrome (qui a plusieurs couleurs, définition). Les baby-boomers et les X ont un penchant pour la culture du monochrome tandis que les Y sont polychromes.

⁷Daniel Oilvier, Catherine Tanguy, *Génération Y, mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise*, Chapitre 2

Philippe d'Iribarne⁸ nous fait l'exposé de trois (3) types de cultures selon les entreprises et les pays. Les caractéristiques de deux (2) de ces cultures s'apparentent aux modes de fonctionnement des Séniors et Y. « La logique de l'honneur correspond aux Séniors, la logique du contrat correspond aux Juniors Y, et bien sûr, la génération des X emprunte aux deux. »⁹ Si l'on se fie au tableau 3, deux managers issus de ces différentes générations ne joueraient pas le même rôle, ne fonctionneraient pas de la même façon et n'auraient pas les mêmes aspirations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁸ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Ed. du Seuil, Paris

⁹ Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Ed. Maxima, Page 38

Tableau 2 : les différences conceptuelles du monochronisme et du polychronisme

Les critères pris en compte sont ceux qui ont un impact sur la vie au travail et qui sont le plus source d'incompréhension et de conflits.		
Critères	Monochronisme	Polychronisme
Matérialité du temps	Le temps est vu comme un bien tangible. A ce titre, il peut donc être économisé, dépensé, perdu. Il peut être compartimenté. « On le fera après » est une réplique insupportable pour un monochrome.	Flexibilité et fluctuation sont les maîtres mots du polychrome. Le temps est une donnée intangible et continue. Il ne peut être compartimenté. Les projets, les rendez-vous, les tâches peuvent être modifiées en permanence et au dernier moment.
Le temps et la planification	La tâche est l'élément central. Les tâches sont compartimentées en éléments distincts. « Une chose à la fois » : tel est l'adage du monochrome. Planifier les tâches est une activité importante. Les rendez-vous structurent l'activité. Le temps structure arbitrairement les tâches. La ponctualité est naturellement une qualité vénérée.	L'implication dans les activités se fait de manière simultanée. On participe en même temps à des engagements, des situations, des événements et des relations. Les rendez-vous sont négligés, oubliés, reportés. A l'inverse, les changements de plans sont toujours possibles, faciles même à la dernière minute. La ponctualité est peu digne de respect.
Impact sur la nature des relations avec les autres	Le développement des relations avec les autres est plutôt vécu sur le court terme, sur une ligne du temps pilotée par les tâches. Le travail, les procédures, les programmes précis et les horaires préétablis ont tendance à piloter les relations. L'organisation prime.	Le développement des relations se joue sur le long terme (relations de travail, relations familiales, amitiés au long court). La famille est au cœur de la vie. Le plus important est d'apprendre à se connaître. Les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont floues.
Contenu/Contenant des messages	Le contenu prime. Les mots et le sens l'emportent sur la forme.	La manière dont la communication est faite compte plus que le contenu.

Source : Daniel Olivier, Catherine Tanguy, *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise*, Edition de Boeck, 2008

Tableau 3 : Tableau des profils selon les deux natures de logique

La logique de l'honneur	La logique du contrat
Super technicien : expert	Facilitateur
Être bien placé dans la structure	Aider au fonctionnement de l'entreprise
Statut, rang, échelon	Expertise, savoir faire
Compétences techniques	Compétences relationnelles
Centré sur les règles	Centré sur les résultats
Rôle bien défini	Autonomie, responsabilisation, délégation
Copain ou petit chef	Entraîneur, animateur
Donneur d'ordre	Donneur de sens
Faire respecter les règles	Faire vivre le référentiel de compétences
Imposer ou proposer	Négociateur
Communication orale	Communication écrite donc contractuelle
Ancienneté, sécurité de l'emploi	Employabilité, parcours professionnel
Conscience professionnelle, fidélité	Kleenex, zappeur

Source : Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Ed. Maxima, Page 39

Les tableaux 2 et 3 montrent qu'il y a de toute évidence un conflit de valeurs, mais aussi que celui-ci baigne dans une grande incompréhension mutuelle et dans des difficultés à communiquer.

Prendre en compte les différences en management peut s'avérer être très utile voire important pour les managers. En d'autres termes, la diversité qu'elle soit culturelle ou liée à l'âge peut constituer un atout majeur pour les entreprises. Savoir comprendre les caractéristiques qui sont propres à chaque groupe est le premier pas dans le processus de management de la diversité. Nous allons étudier ces caractéristiques au niveau suivant.

c) Les caractéristiques des trois générations

« Une génération plante des arbres à l'ombre desquels une autre génération se repose. »

Proverbe asiatique

Comme nous avons eu à le démontrer précédemment, les générations qui composent l'entreprise évoluent dans un même monde mais avec des paradigmes souvent complètement différents. Ils ont développé une culture et des logiques plutôt singulières. Ils n'ont pas la même définition, la même perception du temps, du travail, de la carrière, de la technologie, de l'autonomie, de la hiérarchie ou du diplôme. Ceci laisse imaginer qu'il n'est pas facile d'amener ces générations à travailler ensemble.

Pour ce faire, les managers doivent pouvoir décrypter, comprendre les valeurs, les comportements, les visions ou modes de pensées des uns et des autres qui tendent à être diamétralement opposés devant une même situation. D'après Elisabeth Lahouze-Humbert¹⁰, « Nier les spécificités d'une génération revient à se priver d'en exploiter le potentiel. Et l'objectif du manager c'est de décloisonner et permettre les interférences ». Par conséquent, il est essentiel de connaître et de tenir compte du mode de fonctionnement de ces trois générations dans l'environnement du travail, mais aussi en dehors.

Nous proposons ici quelques pistes de réflexion pour venir à bout des préjugés, des stéréotypes, pour comprendre les spécificités de chaque génération et surtout pour pouvoir collaborer et savoir dialoguer dans l'univers de l'entreprise où coexistent plusieurs générations.

Le **tableau 4** tente tant bien que mal de faire ressortir les spécificités de chacune des générations que nous rencontrons dans le monde actif. Ceci dit, il convient d'observer ces critères sous l'angle de la prudence afin d'éviter les stéréotypes. On peut être issu de la génération Y et présenter des traits d'un X ou d'un Sénior et vice-versa. Chaque génération doit son existence à celle qui l'a précédé et s'en inspire pour évoluer. Ce qui nous amène à dire qu'aucune n'est meilleure que l'autre et qu'elles sont toutes interdépendantes d'une manière ou d'une autre.

¹⁰ Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Ed. Maxima, page 17

Tableau 4 : caractéristiques des générations

Baby-boomers	Génération X	Génération Y
<ul style="list-style-type: none"> -Sentiment de bâtir une culture nouvelle ; -Idéalisme, volonté de réformer le monde ; -Recherche de la réussite professionnelle ; -Attrait pour l'expression collective, -Vision positive de l'avenir ; -Respect des institutions et de l'autorité ; -Loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> -Génération en quête d'identité ; -Sentiment d'être victimes des problèmes économiques ; -Agressivité et cynisme ; -Apolitique, voire nihiliste ; -Négation des valeurs des baby-boomers ; -Sceptique vis-à-vis de l'avenir ; -Désir d'équilibre entre vie privée et le travail ; -Méfiance à l'égard des organisations et des institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> -Besoin d'immédiateté ; -Désir de contribuer à quelque chose ; -Confiance et optimisme ; -Recherche d'un projet de vie ; -Quête de développement personnel ; -Besoin d'approbation ; -Tolérance aux différences ; -Attrait pour l'expertise et les compétences ; -Notion d'enfant roi, exigence du respect de leur droit ; -Volonté de travailler moins et mieux.

Source : Daniel Olivier, Catherine Tanguy, *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunes dans l'entreprise*, Edition de Boeck, 2008

Après lecture du tableau ci-dessus, il nous paraît donc évident que les générations ne sont pas les mêmes. La génération Y a un comportement plus opportuniste et est nettement moins soumise à l'autorité que ses prédécesseurs. Son respect de l'autorité ne découle pas de l'âge ou du statut mais de la compétence. Elle compte également allier l'utile à l'agréable c'est-à-dire, pouvoir s'amuser tout en travaillant. Les jeunes ont évolué dans un environnement fortement technologique, qui influe sur la façon dont ils communiquent en général, principalement de façon instantanée et collaborative. Il est pour eux normal de se servir de cette technologie au quotidien, ce qui implique qu'ils supportent mal qu'on les en prive. Ajoutons en ce qui concerne les Y, qu'ils ont grandi, étudié dans un monde nouveau, interconnecté où l'on parle de globalisation, de

« village planétaire ». De ce fait, nos « jeunes » sont plus tolérants aux différences car ils évoluent ou surfent dans un environnement multiculturel.

Malgré des caractéristiques qui sont propres à chacune des générations, celles-ci ont des points en commun. Elles ont toutes un besoin de reconnaissance latent ou manifeste. Elles souhaitent toutes que leurs efforts soient reconnus. Le travail en lui même peut être un facteur de motivation à condition qu'il nous procure des responsabilités, de la promotion et un salaire décent.

Un désir profond d'harmoniser vie privée et vie professionnelle émerge chez les X et Y. Ayant vu les seniors se surpasser et se sacrifier littéralement pour le travail, ces générations désirent mettre un peu d'ordre dans la sphère privée de leur vie et accorder plus de temps aux leurs. « L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est très important pour les générations Y et X. Les X ayant été malmenés ont décidé de donner du temps à leur vie personnelle. Et les Y ont ajouté une 3ème vie, la vie sociale. »¹¹

Stress, pénibilité, TMS (Troubles Musculo-Squelettiques)... étant une affaire qui concerne tout le monde en entreprise, tous rêvent de bonnes conditions de travail, d'ergonomie, d'un bon Comité d'Hygiène et de Santé au Travail afin de limiter les effets pervers du travail à savoir l'usure professionnelle et les accidents de travail.

D'une manière générale, retenons que les caractéristiques telles que présentées ici constituent à la fois des forces et des faiblesses selon qu'elles peuvent être mobilisées comme ressources pour aider à la bonne marche de l'organisation ou représentées un handicap dans les relations de travail.

Le tableau ci-après nous présente une brève description des principales forces et faiblesses de chaque génération.

¹¹ <http://www.myrhline.com/actualite-rh/livre-rh-de-la-semaine-le-choc-generationnel.html>

Tableau 5 : principales forces et faiblesses de chaque génération

	FORCES	FAIBLESSES
Baby-boomers	<ul style="list-style-type: none"> -Respect de la hiérarchie ; -Connaissance de l'entreprise (culture, histoire, méthodes de travail...); -Amour de l'entreprise et du poste de travail ; -Fort sentiment d'appartenance à l'entreprise ; -Culture du sacrifice pour le travail ou l'entreprise ; -Accepte plus facilement les mobilités géographiques ; -Culture de la loyauté 	<ul style="list-style-type: none"> -Résistance au changement ; -Accorde beaucoup trop d'importance aux règles, procédures, politiques et à l'autorité ; -Difficulté à partager l'information ou à délégué le pouvoir ;
Génération X	<ul style="list-style-type: none"> -Faible résistance au changement ; -Optimiste et dynamique ; -Confortable avec la technologie ; -A la recherche du compromis en cas de conflit ; -Polychrome (moins prononcé que chez les Y) 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible niveau de loyauté envers l'entreprise ; -Respect moyen pour l'autorité et la hiérarchie
Génération Y	<ul style="list-style-type: none"> -Optimiste, enthousiaste et dynamique ; -Polychrome ; -Fort désir de contribution ; -Goût du travail en équipe/projet ; -Forte envie d'apprendre, de se développer ; -S'adapte facilement aux nouvelles technologies ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Frontière floue entre information privée et publique : pose problème quant à la sécurité de certaines informations de nature confidentielle ; -Difficile à fidéliser ; -Faible niveau de concentration ; - Constante remise en cause de l'autorité

Après la présentation des principales forces et faiblesses des générations, passons à présent au volet qui constitue le point de départ de la réflexion sur la gestion des âges à savoir : le déséquilibre de la pyramide des âges. Nous nous intéresserons particulièrement à son impact dans l'organisation.

d) Impacts du déséquilibre de la pyramide des âges

« Une société définit son avenir par la place qu'elle accorde à sa jeunesse. Elle détermine le prix qu'elle attache à la dignité humaine par le sort réservé aux plus pauvres. »¹²

Les entreprises africaines font face à un vieillissement de leur population, en particulier du fait de l'allongement de l'espérance de vie et du taux de chômage qui ne cesse de gagner du terrain. Ces évolutions démographiques ont différents impacts sur le travail et nécessitent une mise en place dans les organisations d'une véritable gestion des âges.

Le contraste africain est le suivant : la population dans son ensemble est relativement jeune, mais la population active quant à elle est vieillissante. Ce phénomène de vieillissement de la population active est renforcé par deux éléments. Le premier est l'inexistence de mécanisme parfait permettant de résorber le gap entre les besoins en termes de ressources humaines et les demandes du marché de l'emploi. Le second est la tendance des jeunes à prolonger leurs études et à entrer plus tardivement sur le marché du travail. Ces évolutions ont des effets sur les organisations.

Nous ne sommes pas sans savoir que la gestion des âges est un élément de l'audit social. En effet, le chapitre 1 du bilan social consacré aux effectifs nous permet de définir un mode de représentation claire et d'en tirer les conséquences en termes de management. Ainsi, l'un des outils permettant de visualiser la problématique des âges est la pyramide des âges. Le déséquilibre de celle-ci concerne la société dans sa globalité. D'un côté elle affecte les relations macro-sociales dans le sens où elle fragilise les mécanismes de solidarité (financement des retraites) et d'un autre elle touche les relations microsociales au sein des entreprises. Dans la suite du développement de cette rubrique, nous resterons dans le cadre de l'entreprise.

Les premières générations du baby-boom sont au seuil de la retraite et cela va se prolonger pendant un moment. Jusqu'alors, les entreprises parvenaient à gérer les flux départ plus ou moins réguliers. Aujourd'hui la donne a changé et elle va devoir gérer des départs en grand nombre. Cela pose des problèmes en terme : d'organisation, de recrutement, de formation mais aussi de maintien des compétences et, va imposer la mise en place de modalités de transmissions

¹² N. Baverez, Les Trentes Piteuses, Flammarion, 1998, p. 60

intergénérationnelles des savoirs et des compétences. Il n'y a pas d'ajustement mécanique et parfait entre le nombre de demandeurs d'emploi et le nombre de postes à pourvoir et entre les besoins des entreprises en matière de main d'œuvre et la disponibilité des compétences sur le marché du travail. Il y a donc un risque très clair, qu'il va falloir anticiper et gérer, de pénurie des compétences.

D'après Geneviève IACONO¹³, « le déséquilibre des générations dans la pyramide des âges peut s'appréhender sous plusieurs aspects :

- sous l'angle de la culture d'entreprise et les modes de transmissions des savoirs et de l'expérience. La cohabitation entre générations sur un même site de travail n'est pas une affaire toujours aisée. « Le choc des générations vient surtout des places respectives que confère l'entreprise aux jeunes et aux plus anciens. Les jeunes sont de plus en plus utilisés comme force d'appui pour mener à grands pas la modernisation des organisations. L'effet obtenu, c'est qu'ils symbolisent l'avenir de l'entreprise, et les anciens, son passé. »¹⁴
- sous l'angle de la représentation du métier, deux profils se côtoient désormais : d'un côté, des anciens peu diplômés, ayant développé leur savoir-faire au contact des générations précédentes, de l'autre, des jeunes plus individualistes qui adhèrent sans état d'âme aux nouvelles règles de management. Les notions de mobilité, de polyvalence font désormais partie de leur référentiel, alors que les plus anciens demeurent très attachés aux communautés de travail ;
- enfin, le phénomène de génération peut s'approcher sous forme de choix de gestion très délicat à opérer. Un système de concurrence très vif apparaît entre les générations sur le marché du travail à deux moments clefs : à l'entrée dans la vie active, la compétition est rude entre jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi et chômeurs quinquagénaires, et la fin de la carrière professionnelle quand il s'agit de faire le choix entre les populations jeunes ou les populations plus âgées dans l'élaboration d'un plan social. »

¹³ Geneviève IACONO, *Gestion des Ressources Humaines : cinq défis pour l'avenir*, 2^e édition, Gualino, p. 96-97

¹⁴ « jeunes et vieux : cohabitation à risque », *Liaisons sociales*, mars 1999

Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les gestionnaires de la direction générale ou des ressources humaines. D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite, mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de compétences, s'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. De l'autre, elle est un outil de politique des rémunérations.

Selon la situation démographique de l'entreprise, les possibilités ou les risques stratégiques sont différentes (voir schéma 1)

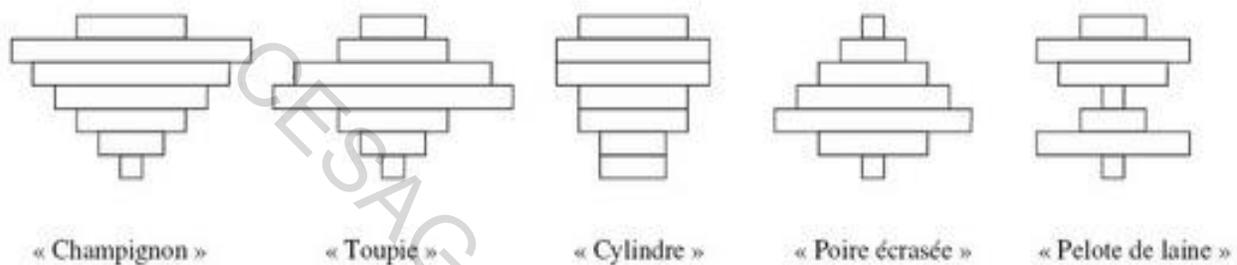


Schéma N° 1 : les différents types de pyramide des âges

Dans la pyramide de type « champignon », l'entreprise peut proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide dans des cas de restructurations ou de changements technologiques importants. Elle aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière

Dans le second cas, « toupie », l'entreprise a de toute évidence massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics sur certaines populations). Si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate. Celle des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant. À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de savoir-faire et de compétences. Cette forme permet toutefois de disposer de salariés en surnombre, pour pouvoir construire une politique de carrière.

La forme en « poire écrasée » correspond classiquement à une entreprise ayant cessé de recruter – volontairement ou non – durant de longues années. Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important. Dans des industries de main-d'œuvre ou de hautes technologies, peuvent en résulter des difficultés de production ou de renouvellement des connaissances en matière technologique.

La forme en « pelote de laine » correspond à une des évolutions possibles du type précédent. Elle traduit une stratégie de lutte contre le déséquilibre démographique à l'aide d'embauches massives. Si elle ouvre effectivement des perspectives de promotion rapide pour les nouveaux arrivants, l'entreprise risque néanmoins d'être confrontée à des pénuries dans l'encadrement intermédiaire ou aux premiers échelons des catégories « ingénieurs et cadres ». Cette situation n'est pas automatiquement préjudiciable si elle touche des secteurs où la main-d'œuvre est autonome ou très qualifiée (luxes, ingénierie, artisanat).

Enfin, la forme en « cylindre » marque la plupart du temps une stratégie d'embauche régulière et permet de définir une progression dans la carrière de chacun.

La pyramide des âges fournit au décideur une photographie d'un « stock » de population à une date donnée répartie selon une variable, l'âge. En les agglomérant au sein d'une représentation statistique, il compare de façon brute des salariés relevant de différentes générations. En fait, le vieillissement d'un groupe démographique résulte de la combinaison de l'augmentation des catégories les plus âgées d'une population et de la diminution du poids des catégories les plus jeunes. Une population vieillit plus vite lorsqu'il y a de moins en moins de jeunes par le simple effet mécanique du temps qui passe. Dans la plupart des entreprises, c'est donc bien un blocage des embauches de jeunes qui a entraîné l'augmentation progressive de l'âge moyen du personnel. Pour autant, il est impossible de rétablir rapidement la situation par une simple embauche de jeunes : il faut tenir compte des effectifs respectifs de chaque tranche d'âge. Ceci relativise par conséquent les retombées, en matière d'âge, des politiques d'embauches massives. La prise de conscience du déséquilibre de la pyramide des âges de l'entreprise repose aussi sur une autre forme de raisonnement : la comparaison entre les pyramides des âges de plusieurs entreprises, situées ou non dans la même branche. De la représentation statique qu'est la pyramide des âges, est extrapolée une approche dynamique des évolutions démographiques. Or, par définition, la pyramide des âges est une représentation statique qui évolue, certes, selon une logique

quantitative mais aussi qualitative. Si la pyramide des âges restitue bien la vision synchronique, c'est-à-dire une représentation des âges et des générations à une date donnée, il faut souligner que le vieillissement est aussi un phénomène diachronique, qui traduit l'évolution d'un individu ou d'un groupe dans le temps. Par conséquent, deux pyramides calculées à deux dates différentes sur une même population ne sont pas indépendantes mais interdépendantes, ce qui oblige le décideur à prendre en compte la durée.¹⁵

Les études montrent que le vieillissement est connoté négativement. L'âge ou les effets de l'âge sont essentiellement perçus en termes de déclin. Un des éléments à prendre en compte est qu'avec l'avancée en âge dans le domaine intellectuel, les différences entre personnes augmentent. C'est-à-dire que plus on avance en âge, plus on est différent les uns des autres au sein de notre classe d'âge du point de vue de nos capacités et compétences. La grande diversité des activités et des conditions de vie et de travail peut contribuer à expliquer cette grande variabilité. En termes de gestion des ressources humaines, il est utile de prendre en compte le fait que ce que les personnes font a un impact sur la façon dont ils se développent, et sur la façon dont ils vieillissent. Plutôt que de caractériser à priori les personnes selon leur âge, mieux vaut réfléchir à la façon dont on peut amener les personnes à évoluer d'une façon satisfaisante en gérant de façon optimale leurs activités. L'idée d'une diminution irrémédiable des capacités d'adaptation due à l'âge est remise en cause, car les individus développent des pratiques de compensation qui en limitent les conséquences les plus néfastes. Les effets dévastateurs de l'âge peuvent être combattus et anticipés par des mesures préventives : à maints égards, l'entreprise a les vieux qu'elle mérite.

La relation entre l'âge, le travail et le vieillissement ne peut être appréhendée sans l'introduction de l'organisation du travail et de son rôle de médiateur entre l'âge du salarié et la mise en œuvre de ses capacités. De ce point de vue, c'est bien l'entreprise qui dispose des moyens pour organiser le milieu et le contenu du travail. Elle contribue donc plus ou moins directement à définir les conditions du vieillissement des salariés. À l'inverse, elle peut soulager les contraintes qui pèsent sur lui. Les entreprises sont donc également sollicitées pour rendre le travail plus attractif et limiter le vieillissement au travail. De mauvaises conditions de travail peuvent être en

¹⁵ Godelier Éric, « *Pyramide des âges et gestion des ressources humaines* », Vingtième Siècle, Revue d'histoire, 2007/3 n° 95, p. 127-142

elles-mêmes un facteur de vieillissement, dans ce cas la conception du travail est à remettre en cause et non l'âge ou la capacité des salariés : l'objectif d'une gestion des âges est de prendre en compte le vieillissement au travail dès le début de la vie active et de bannir les pratiques qui consistent à remplacer les plus fatigués par des jeunes plus résistants sur les postes les plus pénibles.

Faire du management intergénérationnel c'est aussi prévenir les déséquilibres de la pyramide des âges. Un déséquilibre amène des mesures de recrutement brutales : on passe d'un pic à un creux et d'un creux à un pic. Harmoniser la pyramide des âges se fait dans la durée. Prévenir les effets négatifs du vieillissement se fait aussi dans le temps. Le plus efficace pour gérer les effets négatifs du vieillissement est de les prévenir par une activité professionnelle stimulante et dont la pénibilité est réduite, de favoriser les occasions d'apprendre, etc.

Après avoir fait le tour de la question, voyons à présent comment la gestion des âges peut contribuer à améliorer la performance des organisations ?

2. Gestion des âges et performance des organisations

La performance, c'est le résultat significatif d'une personne (physique ou morale), d'une équipe ou d'un groupe. C'est aussi le succès ou le résultat d'une action. Ce terme désigne généralement la situation d'une personne (physique ou morale), d'une équipe, d'un groupe qui a atteint voire dépassé des objectifs qui lui ont été fixés.

L'organisation performante est, par définition, dynamique flexible, mobile, innovante, compétente et réactive. Elle répond aux attentes grandissantes des employés grâce à une communication personnalisée. Elle simplifie un contexte de travail de plus en plus complexe en accélérant les processus et en améliorant la souplesse et la sécurité. Elle améliore sa compétitivité grâce à l'innovation, la différenciation et la rapidité d'action.

La gestion des âges s'inscrit dans cette logique d'amélioration de la performance par le biais d'un management adapté aux besoins des ressources humaines à travers une bonne formule de leadership, des politiques de formation adaptées aux différents profils, de communication, de motivation...

a) Le management à la carte ou le leadership intergénérationnel

« Chaque fois qu'une génération apparaît au balcon de la vie, il semble que la symphonie du monde doive attaquer un nouveau tempo. »

Giovanni Papini, *Le sac de l'ogre*

Le manager ou leader n'échappe pas non plus à l'impératif d'adaptation permanente comme l'indique la citation de Giovanni Papini. Il doit constamment revoir sa manière de diriger son équipe. Ce qui consiste à réinventer continuellement son style de leadership pour répondre aux besoins grandissants de ses collaborateurs. Il se voit tantôt passer d'un management collectif à un management de plus en plus individualisé en accordant une attention particulière aux préoccupations professionnelles de chacun sans pour autant perdre de vue l'atteinte du but organisationnel.

Nous devinons donc que le leader est à cheval entre les objectifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs. Il doit trouver le juste équilibre entre les deux (2) afin d'apporter satisfaction à chacun c'est-à-dire, atteindre le niveau de performance souhaité et préserver la cohésion du groupe. Il lui faut aussi trouver les mots justes pour motiver « sa troupe ». En résumé, l'aire du management persuasif, directif, délégatif ou participatif ne semble plus suffisante. C'est au tour du management intergénérationnel de prendre la relève.

Un leader, c'est une personne qui montre aux autres la voie, le chemin. C'est une personne qui conduit, qui dirige d'autres personnes vers un objectif final. Lorsqu'on estime qu'une entité est performante, efficiente et porteuse de valeur c'est qu'elle a, en amont, bénéficié d'un management de qualité et qu'elle a été dirigée de manière optimale. Sachant que les managers sont responsables de la gestion des entreprises, la réalisation des objectifs repose dès lors sur la qualité de leur leadership.

« Le leadership c'est un rôle de management. Certains auteurs considèrent le leadership comme faisant partie des activités managériales. [...] L'objectif essentiel du leadership consiste à mettre de la cohérence entre besoins des individus et objectifs de l'entreprise. C'est dans ce rôle que

l'influence du manager se distingue le plus clairement, puisqu'il lui permet de trouver son aptitude à exercer une autorité. »¹⁶

Il ne serait donc pas faux de dire que le leadership est une composante déterminante du bon fonctionnement ou de l'état de santé de toute organisation : publique, privée, parapublique, non lucrative. Dans son ultime quête de cohérence entre besoins des uns et objectifs de l'entreprise, il est primordial pour le manager de savoir comment amener chaque génération à donner le meilleur d'elle-même.

Ici, nous présentons le style de management qu'un leader pourrait utiliser pour amener son équipe à réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

Les séniors peuvent être motivés simplement en reconnaissant leur capital expérience et son impact (positif) sur le travail et pour l'entreprise. Ou encore, en sollicitant leur conseils, en les consultant et en accordant de l'intérêt à leurs suggestions car ils ont de la « bouteille » mais aussi en multipliant les occasions d'échanger (face à face) avec eux. Etant considérés comme « les anciens », ils sont considérés et reconnus par toutes les tranches d'âge comme la génération pionnière donc de référence, chargée de former les autres générations : ils doivent être considérés comme particuliers et précieux. Il est utile d'insister sur le fait que leur contribution profite à la réalisation du projet d'entreprise. Le développement de leurs compétences de conseillers réveille chez eux un sentiment d'être utiles et compétents. Le sénior souhaite travailler de manière assez stable avant son départ à la retraite. Inviter-le donc à véhiculer ses idées en lui faisant comprendre qu'il a encore la possibilité de contribuer à la bonne marche de l'entreprise. Ensemble, discutez et négociez la mise en application de ses propositions en lui accordant le droit à l'erreur.

La génération X apprécie les feed-back constructifs et factuels. Les X ont un penchant pour les commentaires orientés sur leurs performances ou contributions avec un accent mis sur ce qu'ils font bien et ce qui doit être amélioré et les moyens d'y parvenir. Ils ont donc un besoin de retour, de reconnaissance, de trouver sur le plan relationnel une écoute, de sentir que leur manager se préoccupe de leur investissement au travail. Ayant déjà surmonté plusieurs stades d'évolution,

¹⁶ Dânut Adrian Casonic, *Leadership et diversité des âges : quel leadership adopté dans les organisations face aux équipes de travail composées de personnes d'âges divers ?*, Economie et Gestion Administration de l'Entreprise, EPU

les enjeux sont très importants pour eux : ils espèrent se développer dans l'entreprise (avancement-promotion), ils ont donc de l'ambition. Par conséquent ils ne sont pas à négliger sous prétexte qu'ils sont autonomes : eux aussi ont besoin d'être encadrés et soutenus. Du fait de leur expérience qui est non négligeable, ils sont aussi à consulter pour la prise de décision. Le manager devra veiller à équilibrer leur charge de travail afin d'éviter le risque d'une éventuelle rupture. Le manager peut s'appuyer sur eux et les convier dans des projets de grandes envergures, lourds, complexes. Le leader peut aussi leur confier diverses missions sur le moyen ou long terme en leur indiquant qu'ils ont été choisis pour leurs talents et leurs aptitudes professionnels.

La génération Y recherche de la stimulation, de l'excitation et un travail intéressant. Leur montrer en quoi et comment leur contribution correspond au projet et aux attentes de l'entreprise contribue à renforcer son intérêt pour la mission qui lui a été confiée. Elle assume pleinement sa volonté de contribuer aux discussions et décisions concernant l'entreprise : chose dont le leader doit tenir compte. Ce qui caractérise le Junior c'est qu'on ne lui donne pas de grandes responsabilités lors de sa première expérience. Soyez un leader duquel il peut tirer profit c'est-à-dire un enseignement et de l'expérience. Les Y évaluent leurs managers sur la contribution qu'ils peuvent leur apporter à titre personnel. Faites-leur confiance tout en les encadrant. Avec eux, il est conseillé de mettre en place un système de travail d'équipe par projets, des ateliers de discussion et de brainstorming. Le manager doit leur confier plus d'un projet sur lequel travailler et leur permettre d'exprimer leurs idées sur la façon de travailler sur chaque projet. Ils ont tout de même besoin d'être guidés, orientés et d'une communication ciblée sur leurs besoins et missions. Le manager devra substituer les longues réunions par les débriefings car il est dur de capter leurs attentions après un long moment. « Pour être en phase avec les leviers de motivation des Juniors, le manager a tout intérêt à adopter de nouveaux comportements : être plus à l'écoute, comprendre leurs difficultés et savoir les prendre en considération... [...] Permettez-leur d'élargir leurs connaissances et compétences. Laissez-les poursuivre des études tout en travaillant.»¹⁷

¹⁷ Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Edition Maxima, pages 90 et 203

Il ressort de cette lecture du management à la carte que toutes les générations sont friandes d'implication dans le processus décisionnel et d'écoute active. Mettre en place des équipes composées de X et Y peuvent s'avérer très enrichissants. En effet, nous avons d'un côté des salariés plus posés et expérimentés et d'un autre ceux qui sont très dynamiques avec une forte envie d'apprendre.

La plus grande responsabilité du leader est d'amener son équipe à atteindre les objectifs fixés par l'organisation et faire évoluer ses collaborateurs. Pour ce faire, il doit être capable de mesurer la contribution de tout un chacun dans l'atteinte de l'objectif final. La prochaine étape de notre étude sera donc l'évaluation des performances du personnel.

b) L'évaluation de la performance

« La confiance n'exclut pas le contrôle. »

Evaluer la performance, c'est mesurer l'aptitude d'un individu à tenir son poste. C'est donc faire un état des lieux de la contribution individuelle ou collective, l'examen de la santé des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elle constitue aussi une grande source d'information pour les autres branches de la fonction ressources humaines : formation, carrières-mobilité, rémunération...

Pour qu'une évaluation soit objective, elle doit se baser sur des outils indispensables à sa réalisation : la fiche de poste, le référentiel de compétences et le contrat d'objectifs. Ces outils doivent être perpétuellement mis à jour pour une évaluation réussie et efficace. C'est sur la base du référentiel de compétences que, les écarts entre compétences requises et compétences acquises par un salarié donné sont évaluées et que, les décisions de perfectionnement sont prises. C'est l'outil le plus objectif pour décider d'un plan de montée en compétences.

L'évaluation est un processus intégré à la GRH. Elle ne se résume pas à une simple procédure administrative, c'est une logique de gestion et le management opérationnel est au cœur de cette dynamique puisque les managers appuieront ensuite un projet de formation ou une demande de mobilité. Le manager connaît les équipes, maîtrise l'expertise technique et l'évolution de l'environnement proche.

Les enjeux de l'évaluation des performances peuvent s'apprécier à plusieurs niveaux :

- Pour l'entreprise : réaliser une appréciation de la performance individuelle et/ou collective des salariés ; favoriser la communication et le dialogue ; responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ; fournir des informations à la direction ressources humaines ; réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ; faciliter l'évolution des métiers ; clarifier certains sujets ; connaître les attentes des employés ; évaluer les besoins de formation et de développement des employés ; développer une relation d'échange avec les salariés ; fixer d'accord partie avec le personnel les objectifs à atteindre pour la prochaine période.
- Pour l'appréciateur : de mieux connaître ses collaborateurs ; mieux se faire connaître d'eux ; rappeler les priorités de l'organisation.
- Pour l'apprécié : recevoir un feed-back sur ses points forts et ses points faibles ; savoir ce que son responsable pense de lui ; vérifier l'adéquation de ses prestations par rapport aux attentes de l'organisation ; connaître ses responsabilités et les attentes de son employeur face à son rendement ; savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; connaître les objectifs à atteindre ; discuter des possibilités de progression ; préciser de quel type de soutien il a besoin.

On constate aujourd'hui que les évaluations tournent plus autour d'objectifs chiffrés que sur les moyens déployés, l'effort fourni, ou les activités réalisées. Quelque soit la génération concernée, l'évaluateur ne devra pas chercher coûte que coûte à donner des objectifs mesurables lorsque les activités de l'individu ne concernent que des données qualitatives. Il ne devra pas non plus pas tenir compte de ses préjugés car l'évaluation porte sur la production, la contribution du salarié et non sur l'individu.

Le processus traditionnel de l'évaluation des performances peut se résumer ainsi qu'illustré au schéma ci-après :

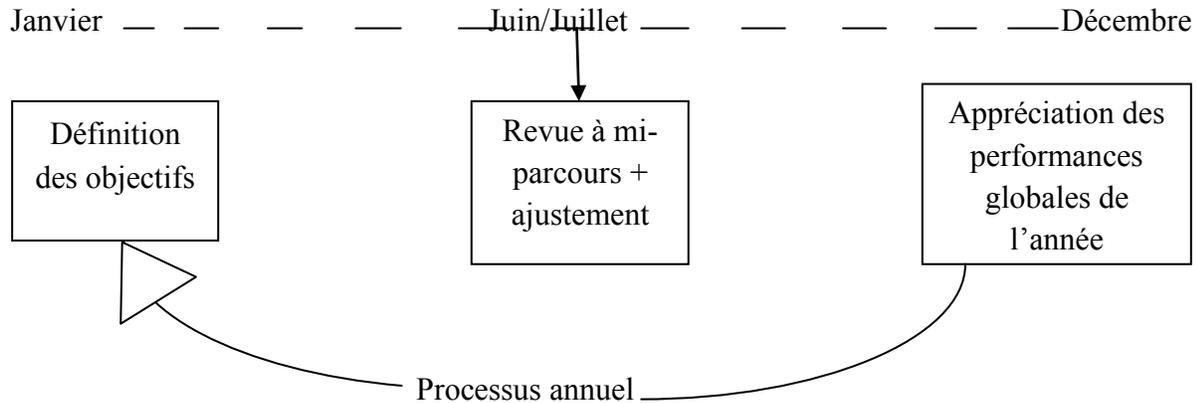


Schéma N° 2 : processus d'évaluation des performances (Source : Akim PARAISSO, Professeur associé au CESAG, cours appréciation des performances DESS/Master 2-RH 2012).

Ce schéma vaut plus pour les séniors et les X que pour les juniors Y. Les séniors et les X étant plus anciens que les Y, plus familiarisés à l'entreprise et à ces process n'ont aucun problème à s'y adapter et s'y conformer. Ils ont une vision commune du temps et sont plus portés sur le long terme contrairement aux derniers arrivants dans l'entreprise à savoir les Y qui eux, ont un penchant pour le court terme.

Le schéma idéal pour les Y seraient donc le suivant :

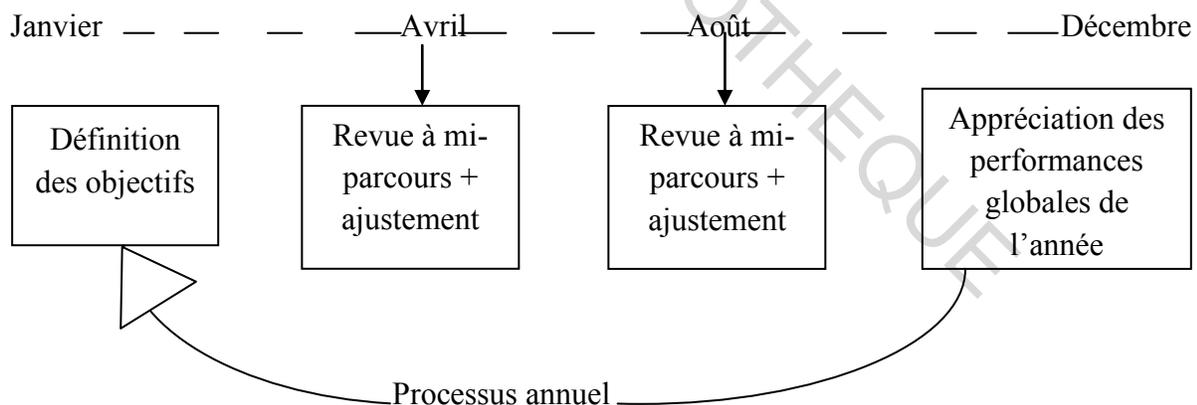


Schéma N° 3 : processus d'évaluation des performances de la génération Y

La différence réside dans la multiplicité des « évaluations informelles ». En effet, avec les Y, il faut organiser des rencontres courtes pour faire le point. La revue à mi parcours permet donc de faire le bilan sur le niveau d'atteinte des objectifs mais aussi de réécrire les objectifs si nécessaire, clarifier les attentes et mettre à jour les moyens disponibles.

Pour Elisabeth Lahouze-Humbert, les 3 étapes principales de l'entretien d'évaluation sont :

Le bilan des réalisations qui correspond à l'évaluation pure et dure de la performance c'est-à-dire de l'addition des activités et des résultats ;

La fixation des objectifs, étape dans laquelle vous allez notamment programmer la performance de l'année à venir ;

Le plan de montée en compétences qui devrait permettre d'augmenter cette performance.

Dans la première partie de l'évaluation, le bilan des réalisations, il est recommandé de faire pratiquer un autodiagnostic par l'évalué lui-même. Les Juniors Y et les X n'ont pas de mal à pratiquer cet exercice. Ils savent communiquer sur leurs réussites et leurs difficultés. Quant aux seniors, ils ont besoin d'être formés à la pratique de l'autodiagnostic ou initiés au remplissage du questionnaire d'auto-analyse.

La deuxième partie de l'évaluation, la fixation des objectifs. Les X étant axés sur les résultats et bénéficiant de quelques années d'expérience sont habitués à cet exercice. Le manager, après la fixation des objectifs, devra leur accorder plus de responsabilité et d'autonomie dans la réalisation de leurs objectifs.

L'évaluateur devra écouter davantage les attentes des Séniors et travailler avec eux sur la mise en place de leurs idées car ce sont eux qui ont les plus lourdes responsabilités.

Les Y sont plutôt à l'aise dans cet exercice. La plupart du temps, ils ont des objectifs dès la première journée de travail. Avec ce dernier, l'évaluateur devra suffisamment négocier les objectifs, les signer, les dater et les consigner dans un document qui servira de feuille de route le reste de l'année (logique du contrat).

La troisième partie de l'entretien d'évaluation porte sur le plan de montée en compétences. Pour les seniors, la question est de savoir si les compétences acquises permettent de tenir le poste, le temps qui reste. L'évaluateur aura pour mission de faire en sorte que celles-ci ne deviennent pas obsolètes.

Les X veulent apprendre et se développer : ils aiment expérimenter. Le rôle du manager sera de vérifier la logique de montée en compétences : le plan doit d'une part couvrir les compétences

requis à la tenue du poste et d'autre part anticiper les évolutions du poste dans les années futures.

Les Y sont le plus souvent à la quête de ce type de circonstance. Etant à la recherche de toutes les occasions d'apprendre, de se perfectionner, l'évaluateur sera plus à l'aise avec les Y dans cette partie de son travail.

L'accompagnement c'est-à-dire, la formation ou autre méthode de montée en compétence sera le cheval de bataille du leader. Comment former chaque génération de sorte à augmenter, de façon optimale, le niveau de performance de chacune d'elle et espérer un retour sur investissement ? C'est ce prochain point que nous développerons à présent en tentant de répondre à cette question.

c) La formation des générations

« Chaque jour est une leçon. »

La formation, en plus d'être un moyen de développement des compétences, est de plus en plus devenue un gage d'employabilité. Ce n'est donc pas forcément un processus de recyclage mais une revalorisation des atouts de l'employé. Elle permet à tout un chacun de booster sa carrière et surtout de venir à bout de ses lacunes ou insuffisances. Elle offre entre autres, la possibilité de rester compétitif dans un monde en perpétuel recherche de performance, de s'ouvrir et de renforcer le lien, la ligne managériale. Pour qu'elle fasse l'unanimité auprès de toutes les générations, elle doit être adaptée aux besoins et aux attentes de tous les salariés. Afin que ceci devienne réalité, les employeurs ont un rôle important à jouer dans ce domaine. Parce qu'il n'y a pas d'âge pour apprendre, chacun doit pouvoir bénéficier d'une formation à tout moment dans son parcours professionnel.

Une organisation orientée formation est celle qui favorise l'apprentissage en mettant plus l'accent sur la professionnalisation (le côté pratique) que sur la qualification. L'encadrement y est fortement impliqué et s'appuie aussi sur des situations concrètes de travail pour faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs et capitaliser les savoirs. L'entreprise doit prendre en compte les besoins de toutes les générations dans sa politique formation sans discriminer les X et les séniors. La capacité d'apprentissage ne dure que si l'on s'en sert et ceux qui apprennent le

mieux sont ceux qui sont habitués à apprendre. Conclusion : le cerveau est moins obsolète que le muscle. « La capacité d'acquérir de nouvelles compétences diminue chez les travailleurs qui occupent des emplois dans lesquels cette capacité n'est pas sollicitée. La personne employée dans un contexte ouvert à l'apprentissage semble moins susceptible de perdre son aptitude à suivre une formation. »¹⁸

Rappelons que la formation n'intervient qu'après l'évaluation des performances (en amont) si l'on constate un écart entre les compétences requises pour occuper le poste et celles que détient l'employé. L'implication du manager ne doit pas se limiter à l'évaluation. Il doit aussi aider le salarié à trouver une formation appropriée à sa situation.

Les formateurs aussi jouent un rôle crucial dans le processus de développement des compétences de leurs « stagiaires ». Ils doivent pouvoir répondre aux besoins des uns et autres. Pour ce faire ils font tantôt preuve de pédagogie avec un certain public (Y) et d'andragogie avec un autre auditoire (X et séniors). Ce qui laisse comprendre qu'il y a une façon optimale de former chaque génération.

Elizabeth Lahouze-Humbert nous fait un résumé de la façon de former les séniors :

Partir de l'expérience acquise est une excellente méthode pédagogique pour la formation des Séniors et des X et les formateurs doivent être convaincus des quatre règles suivantes :

1. L'adulte apprend en s'appuyant sur les réalités concrètes de ses problèmes.
2. L'adulte refuse d'être infantilisé.
3. L'adulte est toujours détenteur d'un savoir, d'une expérience, d'un vécu.
4. L'adulte ne s'investit dans une formation que s'il en perçoit la valeur.

La formation constitue toujours un problème à résoudre. L'adulte a besoin de comprendre en quoi ce qu'il est en train d'assimiler lui servira à résoudre des problèmes concrets. L'adulte a besoin d'être convaincu que l'information reçue lui servira dans son activité professionnelle, au quotidien.

¹⁸ Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Edition Maxima, Page 164

Les jeux de rôle ne sont pas drôles. Demandez à vos participants de se mettre dans la peau d'un consultant externe à l'entreprise, d'analyser la situation et d'effectuer des préconisations.

La formation n'est pas une psychothérapie en revanche elle suppose de choisir librement un projet de développement de son potentiel afin que l'individu trouve un sens à ses actions. L'adulte en formation n'est donc pas un enfant obéissant au formateur. Il possède une expérience familiale, sociale, professionnelle qui doit être respectée et sur laquelle le formateur peut compter et qui peut le surprendre.

L'adulte conjugue donc toujours pratique et théorie en formation et donc évalue en permanence l'intérêt de son temps de formation. L'adulte a besoin de voir la relation entre ce qu'il sait déjà et ce qu'il apprend à faire.

Pour certains séniors, aller en formation est signe d'incompétence. En d'autres termes, ils pensent que s'ils vont en formation c'est parce qu'ils sont incompetents. Il faut bien reconnaître qu'ils ont du mal parfois à se remettre en question cela est d'autant plus difficile que leur statut de top manager leur confère une aura de « sachant » et que dans une salle de formation, ils sont face à des pairs, ils ont donc tendance à protéger leur image. C'est moins le cas des Juniors qui sont avides de savoirs mais avec lesquels il ne faut pas perdre de temps dans les détails.¹⁹

Les Y ont retenus la leçon : « chaque jour est une leçon, chaque moment une occasion d'apprendre. » Les jeunes sont curieux, avides de savoir. Ils apprécient particulièrement les jeux de rôle car, ils passent le clair de leur temps à jouer avec des avatars. Réputés être de grands amateurs des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), les formations en ligne ou e-learning sont donc plus appropriées pour cette génération qui a passé l'essentiel de son cursus scolaire et/ou universitaire sur Wikipédia.

Sachant qu'il est difficile de garder leur attention pendant longtemps, il est important de recourir à une pédagogie interactive et stimulante à leur égard. La formation doit donc être relativement courte, captivante et pragmatique

¹⁹ Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Edition Maxima, Pages 165-174

Tout au long des jeux de rôles, les Y développent leurs connaissances comportementales et renforcent leurs compétences d'une façon plutôt ludique. Ceci est possible notamment grâce à la dimension attrayante du jeu, et à son caractère interactif. A la fin du jeu, le manager ou le formateur peut aider son collaborateur à faire le bilan, à comprendre sa position.

« Le e-learning s'impose de plus en plus en entreprise mais il faut être bien conscient que pour se former quand on est seul derrière son ordinateur, il faut une grande motivation. Le rôle du manager s'avère donc important : il doit impliquer son collaborateur et l'entraîner tout au long du parcours. »²⁰

Retenons en guise de résumé que la meilleure façon pour l'entreprise de tirer profit des formations dispensées aux salariées est de répondre aux attentes spécifiques de chaque participant. Quant au formateur, il devra, en permanence, se former et anticiper les tendances à venir ce qui suppose une veille permanente sur l'évolution des métiers et des techniques.

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, passons à présent à la deuxième partie de ce travail à savoir la présentation du cadre pratique c'est-à-dire, à la présentation de la SENELEC et de sa politique de gestion des âges.

III. Les objectifs et les intérêts de l'étude

Les objectifs et les intérêts de notre recherche se situent à deux niveaux : un niveau académique et un niveau pratique auquel nous relierons une dimension éthique et politique sous-jacente.

1. Les objectifs de l'étude

L'objectif général de notre étude est de démontrer à travers une analyse poussée de la pyramide des âges SENELEC, qu'il est possible d'élaborer une politique de gestion des âges.

²² Elisabeth Lahouze-Humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Edition Maxima, Page 174

Les objectifs spécifiques s'articulent autour des points suivants :

- Prévenir le vieillissement des effectifs ;
- Anticiper la transmission des savoirs/compétences ;
- Eviter les TMS (troubles musculo-squelettiques) par la prévention de la pénibilité au travail ;
- Apporter une contribution significative à la politique sociale SENELEC ;
- Faire des propositions pour l'élaboration d'une politique de gestion des âges SENELEC.

Aussi, cette étude représente un excellent moyen de mettre en pratique, dans une situation réelle, nos acquis théoriques.

2. Les intérêts de l'étude

Toutes les entreprises africaines n'ont pas encore le réflexe d'anticiper les conséquences de l'évolution démographique sur leur effectif. Pourtant, les perspectives en Europe et en France sont aujourd'hui connues : vieillissement de la population active, pénurie de la main d'œuvre sectorisée, tension accrue sur le marché de l'emploi et augmentation du nombre de départs à la retraite.

Ainsi, cette étude revêt une importance pour trois acteurs :

➤ Pour la SENELEC

Les enjeux pour l'entreprise sont définis : attirer de nouveaux potentiels, prévenir l'obsolescence des compétences en poste, favoriser le transfert et la transmission des compétences... A ce titre, la gestion des âges est une véritable pratique de ressources humaines.

➤ Pour le stagiaire

Pour nous autres apprentis RH, c'est une façon d'apporter notre « pierre à l'édifice » par la mise en application des acquis théoriques reçus tout au long de notre formation. Ce mémoire

constituera également une modeste contribution aux futurs étudiants en ressources humaines qui pourront s'en servir afin d'enrichir cette thématique.

➤ Pour le CESAG

La gestion des âges est un thème plutôt nouveau dans la littérature RH mais un énorme défi pour les managers RH. Le CESAG pour conforter sa position de leader sur un marché de plus en plus concurrentiel et offrir des extrants de qualité et compétitifs pourrait, à partir de notre étude, proposer des modules sur le management intergénérationnel.

Chapitre II : Justification des choix méthodologiques

I. Position épistémologique et design de la collecte des données

1. Position épistémologique

« Si on a erré dès le principe, plus on avance, plus on erre. »

Artémidore, *La clef des songes*.

Il est nécessaire de se situer épistémologiquement avant tout exposé. Le mieux est d'aboutir à une épistémologie qui soit le moins incompatible possible avec la réalité du terrain.

En matière de posture épistémologique, Girod et Perret (1999) avancent que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche* ». En effet, l'épistémologie est définie par Mbengue (2001) comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu alors que l'ontologie est définie comme la question de la réalité, qui peut avoir une essence objective ou constituer un construit social.²¹

²¹ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2341-positions-epistemologiques-et-outils-de-recherche-en-management-strategique/download>

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques en Sciences de Gestion :

- Le paradigme constructiviste
- Le paradigme interprétativiste
- Le paradigme positiviste

Ces trois paradigmes constituent, au sens de Kuhn (1983), autant de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence dans lesquels peut s'inscrire notre recherche. Le choix de la posture épistémologique est une phase déterminante dans le projet de recherche pour légitimer les fondements du phénomène étudié.

Girod et Perret (1999) structurent le choix du fondement épistémologique autour des trois caractéristiques suivantes :

- La nature de la connaissance produite.
- Le chemin de la connaissance.
- Les critères de validité de la connaissance.

Ce sont ainsi ces trois éléments qui permettent le choix d'un courant épistémologique structurant le projet de recherche.

Nous situons notre recherche dans le paradigme interprétativiste puisque notre objectif est de comprendre en quoi la gestion des âges peut stimuler (positivement) la performance d'une organisation. Nous cherchons également à comprendre la place que les managers accordent à cette nouvelle discipline de gestion ainsi que leur stratégie en matière de management intergénérationnel. Par opposition au positivisme, l'approche interprétative postule que l'étude du social suppose une volonté réelle de comprendre (Herman, 1988). De plus, l'approche interprétative accepte l'autonomie des acteurs et leur capacité à modifier les événements par leur comportement conscient ou inconscient.

La compréhension des particularités ou spécificités de chaque génération permet d'assigner un sens à leurs comportements. L'objet de cette recherche suppose une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante qui permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale.

Notre démarche générale de recherche est de nature hypothético-déductive puisque la littérature sur le sujet nous a fournis quelques orientations qui nous ont permis de construire une classification des générations qui concorde avec nos observations sur le terrain mais aussi et surtout de porter un jugement sur la pertinence des hypothèses initialement posées (Charreire et Durieux, 1999, p60).

2. Design de la collecte des données

Si nous devons schématiser les différentes étapes à travers lesquelles nous sommes passés pour réaliser cette étude, cette trame constitue le design de la recherche. Pour certains auteurs comme Royer et Zarlowski (1999, p135), ce canevas est composée des questions de la recherche, de la revue de la littérature, des analyses et des résultats.²² Notons qu'il n'existe pas de modèle préétablis et figé. Il existe un ensemble de modèles de présentation du design de la recherche selon la nature de l'étude, la problématique, la littérature et les données. Dans le même cadre, il n'existe pas une préférence ou plutôt une supériorité entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Plus précisément, le choix entre ces différentes méthodes dépend de la problématique du sujet à traiter. Le schéma suivant propose donc une vue synthétique de notre démarche de recherche :

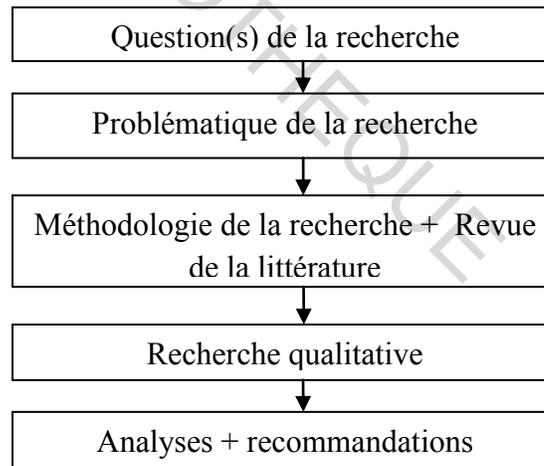


Schéma N° 4 : design global de la recherche

²² http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXLXNvz9xoJ:theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php%3Fid%3Dlyon3.2011.louizi_a%26part%3D288727+&cd=5&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

II. Méthodologie

Les méthodes utilisées sont des recettes générales pour étudier une classe de phénomènes donnés et s'appuient sur des techniques qui permettent d'acquérir, de manipuler et d'analyser des données.

1. Méthode de recueil de données

a) L'historique de la collecte

La collecte des données pose le problème de l'indépendance du chercheur vis à vis de l'objet ou du phénomène étudié. Dans le but de mieux éclairer notre lecteur, il nous a paru utile de nous attarder un instant sur cette rubrique afin de renseigner nos différentes sources de collecte des données et/ou des informations. Dans notre cas, les données figurant dans ce document proviennent essentiellement du terrain. En effet, elles sont tirées soit de la fiche du personnel soit de la pyramide des âges.. Les informations nous ont été fournies suite aux différents entretiens menés et aussi puisées dans la documentation fournie par l'entreprise. Ainsi, notre rôle c'est limité à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies ainsi qu'à la retranscription fidèle des différents entretiens.

b) La recherche documentaire

Nous avons fréquenté la bibliothèque du CESAG dans l'espoir de trouver des ouvrages traitant de notre thème. Malheureusement, au moment de nos recherches le Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion ne disposait pas de livre qui porte sur la Gestion des Ages. Cependant ladite bibliothèque nous a servi à explorer les mémoires de nos prédécesseurs et surtout nous en inspirer dans la rédaction de ce travail : principalement en ce qui concerne sa forme. Nous nous sommes également rendues à la bibliothèque interne de la SENELEC à la rue Vincens pour avoir des données sur la société et notamment sur sa stratégie en matière de management intergénérationnel. A ce jour, les stagiaires en GRH qui nous ont précédé à la Sénégalaise de l'Electricité ne ce sont pas encore penchés sur le sujet. Il nous a donc fallu nous rabattre sur les librairies de la place afin d'obtenir la documentation dont nous avons besoin pour avancer dans nos recherches.

Les recherches sur Internet, nous ont permis d'avoir les résumés d'ouvrages de Geert Hofstede, de Daniel Olivier, Catherine Tanguy et de Danut Olivier Tanguy (voir bibliographie). Mais aussi d'approfondir et d'enrichir nos connaissances sur ce thème combien complexe.

c) Les entretiens (semi-directifs)

Nous avons effectué des descentes au siège social de la SENELEC situé à la rue Vincens courant mars 2013. Nous y avons fait des entretiens avec des personnes ressources comme les membres de l'unité administration du personnel, ceux du service gestion prévisionnel du personnel et certains managers. Les thèmes retenus portaient sur la politique de gestion des âges, les conditions de travail, le processus de recrutement, le leadership, les « conflits générationnels », l'évolution des performances et la politique de promotion avancement. Ce qui nous a permis de mieux connaître notre cadre d'étude.

Les entretiens soulèvent souvent le problème de la neutralité du chercheur par rapport à l'objet étudié, soit parce qu'il interprète lui-même les propos des personnes interrogées, soit parce que celles-ci interprètent les phénomènes observés. Les tactiques que nous avons utilisé pour limiter les biais sont de multiplier les interviews, de diversifier les répondants (position hiérarchique au sein de l'organisation, degré d'implication au niveau du phénomène étudié, etc.). Notre structuration de l'entretien (utilisation d'un guide formalisé) nous a également permis de diriger le discours des personnes interrogées et de limiter les interprétations possibles. La validation des analyses par les répondants limite les biais dus à nos interprétations (Lincoln et Guba, 1985).

Des trois types d'entretien qui existe, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. L'anonymat des personnes interviewées a été garanti avant le déroulement de toute interview.

d) Les difficultés rencontrées

Les premières difficultés ont débuté avant la phase de la recherche documentaire durant le cours de méthodologie de la recherche. En effet, l'un des objectifs de ce cours est d'aider les étudiants avec leur thème de mémoire et leur question de départ. Lorsque nous avons formulé

le notre (notre thème) l'audience, composée de professionnels et futurs praticiens en gestion des ressources humaines, était plutôt pessimiste. Certains gestionnaires des ressources humaines, riches de plusieurs années d'expérience, présents en formation ont affirmé ne jamais avoir entendu parler d'une telle problématique. Les propos de nos confrères étudiants étaient qu'un tel sujet n'existe pas et qu'il renvoie à la gestion des séniors. Il a fallu attendre l'arrivée de Jean-Michel PLANE, agrégé en gestion et professeur à l'Université de Montpellier III, venu nous dispenser quelques cours pour lever le doute sur la question. Ce dernier a confirmé que notre thème est une problématique d'actualité en Europe depuis environ une décennie, méconnue de certains professionnels africains et très peu traités par les chercheurs du continent noir. Son arrivée a également été bénéfique pour la suite à savoir la recherche documentaire. Il nous a fourni des références à consulter pour gagner en temps et disposer d'ouvrages de qualité.

Les autres péripéties concernent la documentation. Nous nous sommes rendus à la bibliothèque du CESAG ainsi que celle de la SENELEC dans l'espoir de trouver des écrits qui traitent du sujet. Malheureusement pour nous, nos recherches se sont soldées par un échec. Aucune de ces bibliothèques ne disposaient de documents qui portent sur la gestion des âges. Nous avons donc commandé, en France, les livres dont nous avons besoin pour continuer notre travail par l'intermédiaire de la Librairie les 4 vents.

Les recherches sur internet étaient assez délicates. Il y règne une certaine confusion entre gestion des âges et gestion des âgées. Nous devons donc faire preuve de beaucoup de discernement dans nos choix : ce qui constitue souvent une perte de temps due aux heures consacrées à la lecture avant de faire le tri. Il n'était pas possible d'imprimer les pages choisies. Nous devons donc recopier sur un bloc note les éléments qui nous intéressaient.

Enfin, nous étions confrontés à la méfiance des enquêtés au moment de l'interview mais aussi à leur méconnaissance du thème étudié sans négliger le manque de temps des agents de la SENELEC. Pour pallier ce dernier point, les agents étaient contactés par mail généralement et libre à eux de fixer une date et une plage horaire pour l'interview. Pendant l'entretien, nous prenions le temps de clarifier le concept de gestion des âges et surtout de rassurer le personnel sur le caractère confidentiel de l'entretien.

2. Méthodes de traitement des données

a) Le traitement des données

Il s'agit de l'exploitation, de l'interprétation et de l'analyse des données recueillies dans nos investigations.

Le guide d'entretien nous a fourni des données de types qualitatives. Les informations qui nous ont été livrées au cours des différents entretiens ont été soit confrontées entre elles afin de vérifier (confirmer ou infirmer) nos hypothèses soit exploitées systématiquement lorsque cette dernière est détenue qu'à un certain niveau de l'organisation. Notre méthode d'exploitation des données qualitatives s'apparente à la fois au tri à plat et aux tris croisés..

L'intérêt de l'élaboration de la pyramide des âges réside dans sa capacité à fournir des données statistiques donc quantitatives. La connaissance de la typologie des différentes pyramides des âges a constitué un préalable à l'analyser de cette dernière, à la compréhension de sa configuration et des problèmes qu'elle soulève, mais aussi à l'esquisse de solutions susceptibles d'aider à y faire face.

En définitive, l'analyse de contenu nous a permis de mettre en œuvre et aussi de transformer les informations à la fois qualitatives et quantitatives dans nos analyses.

b) Les outils utilisés

Les principaux outils utilisés sont les suivants :

- Le guide d'entretien : C'est un outil permettant de recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages...), appelées matériaux, dans le but de les analyser. Il permet donc de recueillir des informations de manière méthodique. Il se situe dans un travail de recherche. Les données recueillies permettent de vérifier les hypothèses de recherche. Cet outil a été élaboré dans un langage accessible, un vocabulaire adapté et l'ordre des questions allaient du général au particulier. C'est ainsi que nous avons pu structurer l'interrogation sans pour autant diriger le discours. Il nous a aussi aidé à élaborer des relances pertinentes et bien circonstanciées. Ainsi, nous avons organisé l'ensemble des thèmes abordés auquel nous nous sommes référés sans pour autant nous y reporter explicitement ni les formuler à la manière d'un questionnaire.

Pendant le déroulement dudit guide, nous avons privilégié les stratégies d'écoute active, de répétition et d'interrogation (stratégies d'intervention). Ceci nous a entre autre permis de recueillir les pratiques, les opinions, les attitudes en rapport avec notre problématique.

- L'observation participante : Jean Massonnat définit cet outil comme étant «une démarche d'élaboration d'un savoir au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroule». Durant notre stage en entreprise, l'observation nous a aidé à mesurer la discordance entre le comportement sur le terrain et le discours tenu au cours d'un entretien. Cet instrument de collecte de données est à l'origine de notre thème d'étude. L'intérêt de l'observation réside dans le recueil de données spécifiques à savoir : les attitudes, les comportements, les pratiques, les conditions de travail.
- Les discussions informelles : elles nous ont permis de recueillir des informations que le questionnaire ne permettait pas. Elles ne comportaient pas de thèmes précis et se faisaient au gré des événements qui se passaient dans la société. Lorsqu'il se passait quelque chose, nous n'hésitions pas à nous entretenir avec les principaux concernés (stagiaires des autres départements trouvés sur place, secrétaire, chef de l'unité administration du personnel, maître de stage...).
- La fiche du personnel : cet outil nous a permis de recenser l'ensemble du personnel de la SENELEC repartis en délégations régionales. Il comprend des informations sur le nom, le(s) prénom(s), le sexe, la date de naissance ainsi que le département de chacune des personnes. Il convient de préciser que seules les données des salariés ayant un contrat à durée indéterminée ont été mises à notre disposition dans la réalisation de cette étude. La fiche du personnel a également servi de support à la construction de la pyramide des âges.
- La pyramide des âges : une pyramide des âges est avant tout la représentation par âge et par sexe d'une population. C'est une façon pratique d'illustrer cette dernière. Faire une pyramide, c'est faire un graphique du nombre d'hommes et de femmes de différents âges. C'est une sorte de diagramme à barres horizontales avec des données pour les hommes à gauche et celles des femmes à droite. L'élaboration de cet outil nous a permis de repartir la population de la SENELEC en 3 générations à savoir : les séniors, la génération X et les juniors. Elle nous a aussi fourni les données quantitatives sur lesquelles s'appuient

nos analyses, projections et recommandations. Nous ne pouvions pas travailler sur un tel thème sans pour autant s'appuyer sur cet outil emprunter aux démographes.

c) L'échantillonnage

En rappel, l'objectif de ce document est de fournir aux managers les moyens nécessaires de prévenir les conflits intergénérationnels étant donné que gérer c'est aussi prévoir. Mais aussi et surtout les sensibiliser sur l'importance de la prise en compte de la gestion des âges dans la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Le choix de notre échantillon tient aussi compte de cet objectif. Le management de la SENELEC étant du type centralisé, nous nous sommes entretenus avec différents managers de l'organisation allant des chefs d'unités aux responsables de département. Les personnes interviewées ont été triées sur le volet (au hasard) excepté celles de la Direction des Ressources Humaines. Afin de diversifier les points de vue, nous avons choisies des managers qui appartiennent chaque génération. Notons que nous n'avons pas interviewé de manager appartenant à la génération Y car, à ce jour, les juniors n'occupent pas de poste de responsabilité dans l'organisation. Nous pouvons donc affirmer que notre échantillon est significatif.

L'étude quant à elle porte sur 2502 personnes : effectif ayant un contrat à durée indéterminée. Le personnel a été regroupé selon son appartenance générationnelle. Nous nous sommes focalisés sur les domaines d'activité stratégiques de la société afin de souligner les points critiques sur lesquels agir.

III. Les limites de l'étude

Afin de rester fidèle à notre champ d'étude, ce travail ne fait aucunement mention de la génération Z, âgée de moins de 18 ans, absente voire inexistante dans l'entreprise étudiée. Le salarié le plus jeune à la SENELEC est âgé de 22 ans. De plus, les données mises à notre disposition au cours de notre recherche ne concernent que les employés disposant d'un contrat à durée indéterminée. Autrement dit, nous ne connaissons pas la répartition générationnelle de

l'effectif total de l'organisation. Nos analyses et recommandations sont limitées au personnel avec un CDI (contrat à durée indéterminée).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Chapitre III : Résultats

Ce chapitre traite globalement des résultats de notre recherche en passant au préalable par une présentation de l'entité étudiée.

I. Présentation de la SENELEC

1. Historique de l'entreprise

L'histoire de l'électricité au Sénégal a débuté durant la période coloniale. A cette époque, seules les communes avaient le pouvoir d'octroyer des concessions dans les secteurs de l'eau et de l'électricité à de petits groupes appartenant aux colons qui l'exploitaient. C'est ainsi qu'en 1897, à Saint-Louis, les établissements Carpot assuraient la production tandis qu'à Rufisque, la distribution était faite par la commune même.

En 1909, il y eut la création à Dakar de la Compagnie d'Electricité du Sénégal qui avait pour rôle d'assurer la production et la distribution de l'énergie électrique à Dakar. Jusqu'à cette date, seules quatre communes étaient électrifiées.

En 1922, la Compagnie Africaine d'Electricité (CAEC) se substitua aux établissements Carpot et électrifia Kaolack et Louga en 1925.

En 1927, la Société Electrique et Industrielle de Baol (SEIB) et la Société Electrique et Industrielle de la Casamance (SEIC) assuraient respectivement l'électrification des villes de Diourbel et Ziguinchor.

La Compagnie des Eaux et de l'Electricité de l'Ouest Africain (CEEAO) fut créée en 1929. En 1939, l'entreprise devint une société anonyme avec son siège social à Dakar et installa une usine à Bel-Air.

La loi n°65-59 du 19 juillet 1965 (voir ANNEXE I loi n°65-59 du 19 juillet 1965 relative à la production ou au captage, au transport et à la distribution de l'eau et de l'énergie électrique) organisa le secteur de l'électricité au Sénégal. C'est par le biais de cette loi que l'Etat octroyait des contrats de concession aux entrepreneurs spécialisés dans ce domaine. C'est dire que désormais, l'Etat est le seul habilité à octroyer les contrats de concessions.

Au courant de l'année 1971, l'Etat sénégalais prit la décision de prendre en main le contrôle de l'énergie électrique pour assurer pleinement son indépendance. C'est ainsi que l'Etat racheta le capital de la CEEAO, les installations de production, de transport et de distribution et créa deux sociétés d'économie mixte :

- L'EDS (l'Electricité Du Sénégal) ; société de patrimoine qui gérait les infrastructures de production ;
- et la Sénégalaise de distribution d'Energie Electrique (SENELEC).

Cette situation a constitué l'étape nécessaire aboutissant à la maîtrise complète par l'Etat du secteur de l'énergie électrique. Le régime de la concession fut annulé et les deux sociétés cédèrent leurs actifs à l'Etat. Sur la base de la loi n°83-72 du 5 juillet 1983 (voir ANNEXE II loi 83-72 du 5 juillet autorisant la création de la Société Nationale d'Electricité), l'Etat fusionna les deux pour en faire une seule : la SENELEC.

En 1987, l'Etat promulgua une nouvelle loi : la loi n°87-23 du 18 Août 1987 (voir ANNEXE III loi n°87-23 du 18 Août 1987 portant privatisation d'entreprises) dite loi de privatisation inscrivant ainsi la SENELEC parmi les sociétés dont le capital en tout ou partie devait faire l'objet d'une vente à un ou des privés qui auront le statut de partenaire stratégique.

En 1998, par la loi n° 98-06 du 28 Janvier 1998²³, l'Etat donna plein pouvoir au législateur de transformer la Société Nationale en société anonyme à participation publique majoritaire.

La loi n°98-29 du 14 Avril 1998²⁴ dite loi d'orientation du secteur de l'électricité constitue la pièce maîtresse de la réforme du secteur électrique. Cette loi apporta certaines innovations majeures, notamment le découpage de la distribution, de la production, du transport et de la vente de l'électricité qui jusque là étaient intégrés dans un système d'organisation :

- l'instauration d'une licence pour exercer l'une des fonctions ci-dessus énumérées et la signature d'un contrat de concession y afférant ;

²³ M. Ndiaye : *élaboration des tableaux de bord dans le système de contrôle de gestion, rapport de stage pour mémoire de fin d'études, centre de documentation de la SENELEC, 1998-2000 p6*

²⁴ C.A. Ndiaye : *rôle et place de la division technique dans la centrale C3 du Cap des biches, rapport de stage, 2001-2002 p4*

- la création de la commission de Régulation de l'électricité chargée de veiller au respect des règles par les différents acteurs qui agiront dans l'électrification rurale ;
- l'instauration du caractère privé des biens de distribution.

La troisième et dernière étape a trait à la privatisation à proprement parler de la SENELEC. Le 31 Mars 1999, l'Etat sur la base d'un appel d'offres international choisit comme partenaire stratégique, les sociétés Hydro-Québec International (Canada) et Elyo (filiale de la Lyonnaise des Eaux de France) qui se regroupèrent pour créer la Sénégalaise d'Investissement en achetant 34% des actions de la SENELEC.

Le 21 septembre 2000, l'Etat du Sénégal met fin au contrat avec Elyo et Hydro-Québec International. Après le départ de ce partenaire, le 20 novembre 2000, un appel d'offre est lancé pour la reprise de la société et le choix de l'Etat se porta sur Vivendi Environnement. Le non respect des engagements pris par ce partenaire stratégique, mît fin aux négociations.

Aujourd'hui, la SENELEC est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre. Elle fonctionne avec ses seules ressources et dit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. Il gère ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie et des Mines qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Energie .

Le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale et la fin des délestages. Pour garantir le succès de cette entreprise, le Gouvernement du Sénégal prévoit la libéralisation du secteur autour des axes suivants :

- Ouverture du segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion de centrales électriques

- Maintien au profit de la SENELEC, du monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

Quelle est l'ossature de la SENELEC ? La réponse à cette question sera l'objet du prochain point.

2. Fonctionnement et finalité de la SENELEC

L'organigramme (ANNEXE IV) de la structure nous montre que la SENELEC est une grande entreprise. En raison du nombre important de départements, nous ne verrons en détail que celui qui nous a accueillis. L'entreprise compte en tout un conseil d'administration et 17 directions.

Les départements sont les suivants : la Direction Générale (DG) ; la Direction Commerciale et de la Clientèle (DCC) ; la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) ; la Direction de la Distribution (DD) ; la Direction des Approvisionnements en Combustibles et Passage au Gaz (DACPG) ; la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ; la Direction de la Communication (DC) ; la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG) ; la Direction de la Production (DP) ; la Direction des Études Générales (DEG) ; la Direction du Contrôle Général (DCG) ; la Direction des Systèmes d'Information (DSI) ; la Direction des Ressources Humaines (DRH) ; la Direction du Transport (DT) ; la Direction de l'Équipement (DE) ; la Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnements (DAPA) ; la Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement (DQSE).

La SENELEC ou Sénégalaise de l'Electricité étant une compagnie productrice d'énergie électrique, a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique sur l'ensemble du territoire. C'est donc une entreprise industrielle de type commerciale.

Les cœurs de métier sont la production, le transport et la distribution et commercialisation de l'électricité constituant ainsi les (4) quatre domaines d'activités stratégiques de l'entreprise (D.A.S).

L'entreprise propose deux types de produits qui sont : les compteurs de courant classique et le « woyofal ». Ce dernier est un système à prépaiement de l'électricité mis en place pour apporter une réponse aux requêtes d'un segment de la clientèle qui sollicite des délais et des moratoires pour régler ses factures d'électricité.

Les services qu'offre la SENELEC sont orientés sur le mode de paiement des factures (le paiement par domiciliation bancaire ; la boîte à chèque ; la carte kalpè et les systèmes de paiement électronique comme « orange money »...).

Notre département d'accueil (la Direction des Ressources Humaines) est chargé de la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative centralisée des ressources humaines. Elle est responsable de l'élaboration de la stratégie de formation et élabore puis exécute les plans de formation. Elle organise et délivre au personnel et ayant droit les services de santé et de prévention médicale, veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité au travail. Elle veille au climat social par l'écoute de l'ensemble du personnel et par une bonne concertation avec les organisations syndicales. Elle veille à l'application des accords sociaux entre la Direction Générale et les partenaires sociaux.

Les démembrements de la DRH sont ainsi que présentés au schéma suivant :

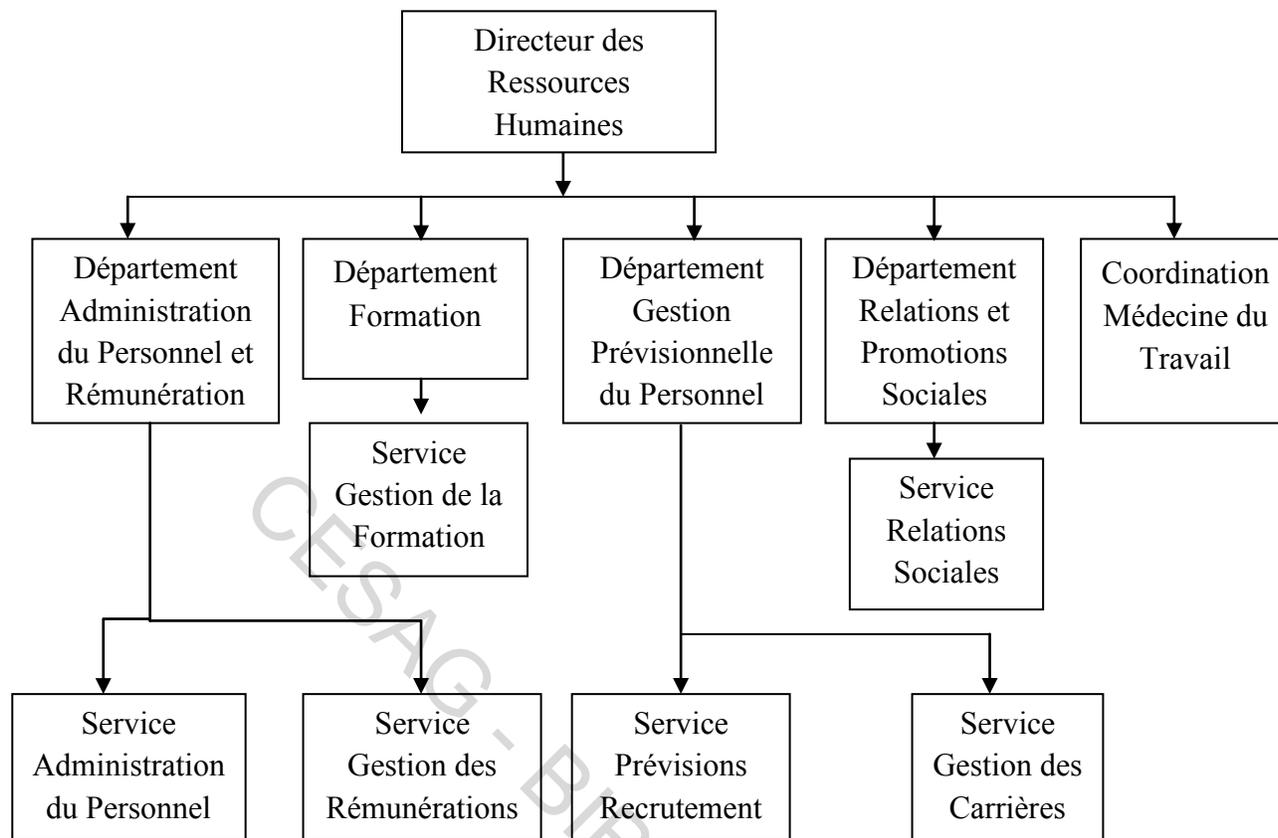


Schéma N° 5 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines SENELEC

Le Service Administration du Personnel est chargé de la gestion administrative du personnel (cadres, non cadres, permanents ou temporaires), depuis l'établissement du contrat de travail jusqu'au départ définitif de l'entreprise.

Il est composé de deux unités chargées de la gestion administrative des cadres (APC) et des employés – ouvriers – maîtrises (AP/EOM) qui ont, chacun dans le domaine qui le concerne, les mêmes attributions ci-après décrites.

Cependant en raison de l'effectif du personnel non cadre, l'unité AP/EOM fonctionne suivant le schéma selon lequel chaque agent de gestion est responsable de la gestion administrative de 500 agents au moins.

Quant à l'unité APC, le statut particulier du personnel cadre lui confère des attributions particulières portant sur la prise en charge médicale et les déplacements de service.

Ainsi les activités principalement dévolues au Service Administration du Personnel tournent autour des tâches suivantes :

- Établissement des contrats de travail lors de l'embauche ;
- Création de l'agent recruté dans le Fichier du Personnel ;
- Mise à jour et conservation des dossiers administratifs des agents ;
- Mise à jour du Fichier du Personnel et du Registre de l'Employeur (obligation légale) : changement situation de famille, parts fiscales, Mutation, Avancement, Promotion, éléments fixes du salaire ;
- Établissement des notes de service qui concernent le personnel (mutation avec ou sans déplacement promotion, avancement annuel ou exceptionnel) ou qui sont prises en application d'une note de direction (à portée générale) ;
- Gestion des Absences : permissions avec ou sans solde, déductibles des congés, congés de maternité, mise en disponibilité, détachement ou mise à disposition suivant instructions reçues de la Direction Générale ;
- Gestion administrative des risques professionnels (AT/MP ou Accidents du Travail/Maladies Professionnelles) : réception déclaration interne des Unités, déclaration réglementaire en vue d'une prise en charge par la sécurité sociale, délivrance des Carnets de prise en charge AT, suivi dossier AT pour remboursement des frais engagés par SENELEC, justification du compte avance AT et statistique des risques professionnels ;
- Congés Annuels : Avis pour programmation par les unités, mise à jour annuelle du planning des unités, émission et envoi mensuels des bulletins de congés, tirage des états prévisionnels de congés et mise à disposition des unités ;
- Gestion Allocations Familiales en relation avec le Service Gestion de la Rémunération (constitution des dossiers – transmission à la CSS, retrait du bordereau de paiement des allocataires en vue de vérification avant paiement par le SGR et reversement chèque de la CSS à la Trésorerie) ;

- Distinctions honorifiques : établissement de la liste des récipiendaires et publication en vue de recueillir des réclamations éventuelles, commande des insignes et diplômes, mise à disposition du pécule, organisation cérémonie remise médailles ;
- Organisation des Élections Professionnelles (Délégués du Personnel – IPM ou Institution de Prévoyance Maladies) ;
- Gestion des contrats véhicules et cyclomoteurs.

L'Unité APC, en raison du statut qui régit le personnel d'encadrement, présente une spécificité liée à l'accomplissement de certaines tâches :

- Prise en charge médicale du cadre et gestion des frais médicaux : Établissement lettres de garantie et bons de pharmacie, répartition et imputation des parts respectives (agent – SENELEC) ;
- Gestion des Polices d'assurance maladie (transmission à la DFC pour règlement – demande de remboursement à l'apéristeur – formaliser les réclamations par suite de rejets non justifiés) ;
- Justification Comptes Police Maladie ;
- Maladie, Aviation, Décès ;
- Établissement des pièces de caisse pour remboursement des frais médicaux, les frais de déplacement de service (mission) liquidation des avantages sociaux spécifiques servis aux cadres (prime de naissance prime de premier mariage) ;
- Établissement des bons de commande pour achat de titres de transport aérien (mission ou évacuation sanitaire).

Après une présentation sommaire du fonctionnement de l'entreprise, de ses missions et activités, passons à présent au volet suivant de cette partie qui concerne la gestion des âges à la SENELEC.

II. La gestion des âges à la SENELEC

1. Les différentes répartitions de la population

Tout au long de cette partie, nous présenterons et commenterons des tableaux, pyramides, diagrammes se rapportant aux ressources humaines de l'entreprise afin de mieux illustrer les répartitions du personnel.

Les données dont nous disposons ne concernent que le personnel permanent. Les employés de la SENELEC sont repartis sur l'ensemble du territoire en directions et délégations régionales (DR) (voir Tableau 6). Ces dernières sont : la Délégation Régionale Nord (DRN), la Délégation Régionale Centre Ouest (DRCO), la Délégation Régionale Centre Est (DRCE) et la Délégation Régionale Sud (DRS).

La lecture du Tableau 6 ci-après nous indique qu'au 31 août 2011, l'effectif permanent est de 2502 personnes. Le personnel féminin est au nombre de 490. Les femmes représentent 19,6 % de la population SENELEC. En d'autres termes, les hommes au nombre de 2012 sont, environ, cinq (5) fois plus nombreux que les dames. Ces dernières sont fortement représentées dans les directions suivantes : DG (40%), DAICI (35%), DRH (42%), DFC (61%), DEG (46%), DEQ (69%), DCOM (46%), DACPG (43%), DAJ (55%), DQSE (35%), CPM (80%). Cette faible représentation des femmes au niveau des D.A.S, exception faite de la DCC (27%), s'explique par la faible présence, en Afrique, des femmes dans les secteurs de la production, de la distribution et du transport de l'énergie électrique.

Entre la fin de l'exercice 2010 et août 2011, la tendance de l'évolution des effectifs est à la baisse. En effet, en 2010, l'effectif permanent était de 2553 contre 2502 en août 2011. La population permanente de la SENELEC a donc subi une évolution décroissante de **2%** dans cet intervalle de temps. Les facteurs expliquant cette baisse d'effectif sont entre autres : les départs à la retraite, les départs volontaires, les décès, les démissions, les licenciements, les suppressions de postes (ANNEXE V: note de direction N° 046/2011)...

En 2010, l'entreprise comptait 311 cadres parmi ces agents soit, un **ratio d'encadrement de 12,17%**. En Août 2011 cette population est passée à 312 personnes (évolution de 0,32%) donnant ainsi un **ratio de 12,47%** (ANNEXE VI). L'augmentation du ratio est due à la baisse de

l'effectif et à l'arrivée d'un nouveau membre dans l'encadrement supérieur. L'effectif, en 2010, des agents de maîtrise est de 1284 soit un **ratio agents de maîtrise de 50,23%**.

Etant donné que nous ne disposons que de l'effectif permanent de la SENELEC, nous ne sommes pas en mesure de comparer le ratio d'encadrement de l'organisation à celui de la tendance. Il en est de même du ratio agents de maîtrise car, pour ce faire il faut nécessairement disposer des données concernant le personnel ayant un contrat à durée déterminé.

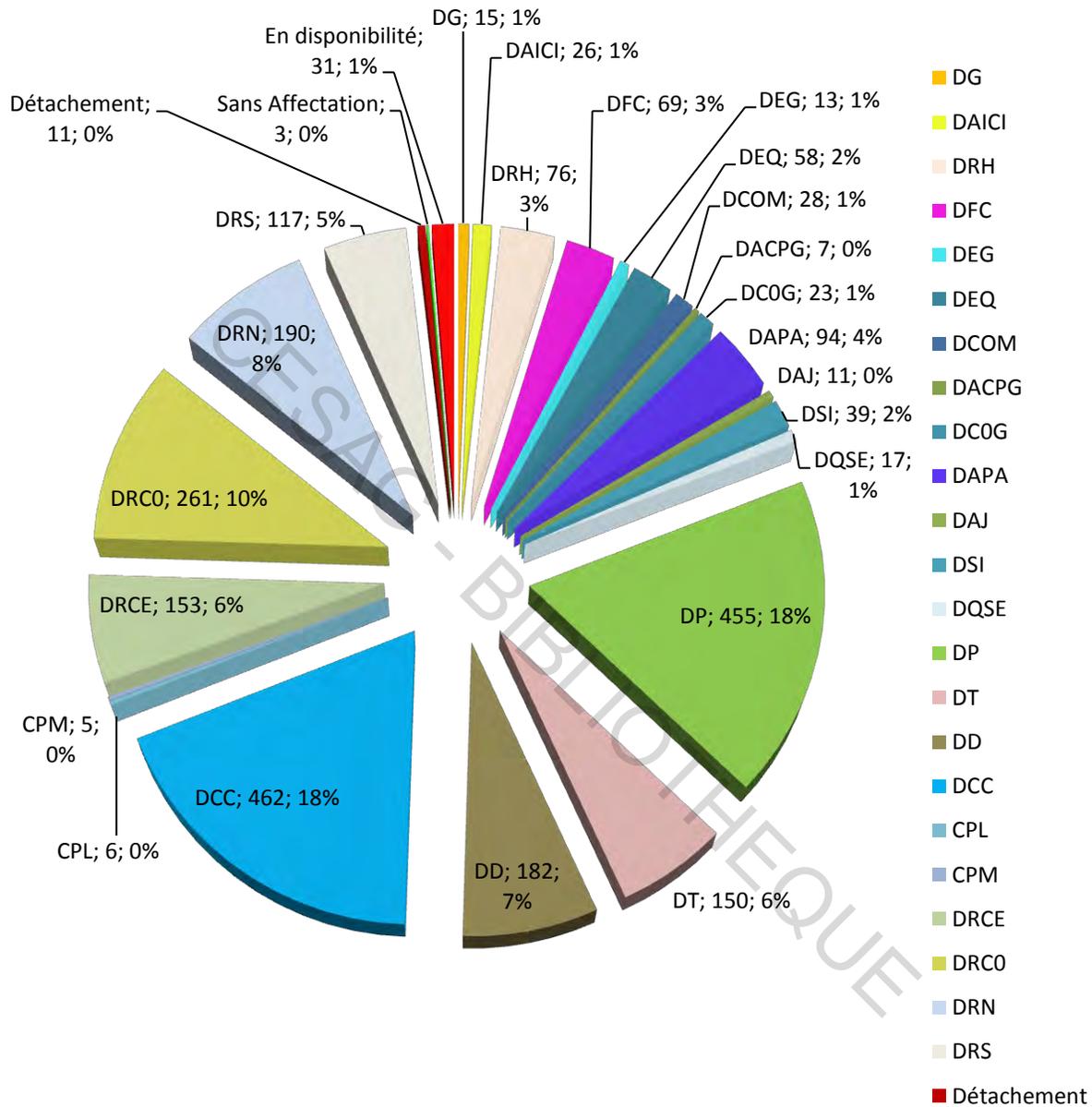
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6 : Effectif SENELEC par Direction et Délégation Régionale

DIRECTIONS/ DELEGATION	SEXE		TOTAL AOUT 2011	TOTAL 2010	EVOLUTION	Age Moyen
	Hommes	Femmes				
DG	9	6	15	17	-12%	54
DAICI	17	9	26	27	-4%	47
DRH	44	32	76	76	0%	45
DFC	27	42	69	76	-9%	43
DEG	7	6	13	15	-13%	45
DEQ	18	40	58	64	-9%	45
DCOM	15	13	28	28	0%	45
DACPG	4	3	7	6	17%	40
DCOG	20	3	23	25	-8%	55
DAPA	73	21	94	92	2%	47
DAJ	5	6	11	10	10%	44
DSI	28	11	39	37	5%	40
DQSE	11	6	17	13	31%	44
DP	432	23	455	468	-3%	47
DT	132	18	150	144	4%	43
DD	175	7	182	190	-4%	43
DCC	337	125	462	463	-0,2%	43
CPL	5	1	6	5	20%	45
CPM	1	4	5	4	25%	52
DRCE	134	19	153	166	-8%	46
DRC0	214	47	261	265	-2%	44
DRN	166	24	190	199	-5%	44
DRS	104	13	117	115	2%	44
Détachement	9	2	11	9	22%	51
Sans Affectation	3	0	3	6	-50%	51
En disponibilité	22	9	31	33	-6%	46
TOTAL	2012	490	2502	2553	-2%	

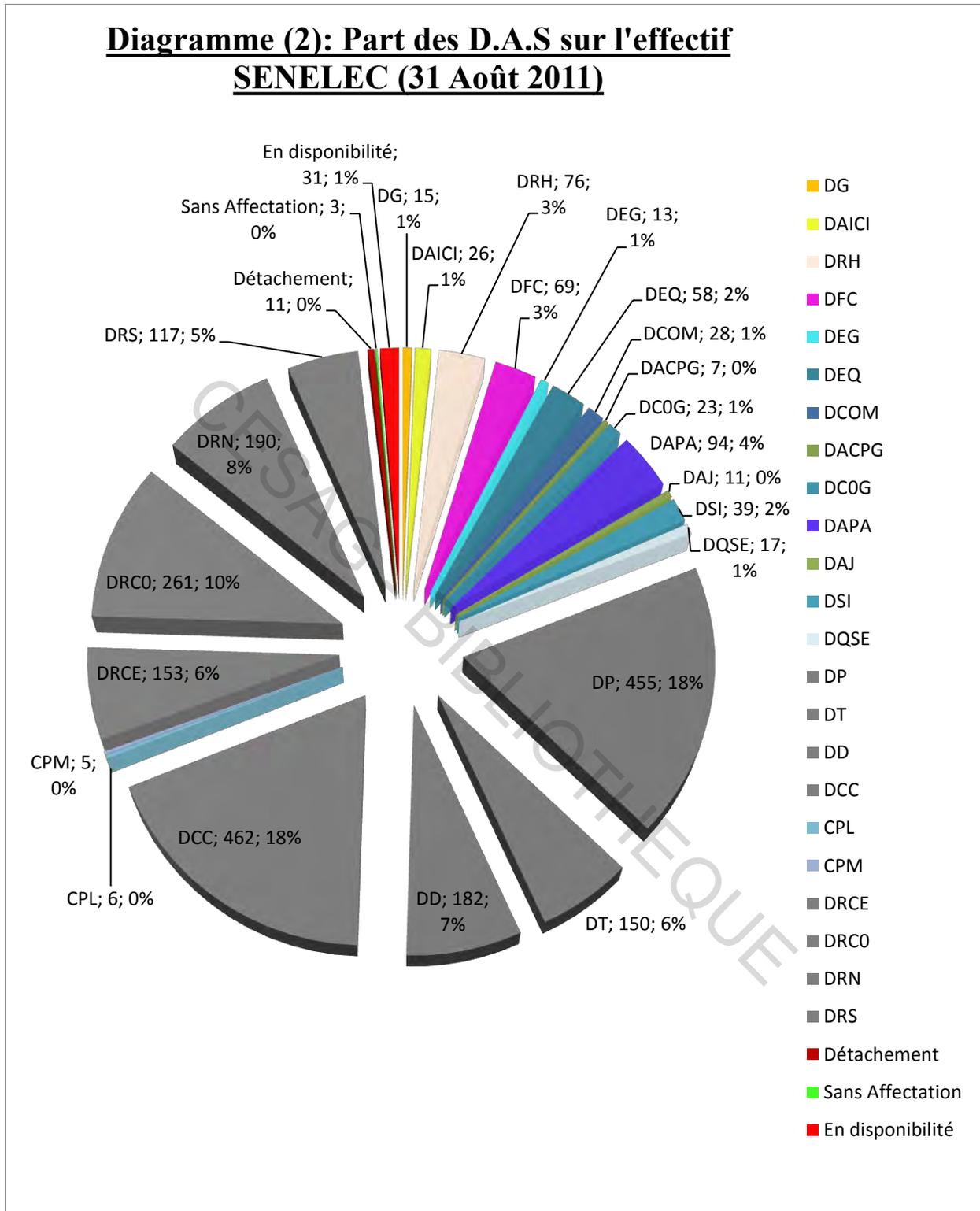
Le Diagramme (1) nous présente l'effectif SENELEC repartis en direction et en délégation régionale. On y remarque que les directions les mieux représentées sont celles des domaines d'activités stratégiques ainsi que les délégations régionales. Ainsi, on retrouve l'essentiel du personnel au niveau des fonctions techniques. Parmi les fonctions supports, celles qui se distinguent le mieux sont au nombre de trois (3) à savoir la DAPA, la DRH et la DFC. Ces dernières font respectivement 4% (pour la DAPA) et 3% (pour la DRH et la DFC) de l'effectif total. Le poids du personnel des autres directions supports varie entre 0 et 2% de celui de l'entreprise. Sans prendre en considération les agents sans affectation, ceux en détachement et en disponibilité, le poids total des directions appuyées (ou supports) est inférieur à 20% ($19,46\%$ ou $487/2502*100$) de celui de la SENELEC.

Diagramme (1) Circulaire des Effectifs SENELEC par Direction et Délégation Régionale (31 Août 2011)



Une observation attentive du Diagramme (2) nous révèle que l'effectif permanent des D.A.S, délégations régionales (DR) comprises, est de 1970 soit environ 78,74% du personnel permanent. Parmi eux, 1249 salariés sont présents à Dakar (Dakar 1 et Dakar 2) et 721 employés sont repartis dans les autres régions. L'effectif des directions techniques à Dakar est respectivement de 455 pour la Direction de la Production, 150 pour la Direction du Transport, 182 pour la Direction Distribution et 462 pour la Direction Commerciale et de la Clientèle. En valeur relative cela nous donne respectivement 18,2% (DP), 6% (DT), 7,3% (DD) et 18,46% (DCC) du personnel permanent de la SENELEC. Les femmes constituent 14% du personnel des D.A.S soit 276 personnes. On les retrouve principalement au niveau de la Direction Commerciale et de la Clientèle.

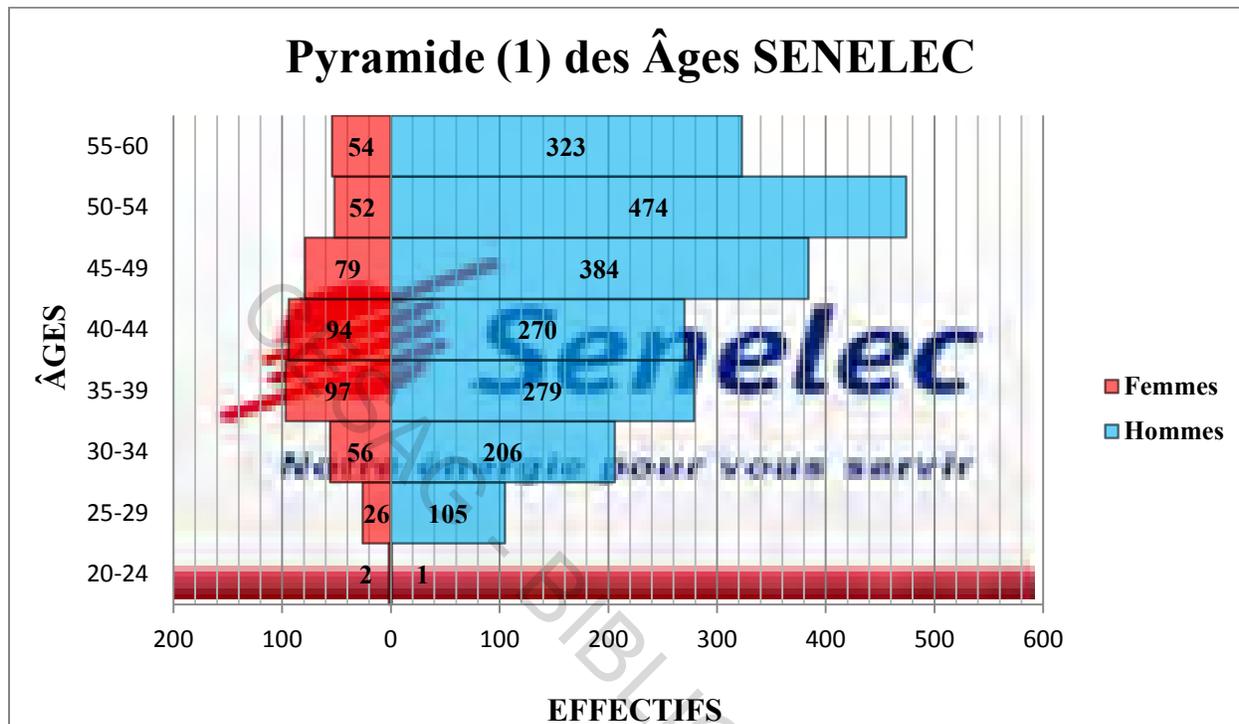
Les DR ne sont que des démembrements des fonctions commerciales et distributions au niveau régional. Ce qui laisse comprendre que les deux (2) autres fonctions des domaines d'activités stratégiques à savoir la production et le transport sont centralisées au niveau de Dakar (Dakar 1 et Dakar 2).



Voyons à présent quelle est la répartition générationnelle à la SENELEC.

2. Présentation de la pyramide des âges et de la politique de gestion des âges SENELEC

a) Présentation de la pyramide des âges (Janvier-Août 2011)



La pyramide des âges SENELEC a la forme d'une toupie. Elle regroupe le personnel dans un intervalle d'âge de 5 ans allant de 20 à 60 ans.

La moyenne d'âge, au 31 août 2011, de l'entreprise est de 47 ans. Ceci s'explique par le fait que près de 54,6% de la population SENELEC ou un nombre de 1366 personnes est concentré dans les tranches d'âge allant de 45 à 60 ans. Les séniors représentent ainsi plus de la moitié de l'effectif permanent de la société. La moyenne d'âge des séniors est d'environ 52 ans.

Les permanents dont l'âge est compris entre 30 et 44 ans sont au nombre de 1002 personnes. La génération X représente environ 40,05% du personnel permanent SENELEC. Sa moyenne d'âge est approximativement de 38 ans.

L'effectif permanent dont l'âge est inférieur à 30 ans compte 134 personnes. La génération Y constitue 5,35% des permanents de la SENELEC. Sa moyenne d'âge est sensiblement supérieure à 27 ans.

Nous remarquons ainsi que la génération Y est faiblement représentée dans l'organisation. Le tableau (7) suivant matérialise nos propos.

Tableau 7: Répartition des effectifs permanents de la SENELEC par génération

Génération	Effectifs	Pourcentage	Âge Moyen
Séniors	1366	54,6	51
Génération X	1002	40,05	38
Génération Y	134	5,35	27
Total	2502	100	47

L'effectif des D.A.S est de 1970 soit environ 78,74% de celui de l'entreprise. La moyenne d'âge gravite autour de 44 ans (Dakar et Délégations Régionales comprises). Les employés des D.A.S dont l'âge est compris entre 45 et 60 ans sont au nombre de 1055. Les séniors représentent ainsi 53,55% de la population des D.A.S et 77,23% de l'effectif total des séniors.

On dénombre 806 permanents dans l'intervalle d'âge allant de 30 à 44 ans. La génération X a une part de 40,91% dans l'effectif permanent des domaines d'activités stratégiques et 80,44% de celui des X dans l'entreprise.

L'effectif des salariés des D.A.S dont l'âge est inférieur à 30 ans est de 109. La part de la génération Y correspond à peu près à 5,53% de ladite population et 81,34% de celle des jeunes de la SENELEC.

Quelque soit la génération considéré, la moyenne d'âge ne change pas. Ceci démontre que les D.A.S influencent fortement la forme de la pyramide des âges SENELEC en raison notamment de la part importante de ses effectifs.

Le tableau ci-après présente une description quantitative des déclarations précédentes.

Tableau 8: Répartition des effectifs permanents des D.A.S par génération

Génération	Effectifs D.A.S	Pourcentage	Effectifs SENELEC	Part des D.A.S (%)
Séniors	1055	53,6	1366	77,23
Génération X	806	40,91	1002	80,44
Génération Y	109	5,53	134	81,34
Total	1970	100	2502	78,74

Après avoir montré comment chaque génération est répartie dans l'entreprise, penchons nous à présent sur la politique de gestion des âges de la SENELEC.

b) La politique de gestion des âges SENELEC

Il n'existe pas de politique, formalisée, de gestion des âges au niveau de la SENELEC. D'après nos entretiens (ANNEXE VII) avec les différents responsables notamment ceux de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, le projet de mettre en place une telle politique a été soumis à la Direction Générale au courant de l'année 2013.

Cette politique de gestion des âges se résume à équilibrer la pyramide des âges pour avoir à long terme une pyramide de type cylindre qui respecte le standard d'âge moyen c'est-à-dire, 40 ans. Pour passer d'une moyenne d'âge de 47 ans à 40 ans, les acteurs de la DRH comptent analyser les écarts entre chaque génération et proposer des départs négociés aux séniors puis injecter de façon harmonieuse une population relativement jeune dans la tranche d'âge des moins de 30 ans. L'ambition d'une telle entreprise est d'équilibrer les effectifs au niveau de chaque génération.

Pour ce qui concerne la politique d'évaluation des performances, le mécanisme de fixation des objectifs est le même pour toutes les générations c'est-à-dire, annuel. L'évaluation des performances à la SENELEC constitue un moment d'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. C'est durant cette occasion que le manager décèle les points forts de son collaborateur qui seront à consolider ainsi que ses points faibles qui seront à corriger. La finalité de ladite évaluation entraîne des actions RH au niveau de la SENELEC. Les actions découlant de l'évaluation des performances sont : la formation (en cas de lacunes manifeste) ; le

redéploiement ou la reconversion (en cas d'inadéquation profil/poste) ou la promotion (quand le salarié remplit les objectifs qui lui sont fixés).

Il existe une politique de promotion-avancement à la SENELEC. Chaque année, 15% de l'effectif de chaque direction est promu. Cette promotion consiste en un changement de catégorie ou Groupe Fonctionnel (GF). Les conditions à remplir pour accéder à la promotion sont d'avoir une ancienneté d'au moins 3 ans dans le GF et d'obtenir une note satisfaisante à l'évaluation des performances. En cas de vacance interne, tout salarié ayant le profil adéquat pour pourvoir le poste peut bénéficier d'une promotion si celle-ci entraîne un changement de catégorie ou GF. Pour ce qui est de l'avancement, 30% de l'effectif de chaque direction change de niveau de rémunération (NR). La condition à remplir pour bénéficier d'un avancement est d'avoir une ancienneté de 2 ans dans le NR. Notons que toute promotion entraîne une modification du GF qui à son tour occasionne un changement de NR avec deux (2) niveaux d'avancement.

Nos entretiens nous ont permis de savoir que les managers de la SENELEC ont le même point de vue en ce qui concerne les Y. Pour eux, cette génération est la plus difficile à manager en raison notamment de son caractère explosif ; de son haut niveau d'exigence ; de son impatience ; et surtout de son infidélité qui est sa principale caractéristique. Les Y sont plus difficiles à fidéliser que les Sénior ou X de la SENELEC parce que le sentiment d'appartenance à l'entreprise est quasi-inexistant chez eux. Des efforts sont faits afin de renforcer la politique de rétention du personnel. Une prime annuelle de motivation est octroyée au personnel. Son montant est fixé selon un barème qui est établi à partir de la note d'évaluation.

Le 21 janvier 2012, SENELEC a organisé un séminaire d'intégration des nouvelles recrues. A travers cette initiative, la Direction de la Communication a voulu susciter l'esprit d'appartenance au sein de l'entreprise mais également consolider une culture d'entreprise basée sur les cinq valeurs plébiscitées lors de la convention d'entreprise en 2004, à savoir : respect du client ; intégrité ; responsabilité et engagement ; équité et esprit d'équipe.²⁵

Concernant la politique de recrutement, chaque fois qu'un salarié doit faire valoir son droit à la retraite ou à la suite d'un décès ou accident de travail entraînant une incapacité de travail permanent, la DRH procède au remplacement de l'employé par un recrutement. Les canaux de

²⁵ Magazine Lumière, trimestriel d'information interne de SENELEC, Août 2012, N°17, Page 39.

recrutement sont : la promotion ou recrutement interne ; la cooptation ; les candidatures spontanées ; les candidatures recommandées ; les partenariats avec les écoles de formation ; l'agence nationale pour l'emploi des jeunes et le service de la main d'œuvre.²⁶

Par la formation professionnelle, SENELEC a su développer le savoir faire de ses salariés qui se sont améliorés d'année en année. Le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels de l'entreprise ouvert en 1978, accueille chaque année 800 agents, environ. Parallèlement, des actions de formation sont réalisées au Sénégal et à l'étranger. Toutes ces actions permettent de renforcer la qualification du personnel et la culture d'entreprise, de faciliter l'adaptation des nouvelles recrues, d'accompagner le développement personnel des salariés et d'améliorer la performance de l'entreprise. Elles permettent aussi à l'entreprise de disposer à tout moment du personnel ayant les compétences nécessaires pour exercer les activités ou les fonctions et assurer les responsabilités indispensables à la bonne marche de l'entreprise. SENELEC contribue également à l'effort national de formation des jeunes en accueillant chaque année, plusieurs centaines de stagiaires dans tous ses domaines d'intervention. Les séniors sont la génération la mieux formée au niveau de l'entreprise. En effet, cette dernière a bénéficié d'une excellente politique de formation du temps de la participation de Electricité De France ou EDF France dans le capital social de la SENELEC. Les Séniors étaient envoyés en France afin de bénéficier d'un complément de formation dans leurs domaines d'intervention ou, recevaient les formateurs de EDF France au niveau du CFPP (Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel).

Après avoir présenté le champ de notre étude ainsi que sa politique de gestion des âges, analysons minutieusement ladite politique avant de formuler nos recommandations : objet de la troisième partie de ce travail.

²⁶ Mémoire de Ousmane FALL : *La politique d'acquisition des RH cas de la SENELEC, Ecole Supérieure de Commerce de Dakar, 2004-2005*

Chapitre IV : Analyses et recommandations

I. Analyses

1. Analyse de la pyramide des âges

Nous ferons notre analyse sur un horizon de 6 ans à compter de 2013, année de production de ce document scientifique. Nous limiterons l'analyse à moyen terme à l'année 2015.

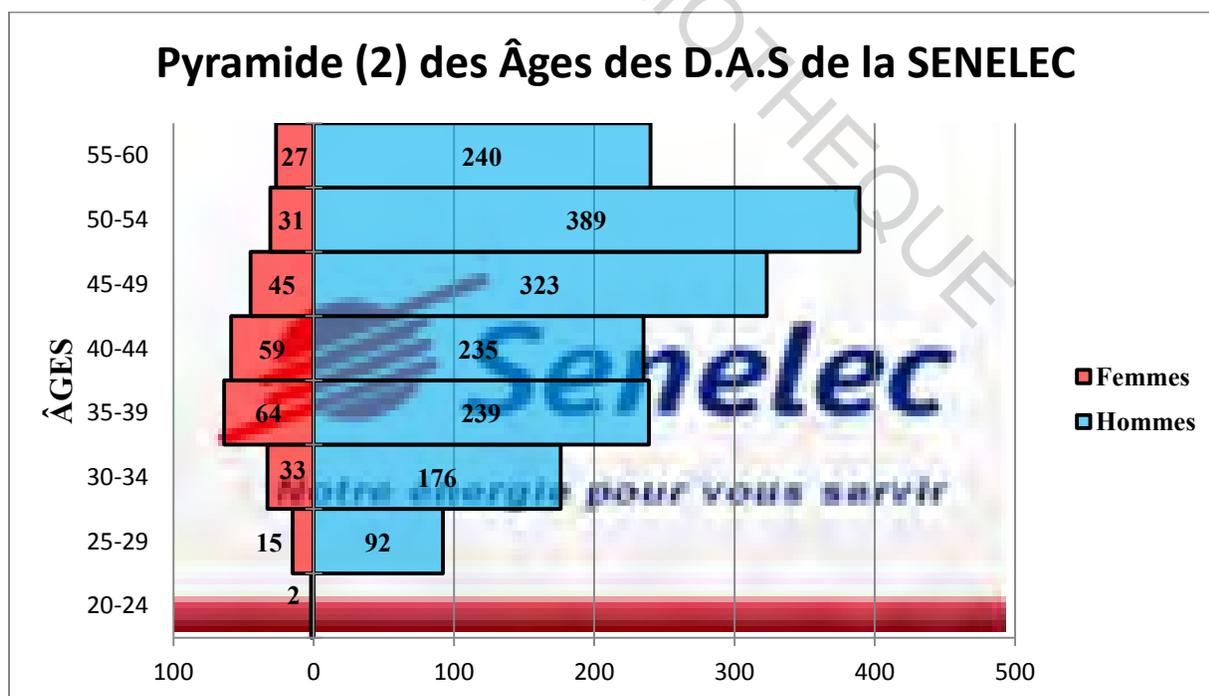
L'observation de la pyramide des âges SENELEC nous permet de constater que la base de ladite pyramide est très étroite en raison notamment de la faible représentation des Y. Le tronc de la pyramide représentant les X est assez large ce qui dévoile un grand rassemblement de ces derniers dans leur intervalle d'âge (30-45 ans). Le sommet de la pyramide est très volumineux du fait d'une forte concentration des Séniors dans la tranche d'âge des 45-60 ans.

Il ressort d'une analyse approfondie de la pyramide des âges SENELEC les éléments suivants : sur les 1366 séniors présents dans l'entreprise au 31 août 2011, ils seront 438 à faire valoir leur droit à la retraite d'ici 2018 (si aucun recrutement de séniors n'est fait entre temps) soit 32,06% de la population des séniors et 17,51% de l'effectif des permanents. Parmi eux, 93 salariés auront le statut de retraité en 2013 soit 21,23% de ceux devant aller à la retraite d'ici 5 ans, 79 séniors feront de même en 2014 ou 18,04% des départs à la retraite de 2018 et 83 personnes emboîteront le pas aux autres en 2015 soit 18,95% des prévisions pour retraite d'ici 5 ans. En résumé, de 2013 à 2015, 255 séniors iront à la retraite soit 58,22% des projections faites sur 5 ans et 18,67% de la population des séniors. Les Séniors, en raison de leurs parcours professionnels, étant pour l'essentiel dans leur seconde partie de carrière ont une part importante dans la masse salariale du fait du montant élevé de leurs primes d'ancienneté et de certains avantages mais aussi du fait du système de promotion/avancement qui est corrélé à l'ancienneté.

Sur 1055 séniors recensés dans les D.A.S, ils seront 330 à partir à la retraite d'ici 2018 soit 75,34% de la population des futurs retraités de la même période, 24,16% de la population totale des séniors ou encore 13,19% de l'effectif permanent SENELEC et plus d'un tiers de l'effectif seniors des D.A.S (31,28%) ou 16,75% de la population totale des D.A.S. Dans ce lot, ce sont 64 personnes qui iront à la retraite en 2013 soit 19,40% de ceux devant faire valoir leur droit à la retraite d'ici 5 ans ou 6,07% de la population des séniors des D.A.S et 4,68% des séniors de

l'entreprise. En 2014, 56 personnes se trouvant dans les D.A.S devront aller à la retraite soit 2,84% de cette population ou 5,31% des Séniors de ladite population. Ils représenteront également 4,1% des Séniors de la SENELEC et 12,78% des prévisions sur 5 ans ou encore 2,24% de l'effectif SENELEC. En 2015, le statut de retraité sera attribué à 65 membres des D.A.S soit 3,30% de cette population ou 6,16% de l'effectif des séniors figurant dans les domaines d'activités stratégiques et de 4,76% de celui des séniors dans l'entreprise. Ce chiffre représente également 2,6% de l'effectif permanent de l'entreprise. Globalement, entre 2013 et 2018, sur 438 personnes devant aller à la retraite dans l'entreprise, 330 se situent dans les D.A.S. De 2013 à 2015, on retrouve 185 salariés sur 255 au niveau des domaines d'activités stratégiques devant faire valoir leur droit à la retraite. Ces chiffres nous indiquent que les directions qui seront les plus concernées par les nombreux départs à la retraite sont celles qui ont un caractère stratégique.

A présent, poussons notre analyse un peu plus loin en éclatant les D.A.S. Nous leurs accordons une attention particulière parce que c'est à leurs niveau que se regroupent les cœurs de métiers de l'entreprise. La figure ci-après est représentative de la pyramide des âges des domaines d'activités stratégiques de la SENELEC.



La pyramide ci-dessus à la même forme que celle de l'entreprise (pyramide 1). Elle présente également les mêmes caractéristiques : une base étroite donc peu de jeunes, un sommet large qui dévoile un nombre assez important de seniors et la majorité de l'effectif est dans la classe d'âge intermédiaire. La moyenne d'âge des D.A.S est de 44 ans.

Sur 330 seniors devant aller à la retraite d'ici 2018 dans les D.A.S on retrouve respectivement 68 personnes à la Direction Commerciale et de la Clientèle ; 28 autres à la Direction de la Distribution ; 23 employés à la Direction du Transport ; 98 travailleurs à la Direction de la Production ; 33 salariés à la Délégation Régionale Centre Est ; 32 individus à la Délégation Régionale Centre Ouest ; une population de 29 personnes à la Délégation Régionale Nord et un effectif de 19 personnes à la Délégation Régionale Sud. En définitive, ce sont la Direction de la Production et la Direction Commerciale et de la Clientèle qui seront les plus touchées au niveau des D.A.S. Ces directions ont chacune une part de 29,70% et 20,61% des prévisions faites sur un horizon de 5 ans.

En 2013, sur un total de 64 personnes se trouvant dans les D.A.S qui feront l'objet de départs à la retraite, la répartition des retraités par direction et par délégation est respectivement de : 14 salariés à la DCC ; 10 employés à la DD ; 5 travailleurs à la DT ; 11 agents à la DP ; 9 individus à la DRCE ; 5 autres à la DRCO ; 6 personnes à la DRN et 4 seniors à la DRS.

Pour l'année 2014, parmi les 56 personnes se situant dans les D.A.S doivent aller à la retraite. La répartition par direction et délégation est la suivante : 11 agents de la DCC ; 2 salariés de la DD ; 3 employés de la DT ; 16 travailleurs de la DP ; 5 individus de la DRCE ; 6 autres de la DRCO ; 8 seniors de la DRN et 5 futurs retraités de la DRS.

Pour ce qui concerne l'année 2015 au niveau des D.A.S, ce sont en tout 65 personnes qui iront à la retraite. La répartition de cet ensemble par direction et délégation régionale est ainsi qu'il suit : 14 membres de la DCC ; 7 employés de la DD ; 3 autres de la DT ; 21 agents de la DP ; 7 salariés de la DRCE ; 6 travailleurs de la DRCO ; 3 individus de la DRN et 4 seniors de la DRS.

Si, par le biais de la moyenne des âges de l'entreprise (47 ans), nous sommes tentés de juger la population comme étant vieille, il est important de savoir que le vieillissement d'un groupe démographique résulte de la combinaison de l'augmentation des catégories les plus âgées en l'occurrence les seniors et de la diminution du poids des catégories les plus jeunes à savoir les Y.

La population de la Société Nationale d'Electricité a la particularité d'être vieillissante par le simple effet mécanique du temps qui passe. C'est donc un blocage des embauches de jeunes qui a occasionné l'augmentation progressive de l'âge moyen du personnel.

Cet examen approfondi de la pyramide des âges SENELEC nous servira de base à l'analyse du projet de politique de gestion des âges en vigueur dans l'entreprise.

2. Analyse du projet de politique de gestion des âges

En rappel, le projet de mettre en place une politique de gestion des âges se résume quasiment par une injection harmonieuse au fur et à mesure d'une population jeune en tenant compte de l'effectif de chaque tranche d'âge. A cela s'ajoute aussi des propositions de départs négociés afin d'obtenir à moyen terme une pyramide de forme cylindrique.

Nos entretiens nous ont permis de savoir qu'il n'existe pas de plan de carrière formalisé mais aussi que l'organisation souffre d'un mode de pilotage à vue en ce qui concerne le recrutement. C'est-à-dire, aucune prévision n'est faite pour remplacer les potentiels départs. En outre, il n'y a pas de mécanisme d'apprentissage intergénérationnel en place dans l'entreprise. Le projet de politique de gestion des âges SENELEC ne prend pas en compte non plus cet aspect. Ajoutons également qu'il songe moyennement à faire un marketing des ressources humaines car à ce jour, le dessein de mettre en place une plate forme e-recruitment (recrutement électronique) est en gestation.

Nous constatons ainsi que les solutions proposées n'ont qu'un effet limité sur l'âge moyen du personnel. Si elles améliorent la situation financière de l'entreprise à court terme (baisse de la masse salariale), elles sont porteuses de difficultés. En effet, lesdites solutions ne prennent pas en compte le fait que les séniors sont porteurs d'expériences et de compétences. De fait, un départ massif de ces derniers entraînera une perte de compétences assez importante si aucune mesure n'est prise en amont.

Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les responsables de la direction générale ou des ressources humaines. D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite, mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de

compétences, s'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. De l'autre, elle est un outil de politique des rémunérations.

Selon la situation démographique de l'entreprise, les possibilités ou les risques stratégiques sont différentes. Dans la pyramide de type « toupie », l'entreprise peut proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide dans des cas de restructurations ou de changements technologiques importants. Elle aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière. La forme en « cylindre » quant à elle, marque la plupart du temps une stratégie d'embauche régulière et permet de définir une progression dans la carrière de chacun à condition que l'entreprise mette en place des plans de carrières bien définis.

Les questions démographiques résumées dans la pyramide des âges ont clairement des impacts financiers, notamment dans la politique de gestion des rémunérations. Il y a d'abord des évolutions automatiques de la masse salariale de l'entreprise, indépendantes de toute décision. Dans la convention collective, il est prévu que le vieillissement du personnel s'accompagne d'une augmentation des niveaux de rémunérations ou de promotions hiérarchiques (primes liées à l'ancienneté), elles-mêmes accompagnées de hausses de salaires. Par ailleurs, le départ à la retraite constitue un mouvement naturel qui modifie la répartition du personnel par catégorie et l'équilibre des rémunérations. Il va de soi que d'autres évolutions, volontaires celles-là et moins directement liées à l'âge, viennent aussi modifier la masse salariale : mouvements d'entrée et de sortie du personnel (turn-over), changements des formes d'emploi (contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée, intérim, temps partiel). Tous ces éléments se combinent pour modeler la structure et la dynamique de la masse salariale. Un des résultats immédiats d'une politique de départ des salariés les plus âgés est la réduction de la masse salariale du fait d'un effet noria positif. Dans ce cas, leur remplacement par un employé plus jeune entraîne immédiatement une baisse de la masse salariale ou de la rémunération moyenne d'une catégorie démographique. L'incidence est encore plus forte en cas d'absence de remplacement. L'entreprise peut y voir un levier d'amélioration rapide de la rentabilité et de la performance financière. Si la logique financière est ici évidente, l'effet noria est aussi porteur de risques pour l'entreprise car, de façon générale, les salariés les plus âgés sont situés en haut de la pyramide hiérarchique ou très expérimentés. Il est vrai que, de ce point de vue, l'évaluation des retombées

négligentes sur la performance de l'entreprise est beaucoup plus délicate. La relation entre âge, ancienneté, vieillissement et productivité est, encore une fois, d'une grande complexité.

Face à des tâches complexes, les individus les plus âgés utilisent leur expérience pour anticiper les opérations et les changements futurs ce qui, dans certains cas, leur permet de compenser d'éventuelles lenteurs et d'obtenir en définitive des performances proches de celles des plus jeunes. Il est enfin très difficile d'établir une relation linéaire entre l'âge et le vieillissement, parce que les transformations avec l'âge sont différentes d'une personne à l'autre, variant sensiblement selon l'environnement du travail, le milieu social et la formation initiale. Ces éléments permettent de conclure que les salariés n'ont pas l'âge de leurs artères, car les situations individuelles sont de plus en plus diversifiées avec l'avancée de l'âge.²⁷

Pour terminer, rappelons que l'option d'embaucher des jeunes afin de rééquilibrer la pyramide des âges n'est pas la plus pertinente et ce, pour plusieurs raisons :

- Le recrutement massif de jeunes dans un laps de temps très court pose la question à moyen terme de l'évolution de carrière et des perspectives forcément limitées au regard de la population concernée et de ses attentes légitimes de progression professionnelle ;
- De plus, une telle stratégie, si elle répond à une logique de rajeunissement à court terme de la pyramide des âges va poser une question de vieillissement à long terme et la question du choc démographique se reposera de la même façon qu'aujourd'hui pour l'entreprise ;
- Enfin, si le vieillissement est pointé du doigt par l'entreprise, les salariés ne vont peut-être pas partir en masse à court terme, ce qui limitera les possibilités de remplacement et donc de recrutement de jeunes.²⁸

Suite aux analyses de la pyramide des âges et du projet de politique de gestion des âges, passons à présent à la partie recommandations.

²⁷ www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=VING&ID_NUMPUBLIE=VIN_095&ID_ARTICLE=VING_095_0127

²⁸ www.basse-normandie.anact.fr/portal/pls/portal/docs/3018379.PDF

II. Recommandations

1. Equilibre de la pyramide des âges

Nos analyses nous ont révélé que les vacances de postes prévisionnelles à pourvoir d'ici 2018 sont au nombre de 438. Sur le moyen terme, l'effectif à remplacer sera au nombre de 79 en 2014 et 83 en 2015. A court terme, c'est-à-dire en fin 2013, l'entreprise devra songer, éventuellement, à suppléer 93 futurs retraités.

Nos recommandations, pour ce qui concerne cette partie, se baseront sur l'objectif des responsables de la GPEC qui est d'équilibrer la pyramide des âges pour obtenir à long terme une pyramide ayant la forme d'un cylindre. Leur stratégie est d'injecter de façon harmonieuse de jeunes recrues à la place des futurs retraités et de proposer des départs négociés à certains séniors.

Nos suggestions concerneront dans un premier temps les méthodes de recrutement des Y. Ensuite, nous nous pencherons sur les propositions de départs négociés.

Sachant que la principale cible du recrutement, dans les années à venir, est la génération Y, nous recommandons fortement que l'entreprise finalise au plutôt son projet de mettre en place une plateforme e-recruitment (recrutement électronique). Ceci permettra à l'organisation de mettre toutes les chances de son côté pour attirer les meilleurs profils mais aussi et surtout de contribuer à résoudre le problème de la gestion documentaire dont elle est victime (manque de place pour l'archivage). En effet, une telle plateforme a entre autres avantages de réduire les quantités importantes de papier à stocker (variant de 5 à 10 ans selon la prescription) mais aussi de réduire les charges de travail des chargés du recrutement. La dite plateforme étant « intelligente », les recruteurs pourront short-lister rapidement les profils dont ils ont besoin en renseignant simplement les différentes rubriques du logiciel. La SENELEC y gagnera en temps mais aussi en espace. Le temps de traitement des CV (Curriculum Vitae) sera fortement réduit et leur stockage ainsi que celui des dossiers du personnel sera désormais virtuel.

La société pourrait également songer à utiliser les remparts que lui offre le web 2.0. En effet, la floraison des sites sociaux telles que Viadeo, LinkedIn et autres est un excellent moyen

d'atteindre sa cible tout en soignant et améliorant son capital image. Ceci aura pour impact de la rendre nettement plus attractive.

Les différentes occasions de recruter constitueront pour la SENELEC une aubaine pour communiquer sur ses métiers et les avantages à travailler au sein de sa structure. Mais aussi, un moyen opportun de renforcer ses liens avec les universités et les centres de formations professionnelles qui peut aboutir au recrutement de perles rares.

Le recrutement n'est que la partie visible de l'iceberg. Le gros du travail se fera pendant la phase d'intégration du collaborateur. « En matière de recrutement, la flexibilité deviendra un avantage compétitif pour intégrer les nouveaux talents. [...] Il est capital que l'arrivée des jeunes ne soit pas source d'inquiétude pour le manager et son équipe. Il faut lutter contre l'incompréhension des comportements qui s'éloignent des standards traditionnels. Pour cela, il faut reconnaître les systèmes de valeurs, les besoins et la culture des uns et des autres. Sinon, l'arrivée des jeunes ressemblera à la découverte d'une exo planète qui gravite en dehors du système solaire. »²⁹

Sur les 438 postes à pourvoir horizon 2018, 330 parmi eux sont localisés au niveau des D.A.S. Nous insistons fortement sur le fait que l'accent soit mis sur les domaines d'activités stratégiques afin de réaliser l'ambition des responsables de la GPEC qui est d'équilibrer la pyramide des âges. Le siège des cœurs de métier de l'entreprise représente à lui tout seul 75,34% des futurs retraités d'ici 2018. Une telle action permettra de rajeunir ses rangs et ceux de l'organisation tout entière.

Pour pallier d'éventuelles mauvaises surprises et parce que « **gérer c'est prévoir** », nous suggérons aux gestionnaires des ressources humaines de mettre en place un plan de recrutement ou de succession. Pour ce faire, les responsables du recrutement devront travailler en étroite collaboration avec ceux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Nous savons que les Y sont férus de plans de carrières attractifs. La mise en place d'un plan de carrière dans l'organisation permettra également d'attirer ces derniers.

Pour accélérer le processus d'équilibrage de la pyramide des âges, les responsables RH pensent à proposer des départs négociés à certains seniors. Le revers de la médaille d'une telle décision est

²⁹ Elisabeth Lahouse-humbert, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Ed. Maxima, pages 214 et 217

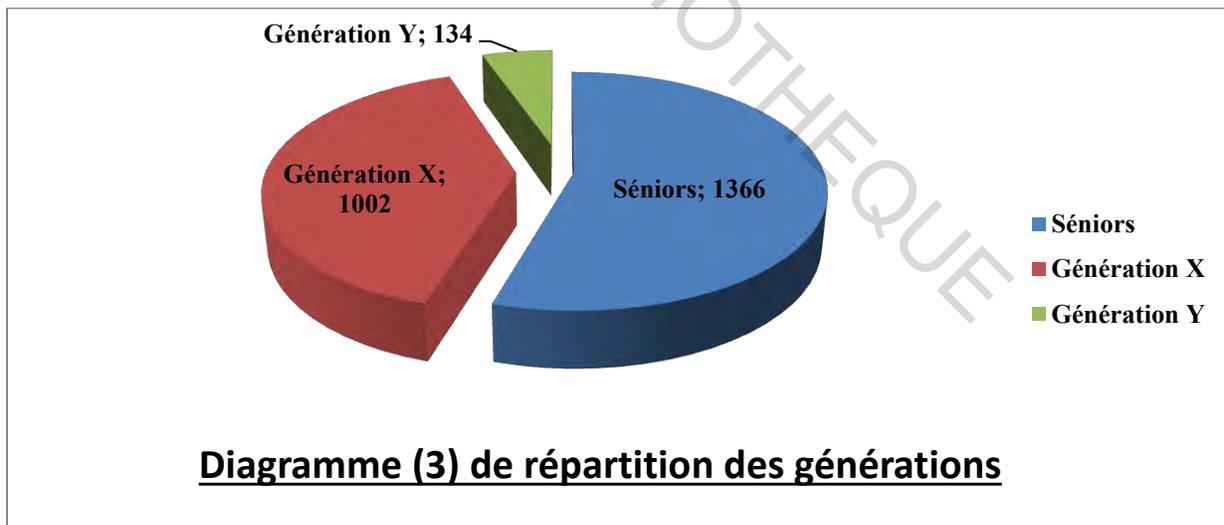
notamment : la perte de l'histoire de l'entreprise ou de sa mémoire vivante ; l'éventualité de perdre certaines compétences clés voire rares ; la détérioration de son capital expérience professionnelle ; le risque de troubler le climat social....

A ce niveau, pour limiter la « casse », l'entreprise peut s'appuyer sur les fiches d'évaluations des performances. En effet, après une analyse poussée desdites fiches elle pourra proposer des départs négociés aux salariés (séniors en majorité) les moins performants c'est-à-dire ceux qui ont un faible niveau de rendement, une faible valeur ajoutée. Une telle mesure aura pour conséquence d'avoir l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et de maintenir un climat social sain.

Pour ce qui est de la politique de management intergénérationnel devant accompagner toutes ces actions, elle fera l'objet des recommandations de la prochaine partie.

2. Proposition de politique de gestion des âges et des compétences

En attendant les mesures correctives, de la pyramide des âges, prévues par les responsables de la GPEC, le schéma représentatif des différentes générations est le suivant :



L'objectif de la SENELEC d'équilibrer la répartition de chaque génération ne devrait en aucun cas se limiter à des propositions de départs négociés et à un recrutement massif de juniors. La gestion des âges ne concerne pas seulement la question des seniors mais la cohabitation de toutes

les générations : c'est alors l'intégration des caractéristiques liées à l'âge dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Mettre en œuvre une gestion des âges efficace, ce n'est pas focaliser son action sur une population donnée, mais au contraire envisager chaque population dans un parcours de longue durée. Pour les ressources humaines, c'est l'opportunité de s'investir de manière stratégique sur le long-terme et de tourner à son avantage les mutations démographiques auxquelles elle fait face.³⁰

Pour Alain Finot, « une bonne gestion des âges passe par des outils RH dotés d'un tronc commun appliqué à toutes les populations, quel que soit leur âge et dans un réel esprit de diversité. Par ailleurs, certains outils doivent être dédiés à certains groupes de population comme pour les contrats d'apprentissage réservés aux juniors ou les entretiens de seconde partie de carrière, pré carré des seniors ».³¹

Pour ce qui est de la SENELEC, nos recommandations pour la mise en place d'une politique de gestion des âges passent par plusieurs leviers tels que :

- La conception d'un système de capitalisation des savoirs qui s'appuient sur trois (3) points qui sont le monitoring (tutorat), le reverse monitoring (le tutorat inversé) et le guide des bonnes pratiques. Le premier consiste au coaching des juniors par les seniors ou les X. Cette méthode permet aux seniors et aux X de véhiculer leurs savoirs et savoir-faires acquis dans les différentes situations de travail aux plus jeunes ayant peu d'expérience. Ces derniers, à long terme, profiteront d'une synergie d'expérience. Le second quant à lui est le processus inverse du levier précédent. Les savoirs académiques peuvent être importés dans l'entreprise par le biais des Y. Par le reverse monitoring, les Y mettront à jour les théories souvent dépassés de leurs aînés qui sont les Séniors et les X. Ils apporteront également un nouveau regard sur certains procédés ou manières de faire les choses mais aussi, les seniors peuvent tirer à profit leurs connaissances des nouvelles technologies. Le dernier à savoir le guide des bonnes pratiques est réservé aux

³⁰ www.myrhline.com/actualite-rh/quels-leviers-rh-pour-faire-des-evolutions-demographiques-un-atout-concurrentiel.html

³¹ www.myrhline.com/actualite-rh/la-bataille-de-l-employabilite-junior-vs-senior.html

salariés les plus expérimentés et performants. L'entreprise doit inviter ces derniers à produire un document, dit guide de bonnes pratiques, dans lequel figurent les astuces, conseils... sur leur métier dont les générations suivantes s'inspireront et mettront à jour pour la bonne marche de l'entreprise ;

- La mise en place d'équipe de travail ou de projet composée dans laquelle toutes les générations sont représentées en d'autres termes, c'est le mixage (« mix'âge ») des trois générations. Une telle démarche permet entre autre de créer une plateforme de cohabitation intergénérationnelle, de faire monter en compétences les moins expérimentés, de renforcer le ciment générationnel et aussi d'améliorer voire faciliter la collaboration entre les collaborateurs issus de différentes générations. même si elle est souvent présentée comme une difficulté et une source de tension, la mixité des âges est un atout pour l'entreprise qui doit, désormais, relever le défi de faire cohabiter plusieurs générations d'âges différents ;
- La nécessité de former les managers et les responsables RH au management intergénérationnel : on ne peut instaurer une bonne politique de gestion des âges sans pour autant former voire initier les managers et les différents responsables à cette pratique. La formation des managers en gestion des âges aura pour impact d'adapter leur leadership à chaque génération, de réduire les conflits intergénérationnels car suffisamment outillés pour venir à bout des préjugés sur chacune des générations et surtout de manager de façon optimale tous les salariés ;
- La mise en place d'un « passeport individuel de parcours et compétences » compilant l'ensemble des postes, missions, formations, responsabilités de chaque agent au cours de sa carrière : ceci servira de support en cas de changement de métier et aussi de base dans le cadre d'une VAE ou d'une validation des acquis de l'expérience professionnelle ;
- L'organisation d'une entité d'écoute et d'accompagnement des cadres supérieurs (séniors le plus souvent) en seconde partie de carrière souhaitant changer d'horizon : cette entité aura éventuellement pour vocation de prospecter afin de leur trouver des missions à la hauteur de leurs expériences ;
- L'instauration d'une culture du partage qui implique fortement l'encadrement supérieur et intermédiaire et l'élaboration d'une politique de communication interpersonnelle

dynamique de sorte à conserver l'histoire ou la mémoire de l'entreprise pour les générations qui suivront ;

- L'aménagement ou la réorganisation des postes de travail des séniors en fin de carrière : il s'agira de faciliter la transition vers des missions moins pénibles s'appuyant sur la valorisation de l'expérience acquise, d'aménager le temps de travail via le télétravail (valable aussi pour les X ou Y), d'instaurer la possibilité d'un temps partiel fin de carrière ou de leurs attribuer des postes de travail plus ergonomiques ;
- L'identification des métiers sensibles et la rédaction d'un répertoire des métiers : cette mesure permet à l'entreprise d'éviter de perdre des compétences clés et de préparer la relève ;
- L'instauration d'un droit à l'entretien de mi-parcours³² : les Y n'ont pas la même notion du temps que leurs aînés les Séniors et les X. Par conséquent pour évaluer leurs performances, il est recommandé d'adopter un style qui correspond à leur besoin c'est-à-dire, ne serait ce qu'une évaluation informelle à mi-parcours et une évaluation (formelle) en fin d'année ;
- Le décloisonnement et la valorisation des postes de médecins du travail : nous savons qu'un déficit en médecins du travail ne permet pas d'assurer un suivi optimal des agents notamment ceux soumis à la pénibilité. Nous recommandons donc de prévenir les risques professionnels et de prendre en compte les maladies professionnelles dans la gestion des carrières des agents avant qu'elles ne se développent par l'accélération du rythme des visites médicales et de façon plus intense pour les métiers pénibles ;
- L'adaptation des méthodes de formation aux besoins de chaque génération : toutes les générations apprécient les occasions de mettre à jour leurs backgrounds, leurs compétences mais, la même méthode ne répond pas aux besoins tout le monde. Proposer diverses méthodes de formation allant du e-learning (apprentissage électronique) à la formation en salle...Offrir des formations sur la communication interpersonnelle à la génération Y, quant aux séniors l'accent doit être mis sur l'optimisation des compétences acquises et le développement de compétences transversales et d'encadrement ;

³² Suggestion du député du Loir-et-Cher, Pascal Brindeau, dans le rapport Brindeau (cf. : www.weka.fr/actualite/rh-publiques-thematique_7849/gestion-des-ages-ce-que-dit-le-rapport-brindeau-article_70875/)

- La diversification des canaux de recrutement : la publication d'une offre dans un journal attirera plus des séniors qui privilégient ce canal que les Y qui eux, préfèrent les réseaux sociaux ;
- La mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs pertinents relatifs à l'âge tels que : le taux de recrutement des séniors, des X et des Y ; le taux de formation de chaque génération ; le taux de promotion puis d'avancement des générations... Ces indicateurs fournissent une bonne visibilité sur la gestion des âges de ses effectifs permettant ainsi d'éviter les discriminations liées à l'âge, d'anticiper le vieillissement de ses effectifs (ratio taux de recrutement des séniors/taux de recrutement des Y) et de pallier d'éventuels conflits sociaux ;
- La nécessité de faire évoluer progressivement la logique de fonctionnement. En effet, le passage de la logique poste à la logique emploi peut s'avérer bénéfique pour l'entreprise. Elle permet entre autre de régler le problème de sureffectif, de réviser le système salarial octroyant ainsi une rémunération liée aux compétences et à la performance et par ricochet, de revisiter le système de promotion/avancement ;
- L'élaboration de graphiques représentant les structures d'âges des différents services puis, les structures d'ancienneté desdits services et enfin, la structure par âge et par ancienneté des emplois (ou postes) par service permet de cibler plus finement certains services ou métiers (stratégiques ou clés) et mieux appréhender les problématiques propres à chaque métier ou service. Ceci montre l'intérêt de dépasser le recours à l'indicateur « moyenne d'âge » qui ne s'avère pas pertinent dès que l'on veut mettre en place des actions précises en termes de gestion des âges ;
- L'importance de connaître les compétences réellement mises en œuvre par les salariés (notamment les plus expérimentés) dans leur travail. Celles-ci étant souvent méconnues ou sous-estimées, cela peut avoir des conséquences sur la stratégie à mettre en place en vue d'un éventuel remplacement. En effet, si les compétences à acquérir pour être efficient à son poste sont complexes mais peu connues par les chargés du recrutement, le temps de transfert des compétences, passant éventuellement par une période de tutorat ou de compagnonnage, pourra être sous-estimé et le nouvel embauché, une fois seul à son poste, aura d'énormes difficultés pour atteindre les objectifs de production et/ou de qualité qui lui seront attribués ;

- La nécessité d'établir des parcours professionnels tout au long de la vie active : faire de la gestion des âges, c'est gérer la carrière des salariés tout au long de la vie professionnelle.

La mise en œuvre simultanée de ces leviers agit directement sur le dynamisme, la mobilité et l'attractivité de l'entreprise. Les bénéfices sont énormes tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs : la performance est améliorée, la collaboration entre les salariés renforcée, l'information circule mieux et le niveau de connexion avec l'écosystème est optimisé.

Après avoir formulé nos recommandations, passons à présent à la dernière partie de notre travail à savoir la conclusion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Tout comme les sujets qu'elle gère, la gestion des ressources humaines est une science de gestion qui évolue et qui s'adapte en permanence à l'environnement en perpétuel mouvement. Les entreprises compétitives voire performantes sont celles qui s'inscrivent constamment dans cette logique d'adaptation permanente à l'environnement qu'il soit interne ou externe. Le management intergénérationnel est une nouvelle branche qui vient se greffer « au baobab » qui est la GRH afin de mieux outiller les leaders et/ou preneurs de décision dans leur ultime quête de la performance.

En Afrique, la gestion des âges n'est généralement pas prise en compte par les gestionnaires des ressources humaines malgré une nécessité criante liée au vieillissement de la population active, à la pénibilité de certains métiers ou encore, concernant les cadres, au manque de postes à la hauteur de leur expérience en fin de carrière. Ou, lorsque c'est le cas, elle ne concerne qu'une population donnée à savoir les séniors et se résume par des propositions de départs négociés rejoignant l'objectif des leaders de l'entreprise qui est d'équilibrer la pyramide des âges : cas de la SENELEC.

Chômage, faible insertion des jeunes sur le marché du travail, difficulté de se maintenir dans l'emploi qu'on soit Sénior, X ou Y, promotion de la diversité, allongement de la durée des études..., sont autant de phénomènes qui nourrissent la question du management intergénérationnel au sein des organisations. La plupart des facteurs identifiés comme étant à l'origine des conflits générationnels au sein des entreprises proviennent des organisations en elles-mêmes : mauvaise intégration des jeunes, absence de définition des fonctions, inertie dans les méthodes de travail dans lesquelles plus personne ne se reconnaît, multiplication des niveaux hiérarchiques, bouleversement des parcours de carrière.... Le conflit de génération risque sans doute de se renforcer sous l'effet des rivalités intergénérationnelles et des discours ou des considérations ou encore des stéréotypes qui stigmatisent chaque génération.

Nous constatons avec stupéfaction que les transformations économiques et sociales des dernières décennies, ont bouleversé la cartographie des âges dans l'entreprise. Les facteurs cités précédemment tels que : l'élévation de l'espérance de vie, l'allongement de la durée des études, l'engourdissement des politiques de promotion/avancement ont ébranlé la pyramide des âges des

organisations. Ces changements contribuent à la diversité des âges dans l'entreprise et imposent la nécessité de revoir les modèles de gestion des ressources humaines en tenant compte des différences entre les générations. Certains responsables RH voient dans le management intergénérationnel un moyen efficace de créer des synergies notamment grâce à la mise en commun des atouts de chacun.

D'un point de vue RH, cela implique de reconsidérer les problématiques liées par exemple : à la gestion de carrière, au parcours professionnel, à la motivation des salariés, à la communication, à la formation, à l'organisation du travail, ou encore au processus d'évaluation des performances.... Les outils disponibles au sein de l'entreprise pour relever le défi de la transition démographique en interne sont donc à la fois l'exercice de « planification stratégique des hommes et des compétences »³³ et des projets de transmission des compétences. Elle peut alors faire face au vieillissement de sa main d'œuvre et aux départs en retraite.

Les évolutions démographiques de la Société Nationale d'Electricité ont un impact sur la force de travail à disposition et appellent une attention particulière de la part des GRH et des managers. Au regard des nouveaux enjeux imposés par la pyramide des âges, l'entreprise devra à terme revoir son organisation du travail et son mode de gestion des ressources humaines. C'est ce que les experts ont pompeusement baptisé : la gestion active des âges et des compétences³⁴.

Pour clore le débat, nous pouvons affirmer que la gestion des âges contribue à améliorer la performance des entreprises à plusieurs degrés :

- ✓ Elle permet aux managers de mieux gérer leurs équipes et de tirer le meilleur de chaque élément qu'il soit junior, X ou sénior ;
- ✓ La connaissance des spécificités de chacune des générations permet d'assainir le climat social de l'organisation. Ainsi, les salariés évoluent dans un environnement plutôt sain et propice à la fourniture de résultats ;
- ✓ La mise en place d'un système d'évaluation des performances adapté aux besoins des différentes générations permet entre autre de « doper » la performance de l'ensemble des salariés et de celle de l'entreprise par ricochet ;

³³ www.myrhline.com/actualite-rh/les-entreprises-face-a-la-transition-demographique.html

³⁴ www.myrhline.com/actualite-rh/la-bataille-de-l-employabilite-junior-vs-senior.html

- ✓ La connaissance de la classification générationnelle de son entreprise permet de limiter les conflits intergénérationnels causés par le déséquilibre entre le nombre de Y, X et seniors mais aussi d'anticiper les conséquences sur la masse salariale (nombreux départs à la retraite par exemple).
- ✓ Elle permet également la mise en place de team building optimale et une bonne gestion du capital compétence à travers une politique de transfert des compétences et des savoirs adaptée aux besoins de l'organisation.

La gestion des âges n'a donc pas qu'une incidence financière sur la performance de l'entreprise mais elle impacte sur sa performance globale (organisationnelle, sociale, financière...).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. **N. BAVEREZ**, *Les Trentes Piteuses*, Flammarion, 1998
2. **DANUT ADRIAN CASONIC**, *Leadership et diversité des âges : quel leadership adopté dans les organisations face aux équipes de travail composées de personnes d'âges divers ?*, Economie et Gestion Administration de l'Entreprise, EPU
3. **ANNICK COHEN-HAEGEL**, *Toute la fonction ressources humaines*, 2^e édition, DUNOD, 2010
4. **GODELIER ÉRIC**, « *Pyramide des âges et gestion des ressources humaines* », Vingtième Siècle, Revue d'histoire, 2007
5. **GENVIEVE IACONO**, *Gestion des Ressources Humaines : Cinq défis pour l'avenir*, Gualino éditeur, Lextenso édition, Paris, 2008
6. **PHILIPPE D'IRIBARNE**, *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, Paris, 1989
7. **ELISABETH LAHOUE-HUMBERT**, *Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations*, Editions Maxima, Paris, 2010
8. **PAGNEAU SANDRINE**, *Recruter et manager les jeunes*, Collection L'Express, 2009
9. **PREEL BERNARD**, *Le choc des générations*, La Découverte, 2000
11. **SIRINELLI JEAN FRANCOIS**, *Les Baby-Boomers*, Fayard, 2003
11. **DANIEL OILVIER, CATHERINE TANGUY**, *Génération Y, mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise*, Editions de Boeck, 2008

CODE DU TRAVAIL DU SENEGAL

Titre III, Chapitre IV, Section VI, Article L. 69

Titre X, Chapitre I, Article L. 135

Titre X, Chapitre III, Article L. 145

ARTICLES

1. **L. CHAUVEL**, « *La dynamique générationnelle des inégalités est préoccupante* », Le Monde, 30 mai 2000
2. « *jeunes et vieux : cohabitation à risque* », Liaisons sociales, mars 1999
3. **KETS DE VRIE, M.**, « *Etre un bon chef : essai de définition* », L'Expansion, février 2003, N° 672

MAGAZINE

Lumière, Trimestriel d'information interne de SENELEC, août 2012, N° 17

MEMOIRES

1. **OUSMANE FALL** : *La politique d'acquisition des RH cas de la SENELEC*, 2004-2005
2. **C.A. NDIAYE** : *rôle et place de la division technique dans la centrale C3 du Cap des biches*, rapport de stage, 2001-2002
3. **M. NDIAYE** : *élaboration des tableaux de bord dans le système de contrôle de gestion*, rapport de stage pour mémoire de fin d'études, centre de documentation de la SENELEC, 1998-2000

WEBOGRAPHIE

1. <http://www.afd.fr/home/presse-afd/temoignages-portraits?actuCtnId=85105#.UGWh-5jxWAg>
2. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/livre-rh-de-la-semaine-le-choc-generationnel.html>
3. http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=VING&ID_NUMPUBLIE=VIN_095&ID_ARTICLE=VING_095_0127
4. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/quels-leviers-rh-pour-faire-des-evolutions-demographiques-un-atout-concurrentiel.html>

5. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/la-bataille-de-l-employabilite-junior-vs-senior.html>
6. http://www.weka.fr/actualite/rh-publiques-thematique_7849/gestion-des-ages-ce-que-dit-le-rapport-brindeau-article_70875/
7. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/les-entreprises-face-a-la-transition-demographique.html>
8. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/la-bataille-de-l-employabilite-junior-vs-senior.html>
9. <http://www.basse-normandie.anact.fr/portal/pls/portal/docs/3018379.PDF>
10. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2341-positions-epistemologiques-et-outils-de-recherche-en-management-strategique/download>
11. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZXLXXNvz9xoJ:theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php%3Fid%3Dlyon3.2011.louizi_a%26part%3D288727+&cd=5&hl=fr&ct=clnk&gl=fr

ANNEXES

ANNEXE I : loi n°65-59 du 19 juillet 1965

892

Organisation commune de lutte anti-acridienne et de lutte li-aviaire (O.C.L.A.L.A.V.) signée à Fort-Lamy le 29 mai 65.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

LOI n° 65-58 du 19 juillet 1965
relative aux délégations spéciales

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article unique. — A titre exceptionnel, et en attendant l'élaboration de la réforme municipale, les pouvoirs des délégations spéciales actuellement en fonctions dans les communes sont prorogés jusqu'au prochain renouvellement général des conseils municipaux.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

LOI n° 65-59 du 19 juillet 1965
relative à la production ou au captage, au transport et à la distribution de l'eau et de l'énergie électrique

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

La production au-delà d'une puissance qui sera fixée par décret, le transport et la distribution de l'énergie électrique, le captage en vue de la distribution, l'adduction et la distribution de l'eau sur toute l'étendue du Sénégal constituent des services publics de l'Etat. Nulle personne, nulle collectivité ne peut exercer une de ces activités, si elle n'est chargée par l'Etat de l'exploitation du service public en vertu d'un contrat de concession ou de gérance ou en ce qui concerne seulement la production de l'énergie électrique ou le captage d'eau, si elle n'est titulaire d'une autorisation exceptionnelle délivrée au nom de l'Etat par l'autorité compétente.

Sont transférés à l'Etat, pour compter d'une date qui sera fixée par décret pour chaque exploitation ou ensemble d'exploitations, les services publics communaux de production ou de distribution d'eau et d'énergie électrique actuellement existants. A partir de ce transfert, l'Etat est substitué aux communes dans les droits et obligations résultant des contrats passés avec les concessionnaires, les gérants, les usagers et les tiers, pour l'exploitation desdits services.

Art. 3. — Sont garanties aux communes, pendant une durée de dix ans, des recettes minimales au moins égales aux recettes nettes qu'elles ont tirées, pendant l'année financière 1964-1965, de l'exploitation des services publics transférés en vertu de l'article précédent. Dans le cas des exploitations en régie ou en gérance, pourront être déduites des recettes ci-dessus, les sommes nécessaires à l'amortissement et à l'entretien des installations pour lesquelles la commune n'a pas assuré l'amortissement ou l'entretien dans des conditions normales au cours de l'année de référence.

Aucune autre indemnisation ne peut être allouée aux communes à raison du transfert prescrit par l'article 2.

Art. 4. — Des décrets fixeront les modalités d'application de la présente loi et notamment :

1° Les conditions dans lesquelles pourront être accordées à des collectivités ou à des particuliers l'autorisation exceptionnelle de produire de l'énergie électrique ou de capter de l'eau pour leur usage exclusif.

2° Les conditions du calcul et de l'attribution des recettes garanties aux communes en vertu de l'article 3 ci-dessus.

3° Les mesures relatives à la police et à la sécurité des installations de production, de transport ou de distribution.

4° L'organisation du contrôle de l'exploitation, dont les frais sont en cas de concession, de gérance ou d'autorisation, à la charge du concessionnaire, gérant ou bénéficiaire d'autorisation.

5° Les modalités d'approbation des cahiers des charges des concessions ou gérances.

6° La liste des autorités administratives compétentes pour diriger ou contrôler l'exploitation, ainsi que pour passer les contrats de concession et accorder les autorisations exceptionnelles d'exploitation.

7° Les servitudes qui pourront être imposées aux particuliers pour l'installation et le fonctionnement des ouvrages nécessaires à l'exploitation.

Art. 5. — Seront punis d'une amende de 20.000 à 2 millions de francs et, en outre en cas de récidive, d'un emprisonnement de deux à six mois, ceux qui auront exercé l'une des activités prévues à l'article 1° sans être concessionnaires ou gérants de service public ou titulaires d'une autorisation exceptionnelle. Le tribunal pourra en outre prononcer la confiscation du matériel d'exploitation.

Art. 6. — Toute infraction aux dispositions édictées dans l'intérêt de la sécurité des personnes ou de la protection des installations ou du domaine par les décrets prévus à l'article 4, 3° ci-dessus, sera punie, d'une amende de 200.000 à 2.000.000 francs et, en outre, en cas de récidive, d'un emprisonnement de deux à six mois.

Art. 7. — En tout ce qu'elles sont contraires à la présente loi, toutes les dispositions antérieures sont abrogées notamment :

— Le décret du 7 juin 1928 portant réglementation en Afrique occidentale des distributions et des lignes de transport d'énergie électrique.

— L'arrêté général n° 2423 T. P. du 28 septembre 1928 pris en exécution de l'article 27 dudit décret.

— Le décret du 24 novembre 1938 portant réglementation des transports d'énergie électrique en Afrique occidentale.

— Le décret du 5 mars 1921 réglementant le régime des eaux en A.O.F.

— Le décret n° 55-490 du 5 mai 1955.

— L'arrêté n° 9929 T. P. du 15 décembre 1955.

Toutefois, les dispositions régissant les matières prévues à l'article 4 demeurent en vigueur jusqu'à l'intervention des décrets prévus audit article.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

DECRET n° 65-504 du 19 juillet 1965
portant création et organisation à l'école des arts, d'une division de formation des maîtres d'éducation artistique

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,

Vu la Constitution, et notamment ses articles 37 et 65;

Vu le décret n° 64-445 du 11 juin 1964, portant organisation de l'Ecole des Arts;

La Cour suprême entendue;

Sur le rapport du secrétaire général de la Présidence de la République, chargé des Arts et Lettres,

ANNEXE II: loi n°83-72 du 5 juillet 1983

700

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

6 août 1983

Il peut aussi avec le ministère public, se pourvoir en cassation contre les jugements rendus en dernier ressort.

Art. L.69. — L'action publique en matière d'infraction à la réglementation de l'hygiène se prescrit par trois ans en matière de délit et par un an en matière de contravention, lorsque les contrevenants sont désignés dans les procès-verbaux, et par deux ans dans le cas contraire. Ce délai court à partir de la notification du procès-verbal constatant l'infraction.

Art. L.70. — Tous les agents d'hygiène peuvent faire, pour toutes les affaires relatives à la police d'hygiène, tous exploits et autres actes de justice que les huissiers ont coutume de faire. Ils sont toutefois habilités à recourir au ministère d'huissiers.

Art. L.71. — Sous réserve des modifications apportées par le présent chapitre, les dispositions réglant la procédure en matière répressive devant les tribunaux sont applicables à la poursuite des délits et contraventions en matière d'hygiène.

Les infractions en matière d'hygiène sont de la compétence des justices de paix.

Chapitre 4

Procédure de recouvrement des amendes forfaitaires

Art. L.72. — Les dispositions des articles 517 et suivants du Code de Procédure pénale ainsi que l'ordonnance n° 59.051 du 31 mars 1959 relatives aux amendes forfaitaires, modifiée par le décret n° 60-386 du 9 novembre 1960, sont applicables aux infractions visées aux articles L.73, L.74, L.75.

TITRE III
PENALITES

Art. L.73. — Sont punies d'une amende de 1.800 à 9.000 francs, les infractions aux dispositions des articles L.16, L.18, L.19, L.21, L.22, L.23, L.25, L.23, L.27, L.36.

Art. L.74. — Sont punies d'une amende de 3.000 à 9.000 francs, les infractions aux dispositions des articles L.28, L.29, L.43.

Art. L.75. — Sont punies d'une amende de 9.000 à 18.000 francs et d'un emprisonnement de 5 à 8 jours, ou de l'une de ces deux peines seulement les infractions aux dispositions des articles L.3, L.4, L.8, L.9, L.10, L.12, L.30, L.31, L.33, L.34, L.37, L.38, L.39, L.41, L.45, L.46, L.48, L.49, L.50, L.51, L.52, L.53, L.54, L.55.

Art. L.76. — Sont punies d'une amende de 20.000 à 250.000 francs et d'un emprisonnement de 2 mois à 2 ans ou de l'une de ces deux peines seulement, les infractions aux dispositions des articles L.58 et L.59.

Art. L.77. — Sont punies d'une amende de 200.000 à 2.000.000 de francs et d'un emprisonnement de 2 mois à 2 ans ou de l'une de ces deux peines seulement, les infractions aux dispositions des articles L.7, L.17, L.20, L.24, L.32, L.40.

TITRE IV
DISPOSITIONS GENERALES

Art. L.78. — Les dispositions qui précèdent ne font pas obstacle au droit des autorités administratives compétentes de prescrire, par arrêtés, toute mesure de protection particulière non prévues dans le présent Code, en vue d'assurer la salubrité publique.

Art. L.79. — Le produit des amendes prononcées en application du présent Code est réparti conformément aux dispositions ci-après :

- 50 % au budget général de l'Etat;
- 25 % à la collectivité locale;
- 25 % aux agents verbalisateurs.

Art. L.80. — Des décrets préciseront en tant que de besoin les modalités d'applications de la présente loi.

Art. L.81. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à la présente loi.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

X LOI n° 83-72 du 5 juillet 1983
autorisant la création de la Société nationale
d'Electricité (SENELEC)

EXPOSE DES MOTIFS

Au moment de l'indépendance du Sénégal, le soin de gérer le secteur de l'énergie électrique était confié à des sociétés privées titulaires de concessions locales qui ne couvraient qu'une partie du territoire. Le procédé de la concession privée présentait de nombreux avantages pour la collectivité lorsqu'il s'agissait de créer des services publics nouveaux, puisque le concessionnaire s'engageait à construire à ses frais les installations moyennant une rémunération perçue sur les usagers. Ce système était d'autant plus avantageux que la plupart des contrats de concession comportaient une clause aux termes de laquelle les installations devaient revenir gratuitement à l'autorité concédante en fin de concession.

De nos jours, une telle conception de l'exploitation d'un service public n'est pas compatible avec les impératifs auxquels doit faire face un Etat moderne quand il s'agit d'un secteur de pointe de l'économie tel que l'électricité. L'initiative privée n'a plus la capacité de mettre en place les moyens correspondant à des besoins industriels de plus en plus importants et à un développement économique rapide. De plus en plus, l'Etat doit exercer son contrôle sur l'adaptation des investissements aux besoins à couvrir, sur la tarification et sur le respect des règles de fonctionnement propres aux activités ayant un caractère d'intérêt général. Ainsi, les anciennes sociétés privées sont-elles remplacées par des organismes dont le rôle est plus accusé.

Sans remettre en question le régime de la concession, des dispositions ont été prises en 1972 à la fois sur le plan législatif et sur le plan contractuel pour mettre fin de façon progressive à une situation de fait qui ne permettait plus au pays d'assurer l'équipement futur de l'ensemble du territoire tout en assurant la continuité du service public. Deux sociétés d'économie mixte furent créées : Electricité du Sénégal (E.D.S.), chargée de réaliser les équipements électriques et la Société sénégalaise de Distribution d'Energie électrique (SENELEC), chargée d'exploiter lesdits équipements.

Cette situation a constitué l'étape nécessaire pour aboutir à la maîtrise complète par l'Etat du secteur de l'électricité.

Les conditions de cette maîtrise sont aujourd'hui réunies. Le régime de la concession peut être abandonné. Les deux sociétés précitées peuvent être dissoutes et leurs actifs nets peuvent être apportés à une société nationale constituée en application de la loi n° 77-99 du 10 août 1977.

Tel est l'objet de la présente loi.

La société nationale est dénommée Société nationale d'Electricité. Le sigle SENELEC a été conservé pour des raisons pratiques. Son activité sera conduite selon les règles commerciales. Ses statuts seront approuvés par décret.

La Société nationale est chargée de l'ensemble du secteur de l'électricité sur la totalité du territoire. En conséquence, elle se voit conférer un monopole, sous certaines réserves pour la production, plus absolu pour le transport et la distribution.

ANNEXE II (suite) : loi n°83-72 du 5 juillet 1983

6 août 1983

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

701

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du jeudi 23 juin 1983;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier — Est autorisée la création d'une société nationale dénommée « Société nationale d'Electricité (SENELEC) ».

Art. 2. — La Société nationale a pour objet la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'énergie électrique.

Elle peut accomplir toutes opérations nécessaires à cet effet dans les conditions prévues par décret.

Art. 3. — La Société nationale dont la création est autorisée par la présente loi est constituée à partir du 1^{er} janvier 1983 par voie de fusion entre la Société d'Electricité du Sénégal (E.D.S.) et la Société sénégalaise de Distribution d'Energie électrique (SENELEC). Elle est tenue à l'égard du personnel, des usagers et des tiers du respect des obligations contractées par ces derniers.

Art. 4. — L'Etat transfère à la Société nationale la propriété des biens et droits immobiliers de son domaine privé ainsi que la gestion physique, comptable et financière des biens et droits immobiliers de son domaine public, lorsqu'ils sont nécessaires à la réalisation de son objet social.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

LOI n° 83-73 du 5 juillet 1983

autorisant la création de la Société nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES)

EXPOSE DES MOTIFS

La Société nationale des Eaux et Electricité du Sénégal créée le 24 mars 1971 avec un capital de 2.500.000.000 de francs a été formée par apports des installations de production, d'adduction et de distribution d'eau et des ouvrages de production d'électricité appartenant à l'Etat et aux municipalités.

En août 1971, elle prenait en charge l'exploitation des services des eaux des villes situées en dehors du Cap-Vert et l'exploitation de la nouvelle adduction d'eau venant du lac de Guiers et en octobre les ouvrages de Pout et de Sébikotane qui n'étaient pas régulièrement concédés à la C.G.E.S.

Le 2 novembre 1971, à la demande du Gouvernement, elle se substituait à la Compagnie générale des Eaux du Sénégal après la déchéance de celle-ci pour exploiter la concession de distribution d'eau du Cap-Vert.

Et enfin le 1^{er} janvier 1972 la SONEES a pris en charge l'exploitation de Ziguichor qui avait été abandonnée par la C.G.E.S.

Le capital social de la SONEES intégralement souscrit par l'Etat et les collectivités publiques fait de la SONEES, conformément aux dispositions de la loi n° 77-89 du 10 août 1977, une Société nationale.

Cependant cette structure qui vise à la maîtrise complète des secteurs vitaux de l'économie, dont l'eau, en les dotant d'une certaine souplesse de gestion n'a jamais été consacrée sur le plan juridique et il convient de régulariser cette situation. Telle est l'économie du présent projet de loi.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du jeudi 23 juin 1983;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier — Est autorisée la création d'une société nationale dénommée « Société nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES) ».

Art. 2. — La Société nationale a pour objet notamment :

— la production, le transport et la distribution d'eau au Sénégal;

— l'achat et la vente d'eau hors du territoire national;

— la collecte, le traitement et l'évacuation des eaux usées.

Elle peut accomplir toutes opérations nécessaires à cet effet dans les conditions prévues par décret.

Art. 3. — La Société nationale se substitue à compter du 1^{er} janvier 1983 à la société de droit privé dénommée « Société nationale des Eaux et d'Electricité du Sénégal (SONEES) », créée le 24 mars 1971.

Elle est tenue à l'égard du personnel, des usagers du service de l'eau et des tiers au respect des obligations contractées par cette dernière.

Art. 4. — L'Etat transfère à la Société nationale la propriété des biens et droits immobiliers de son domaine privé et la gestion physique, comptable et financière des biens et droits immobiliers de son domaine public, lorsqu'ils sont nécessaires à la réalisation de son objet social.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

DÉCRETS, ARRÊTÉS ET DÉCISIONS

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

DÉCRET n° 83-581 du 11 juin 1983

portant promotion dans l'Ordre du Mérite à titre étranger

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE, GRAND MAÎTRE DE L'ORDRE NATIONAL DU LION,

Vu la Constitution;

Vu le décret n° 71-552 du 9 juin 1971 réglementant l'Ordre du Mérite;

Sur présentation du Grand Chancelier de l'Ordre national du Lion,

DÉCRÈTE :

Article premier. — Est promu au grade d'Officier dans l'Ordre du Mérite à titre étranger, M. Jean Foucher, ingénieur des Mines, administrateur-délégué de la Société sénégalaise des Phosphates de Thiès (S.S.P.T.).

Art. 2. — Le Grand Chancelier de l'Ordre national du Lion est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

Fait à Dakar, le 11 juin 1983.

Abdou DIOUF.

ANNEXE III : loi n°87-23 du 18 Août 1987

132^e ANNÉE - N° 5192 RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi SAMEDI 12 SEPTEMBRE 1987

JOURNAL OFFICIEL

DE LA RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

PARAISANT LE SAMEDI DE CHAQUE SEMAINE

SOMMAIRE

PARTIE OFFICIELLE

LOIS

18 août..... Loi n° 87-23 portant privatisation d'entreprises 640

18 août..... Loi n° 87-20 autorisant la création de la Société nationale du Port Autonome de Dakar 651

18 août..... Loi n° 87-20 abrogeant et remplaçant les articles 159 à 163 et complétant l'article 249 du Code de Travail 652

DECRETS, ARRÊTÉS ET DÉCISIONS

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

13 juin..... Décret n° 87-707 portant nomination du Directeur des Vérifications et des Enquêtes fiscales 655

13 juin..... Décret n° 87-770 portant nomination du Directeur des Impôts 656

13 juin..... Décret n° 87-771 portant nomination du Directeur de l'Entretien, des Domaines et du Timbre 658

MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT

30 juin..... Arrêté ministériel n° 8043 ME-D.G.T.-D.A.C. portant autrement de MAT-AVIA-AERO-SERVICE comme société de transport aérien non régulier et l'autorisation à effectuer du transport de personnes et de bagages 658

MINISTÈRE DE LA COMMUNICATION

2 juillet..... Décret n° 87-863 portant nomination du Directeur de la Communication 666

MINISTÈRE DU COMMERCE

18 juin..... Décret n° 87-781 portant désignation de la délégation sénégalaise aux travaux de la septième session de la CNUCED 688

PARTIE NON OFFICIELLE

Annuaire 688

PARTIE OFFICIELLE

LOI

LOI n° 87-23 du 18 août 1987
portant privatisation d'entreprises.

EXPOSE DES MOTIFS

Le désengagement de l'Etat par la cession d'une partie de son portefeuille est un des volets les plus importants et les plus délicats de la nouvelle politique envers le secteur public et parapublic.

La définition de cette nouvelle politique a été l'occasion pour l'Etat de préciser ses intentions et d'indiquer les objectifs qu'il comptait atteindre par la cession d'une partie de son portefeuille.

Cependant, l'importance de l'enjeu ainsi que la complexité et la diversité des situations que l'on peut rencontrer en matière de privatisation sont autant de raisons pour que toutes les opérations soient exécutées dans une totale transparence.

Par ailleurs, l'article 26 de la Constitution dispose que « les règles concernant les nationalisations d'entreprises et les transferts de propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé sont fixées par la loi ».

Il s'agit donc d'une part, d'autoriser l'Etat à céder une partie de son patrimoine et de fixer les principes et règles qui régiront les opérations de privatisation d'une part.

Mais auparavant il convient de rappeler les objectifs que l'Etat se propose d'atteindre à travers la privatisation de certaines entreprises d'économie mixte.

Les objectifs eux-mêmes ont été fixés aux termes d'un diagnostic exhaustif de l'économie nationale auquel il a été procédé au lendemain du déclenchement des séries de crises multisectorielles qui ont fortement ébranlé l'économie mondiale. L'analyse a en effet révélé les faiblesses suivantes de l'économie nationale :

- inefficacité relative des investissements;
- expansion de la demande intérieure se traduisant par d'importants déficits financiers aussi bien à l'intérieur (finances publiques) qu'à l'extérieur (balance des paiements);
- place importante du secteur public et parapublic dans l'activité économique.

Les objectifs visés par la mise en vente d'une partie du portefeuille de l'Etat

Au total quatre objectifs ont été fixés :

- autonomie et responsabilisation effective des gestionnaires

ANNEXE III (suite) : loi n°87-23 du 18 Août 1987

650

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

12 septembre 1987

— mobilisation et orientation de l'épargne publique et privée vers des investissements productifs;

— suppression ou réduction notable des subventions versées au secteur public et parapublic;

— encouragement à l'accès au capital des petits épargnants.

Ces objectifs sont variés et ambivalents et il est probable que certains d'entre eux ne seront totalement atteints que lorsque tous les agents économiques commenceront de suivre les orientations ainsi définies.

Quant à l'Etat, il se donnera les moyens de réaliser tous les objectifs qui dépendent de lui soit à l'occasion de la privatisation soit autrement.

S'agissant de la mise en œuvre d'une politique délibérée de désengagement affectant plusieurs entreprises, il est indispensable de dégager les conditions précises du déroulement de l'opération.

Les principes directeurs de la privatisation

Le désengagement de l'Etat par la cession d'une partie de son portefeuille vise essentiellement à relancer l'activité productive en faisant une plus grande place à l'initiative privée.

Cet objectif ne fait cependant pas perdre de vue le souci de céder les actions de l'Etat au meilleur prix. Un certain nombre de principes énumérés ci-dessus ont donc été dégagés et retracés dans les articles 6, 7 et 8. Il s'agit :

1° Du principe de l'appel à la concurrence

Ce principe exprime le souci de l'Etat de garantir la transparence des opérations de privatisation. En s'obligeant à se soumettre à la règle de l'appel à la concurrence, l'Etat veut surtout éviter les cessions directes des titres à des personnes physiques ou morales déterminées.

2° Du principe de l'évaluation obligatoire des titres avant leur mise en vente

Il est précisé que cette évaluation doit se faire selon les méthodes couramment pratiquées en matière de cession d'actifs. C'est de cette manière que l'Etat réussira à se prémunir contre le risque de vendre des titres à des prix trop bas ou trop élevés.

3° Du principe du paiement au comptant des titres

En adoptant ce principe l'Etat entend rompre définitivement avec le système de vente à crédit des titres.

L'application stricte de ces principes peut s'avérer difficile voire impossible dans certains cas pour deux raisons au moins :

a) La faiblesse ou l'inexistence de l'épargne susceptible d'être investie dans l'acquisition des titres;

b) La situation financière ou la nature particulière de l'activité de certaines entreprises pour lesquelles les demandes d'acquisition seront limitées à deux ou trois personnes ou groupes de personnes.

Afin de permettre à l'Etat de surmonter de telles difficultés si elles se présentent, une certaine souplesse a été introduite dans le texte sous la forme de dérogation à laquelle l'Etat peut recourir en cas de nécessité.

Après avoir fixé les conditions dans lesquelles l'Etat entend se désengager de certaines sociétés d'économie mixte, le projet de loi propose un certain nombre de réponses aux questions relatives à la place qui serait faite aux personnes physiques ou morales de nationalité sénégalaise. Les articles 11, 12 et 13 précisent les conditions d'accès de ces dernières à l'actionariat à l'occasion de cette opération de privatisation.

Ici également il a été tenu compte des difficultés que les Intéressés pourraient rencontrer, pour souscrire les actions. Des dispositions de souplesse ont donc été introduites pour éviter des blocages du fait des difficultés signalées ci-dessus. En effet il est prévu qu'un délai sera fixé aux personnes physiques et morales de nationalité sénégalaise pour souscrire les actions qui leur seront proposées. A l'expiration de ce délai les actions non souscrites redevenaient disponible pour tout acquéreur.

Par ailleurs il est prévu que les titres acquis par les nationaux revêtiraient la forme nominative pendant au moins trois exercices.

Ceci n'a rien de contraignant dans la mesure où toutes les actions sont actuellement nominatives. L'on pourrait ainsi garantir que les actions achetées appartiennent bien à des nationaux.

Pour permettre à l'Etat d'atteindre l'objectif de « l'automatisation » du capital en facilitant l'accès à la propriété des petits épargnants, le projet de loi propose que les dispositions du Code des Obligations civiles et commerciales relatives au droit d'agrément ne soient pas applicables aux titres que l'Etat va céder.

Il reste en outre que ces dispositions resteront applicables après l'entrée des nouveaux actionnaires dans le capital des sociétés ainsi privatisées.

Enfin le projet de loi prévoit la création d'une action spéciale assortie de droits particuliers reconnus au Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat pour lui permettre de s'assurer que les sociétés proposées à la privatisation ayant bénéficié de l'aval de l'Etat, ont bien pris les dispositions nécessaires pour faire face aux échéances des dettes évaluées.

Les modalités de création de l'action spéciale et d'exercice du droit qui s'y attache sont précisées par décret.

Telle est l'économie du projet de loi soumis à votre approbation.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du jeudi 30 juillet 1987;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier. — Est autorisée la mise en vente au profit de personnes physiques ou morales de droit privé de tout ou partie des participations financières détenues par l'Etat dans les entreprises figurant sur la liste annexée à la présente loi.

Art. 2. — D'autres entreprises peuvent être ajoutées à la liste mentionnée à l'article premier, dans les mêmes formes.

Art. 3. — Il est institué une Commission spéciale de Suivi du Désengagement de l'Etat, chargée d'assister le Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat dans la mise en œuvre de la politique de privatisation des entreprises visées à l'article premier. Son organisation, son fonctionnement, et ses attributions sont fixés par décret.

Les membres de la Commission sont nommés par arrêté du Président de la République.

Art. 4. — La Commission spéciale de Suivi du Désengagement de l'Etat est seule habilitée à faire appel à tout organisme d'étude ou de conseil dont le concours serait requis dans le cadre de la politique de privatisation. Elle reçoit et exploite le cas échéant, rapports et études émanant des organismes consultés.

Art. 5. — La Commission étudie et propose au Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat, toute mesure incitative, notamment de nature fiscale, pouvant accompagner la privatisation.

Art. 6. — Sauf dérogation exceptionnelle, autorisée par décret, les titres d'une société à privatiser sont mis en vente après un appel à la concurrence dont les modalités sont fixées par décret.

Art. 7. — Les prix de cession des titres mis en vente par l'Etat sont fixés après évaluation selon les méthodes couramment pratiquées en matière de cession d'actifs de sociétés en tenant compte notamment selon une pondération appropriée à chaque cas, de la valeur patrimoniale, de la valeur de rendement et des perspectives d'avenir de l'entreprise.

ANNEXE III (fin) : loi n°87-23 du 18 Août 1987

52

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL 21 janvier 1995

Aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée par le ministre sans que l'intéressé ou son représentant, assisté éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendu ou dûment convoqué ou invité à présenter ses observations par écrit.

Art. 75. - Les sanctions disciplinaires prises à l'encontre des organes financiers sont prononcées par la Commission bancaire.

Art. 76. - Tout défaut de communication des statistiques et des informations destinées au ministre, à la Banque centrale et à la Commission bancaire ou requises par ceux-ci, est passible des pénalités suivantes par jour de retard et par omission :

- 1.000 francs durant les 15 premiers jours;
- 2.000 francs durant les 15 jours suivants;
- 5.000 francs au-delà.

Le produit de ces pénalités est recouvré pour le compte du Trésor public.

Art. 77. - Les sanctions disciplinaires sont prises sans préjudice des sanctions pénales de droit commun.

Art. 78. - Toute personne qui utilise abusivement les appellations prévues à l'article 10 de la présente loi, sans en avoir reçu la reconnaissance ou l'agrément ou qui crée l'apparence d'être une institution, est passible d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs. En cas de récidive, elle est passible d'un emprisonnement de deux à cinq ans et/ou d'une amende de 10 à 15 millions de francs.

Art. 79. - Sera puni d'un emprisonnement d'un mois à six mois et d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque, agissant pour son compte ou celui d'un tiers, aura communiqué au ministre, à la Banque centrale ou à la Commission bancaire des documents ou renseignements sciemment inexacts ou falsifiés ou se sera opposé à l'un des contrôles visés aux articles 66 et 67.

Art. 80. - Les poursuites pénales sont engagées, par le ministre publics sur saisine du ministre ou de tout autre plaignant.

Dans le cas d'infractions commises par les organes financiers, elles peuvent aussi être engagées sur requête de la Banque centrale ou de la Commission bancaire.

TITRE VII. - DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES.

Art. 81. - Les institutions et groupements en activité, dûment agréés avant l'entrée en vigueur de la présente loi, sont considérés comme agréés ou reconnus d'office sur simple déclaration au ministre. Ils disposent d'un délai de deux ans, à partir de la date d'entrée en vigueur de la loi, pour se conformer à ses dispositions.

Art. 82. - Des décrets et arrêtés définiront, en tant que de besoin, les modalités d'application de la présente loi.

Art. 83. - Des instructions de la Banque centrale et de la Commission bancaire, déterminent, en tant que de besoin, les dispositions applicables dans leurs domaines de compétence.

Art. 84. - Les décisions du Ministre peuvent faire l'objet d'un recours devant la juridiction compétente.

Art. 85. - Sont abrogées, à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente loi, toutes dispositions antérieures contraires.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 janvier 1995

Abdou DIOUF
Par le Président de la République :
Premier Ministre,
Habib THIAM.

LOI n° 95-05 du 5 janvier 1995
complétant l'annexe à la loi n° 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du vendredi 23 décembre 1994:

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article unique. - L'annexe à la loi 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation est complétée ainsi qu'il suit :

ANNEXE II

Entreprises publiques à privatiser totalement

- L'Agence sénégalaise d'assurances pour le Commerce extérieur (ASACE).
- Société nationale de Transports aériens (SONATRA).
- Société nationale d'Etudes et de Promotion industrielles (SONEPI).

Entreprises publiques à privatiser partiellement

- Société nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS).
- Société nationale de Distribution (SONAD'S)
- Société industrielle d'Aménagement urbain du Sénégal (SIAS).
- Les Manufactures sénégalaises d'Arts décoratifs (MSAD)
- La Société sénégalaise des Phosphates de Thiès (SSPT)
- La Société d'Exploitation des Ressources animales du Sénégal (SERAS)

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 janvier 1995.

Abdou DIOUF
Par le Président de la République :
Le Premier Ministre,
Habib THIAM.

PARTIE NON OFFICIELLE

ANNONCES

(L'Administration n'entend nullement être responsable de la teneur des annonces ou avis publiés sous cette rubrique par les particuliers)

Etude de M^e Aïssatou Guèye Diagne, notaire à Dakar
16, rue Emile Zola

CESSION DE FONDS DE COMMERCE

Aux termes d'un acte reçu par M^e Aïssatou Guèye Diagne, notaire à Dakar, soussigné, le 6 décembre 1994, enregistré à Dakar II bordereau n° 2055.2, le 7 décembre 1994, volume V, folio 188, case 4675 aux droits de : 15.000.000 de francs C.F.A.

La société anonyme dénommée « COFOR » au capital de 43.000.000 de FCFA, ayant son siège social à Paris, 13, rue Le Sueur et inscrite au registre du commerce et des sociétés de ladite ville sous le n° B 343681169 a cédé et vendu à la société anonyme dénommée « SEII SENEGAL » au capital de 90.000.000 de francs C.F.A. ayant son siège social à Dakar, 34, Avenue Faidherbe et immatriculée au registre du commerce de ladite ville sous le n° 6423 B un fonds de commerce de forage d'eau sis et exploité à Dakar Km 4.5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar.

Cette vente a été consentie et acceptée moyennant le prix principal de 100.000.000 de francs C.F.A. s'appliquant :

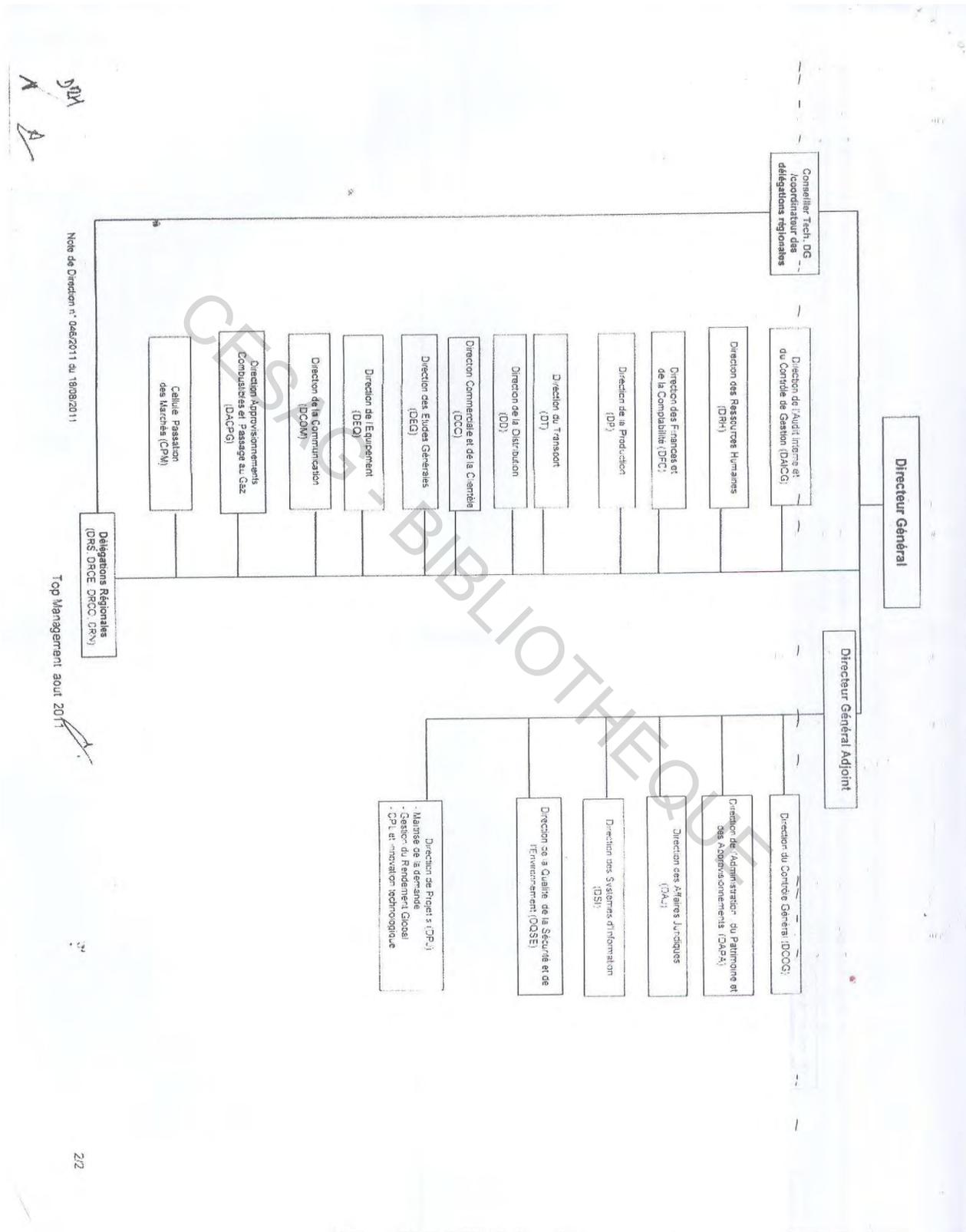
- a) Aux éléments incorporels, à concurrence de 10.000.000 de francs C.F.A.
- b) Aux éléments corporels, à concurrence de 90.000.000 de francs C.F.A.

L'entrée en jouissance a eu lieu le même jour.

Le présent avis constitue l'unique insertion prévue par l'article 401 du

RUFISQUE - Imprimerie nationale D.L. n° 5593

ANNEXE IV : ORGANIGRAMME DE LA SENELEC



ANNEXE V : NOTE DE DIRECTION N° 046/2011

Direction Générale

Dakar, le 18 Août 2011

Note de Direction N° 046 / 2011**Modifiant la Note de Direction n° 013/2009 du 25/05/2009 portant répartition des fonctions et missions au niveau du Top Management de Senelec**

Dans le souci de rationaliser l'organisation du Top Management de la SENELEC pour la rendre plus efficace, la note de direction n° 013/2009 du 25 mai 2009 est modifiée comme suit :

1. Les postes de Conseiller Financier (CFR), de Conseiller Production Transport (CPT), de Conseiller Distribution Commercial (CDC), de Conseiller en Energies Nouvelles et Renouvelables (CENR) sont supprimés.
2. Le projet Maitrise de la Demande et Economie d'Energie (PMDE), le projet Gestion du Rendement Global (PGRG), le projet Courant Porteur en Ligne et Innovation Technologique (CPL) sont regroupés dans une même entité dénommée Direction des Projets.

Les autres dispositions de la note de Direction n° 013/2009 du 25 mai 2009 portant répartitions des fonctions et missions au niveau du top management de Senelec restent inchangées.

Ainsi la structure du Top Management est redéfinie à la page 2 de la présente note.

Le Directeur du Contrôle Général, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur des Finances et de la Comptabilité sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente note de direction qui prend effet à compter de la date de signature.

Diffusion Générale

JH
Le Directeur Général



1/2

ANNEXE VI : EFFECTIF CDI AU 31/12/2010

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

EFFECTIF (CDI) PAR DIRECTION , PAR SEXE ET PAR COLLEGE AU 31/12/2010

UNITES	EFFECTIF / DIRECTION	CADRES		% EFFECTIF CADRES		MAITRISES		% EFFECTIF MAITRISES		EXECUTIONS		% EFFECTIF EXECUTIONS		TOTALX		TOTALX	
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F		
PCA	02	00	00	0,00%	0,00%	00	01	0,00%	0,10%	01	00	0,12%	0,00%	01	01		
DG	17	06	03	2,30%	6,00%	02	05	-0,20%	0,49%	01	00	0,12%	0,00%	09	08		
DACPG	06	02	00	0,77%	0,00%	02	01	0,20%	0,10%	00	01	0,00%	0,69%	04	02		
DRH	76	17	02	6,51%	4,00%	16	24	1,58%	2,36%	11	06	1,35%	4,17%	44	32		
DAICG	27	08	00	3,07%	0,00%	09	09	0,89%	0,89%	00	01	0,00%	0,69%	17	10		
DP	468	32	03	12,26%	6,00%	282	17	27,78%	1,67%	132	02	16,16%	1,39%	446	22		
DT	144	22	03	8,43%	6,00%	75	14	7,39%	1,38%	28	02	3,43%	1,39%	125	19		
DD	190	13	01	4,98%	2,00%	100	06	9,85%	0,59%	70	00	8,57%	0,00%	183	07		
DCC	463	20	04	7,66%	8,00%	167	67	16,45%	6,60%	150	55	18,36%	38,19%	337	126		
DEG	15	08	04	3,07%	8,00%	00	03	0,00%	0,30%	00	00	0,00%	0,00%	08	07		
DEQ	64	21	01	8,05%	2,00%	22	09	2,17%	0,89%	11	00	1,35%	0,00%	54	10		
DFC	76	08	05	3,07%	10,00%	24	33	2,36%	3,25%	00	06	0,00%	4,17%	32	44		
DCOM	28	04	02	1,53%	4,00%	05	07	0,49%	0,69%	06	04	0,73%	2,78%	15	13		
DSI	37	14	05	5,36%	10,00%	12	05	1,18%	0,49%	00	01	0,00%	0,69%	26	11		
DCOG	25	16	01	6,13%	2,00%	05	03	0,49%	0,30%	00	00	0,00%	0,00%	21	04		
DAPA	92	08	04	3,07%	8,00%	36	09	3,55%	0,89%	27	08	3,30%	5,56%	71	21		
DQSE	13	06	02	2,30%	4,00%	02	02	0,20%	0,20%	01	00	0,12%	0,00%	09	04		
DAJ	10	04	03	1,53%	6,00%	01	02	0,10%	0,20%	00	00	0,00%	0,00%	05	05		
CPM	04	01	02	0,38%	4,00%	00	01	0,00%	0,10%	00	00	0,00%	0,00%	01	03		
CPI	05	05	00	1,92%	0,00%	00	00	0,00%	0,00%	00	00	0,00%	0,00%	05	00		
PGRG	01	01	00	0,38%	0,00%	00	00	0,00%	0,00%	00	00	0,00%	0,00%	01	00		
DRCO	265	08	00	3,07%	0,00%	88	15	8,67%	1,48%	124	30	15,18%	20,83%	220	45		
DRCE	166	06	00	2,30%	0,00%	60	14	5,91%	1,38%	80	06	9,79%	4,17%	146	20		
DRN	199	06	01	2,30%	2,00%	65	10	6,40%	0,99%	102	15	12,48%	10,42%	173	26		
DRS	115	05	00	1,92%	0,00%	32	07	3,15%	0,69%	66	05	8,08%	3,47%	103	12		
DETACHEMENT	09	07	01	2,68%	2,00%	01	00	0,10%	0,00%	00	00	0,00%	0,00%	08	01		
DISPONIBILITE	33	12	03	4,60%	6,00%	07	05	0,69%	0,49%	04	02	0,49%	1,39%	23	10		
SANS AFFECTAT.	06	01	00	0,38%	0,00%	02	00	0,20%	0,00%	03	00	0,37%	0,00%	06	00		
CUMUL	2556	261	50			1015	269			817	144			2093	463		
														81,89%	18,11%		
				311	12,17%	1284	50,23%			961	37,60%			2556	100,00%		

ANNEXE VII : GUIDE D'ENTRETIEN

Politique de gestion des âges

1. Existe-t-il une politique de gestion des âges à la SENELEC ?
2. Existe-t-il un processus de transmission des savoirs, savoirs faire et expériences ?
3. Les conditions de travail sont elles adaptées à toutes les générations ?
4. Quelle est la génération la plus difficile à manager ? Pourquoi ?
5. Quelle est la génération la mieux formée ?
6. Existe-t-il un mécanisme d'apprentissage intergénérationnel ?

Leadership

7. L'encadrement prend-t-il en considération les aspirations professionnelles des différents collaborateurs (projet professionnel) ?
8. Quel type de leadership domine dans l'entreprise ?

Evaluation des performances et politique de promotion avancement

9. SENELEC a-t-elle mis en place une politique d'évaluation des performances ?
10. (Si oui) Quelle est la finalité de l'évaluation des performances ?
11. Quelles sont les caractéristiques de la politique de promotion/avancement ?

Recrutement

12. Quels sont les canaux de recrutement de la SENELEC ?
13. SENELEC dispose-t-elle d'une plateforme e-recruitment ?

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES DIAGRAMMES	vi
LISTE DES PYRAMIDES	vii
LISTE DES SCHEMAS	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
SOMMAIRE	x
AVANT PROPOS	xi
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : cadre théorique et méthodologie de l'étude	5
Chapitre I : Cadre théorique de l'étude	6
I. Rappel de la problématique	6
II. Revue de la littérature	8
1. Le concept de gestion des âges : apports théoriques	8
a) Définition	8
b) Les ruptures générationnelles.....	10
c) Les caractéristiques des 3 générations	16
d) Impacts du déséquilibre de la pyramide des âges	20
2. Gestion des âges et performance des organisations	25
a) Le management à la carte ou le leadership intergénérationnel	26
b) L'évaluation de la performance.....	29
c) La formation des générations	33
III. Les objectifs et les intérêts de l'étude	36
1. Les objectifs de l'étude	36
2. Les intérêts de l'étude	37

Chapitre II : Justification des choix méthodologiques	38
I. Position épistémologique et design de la collecte de données.....	38
1. Position épistémologique	38
2. Design de la collecte de données	40
II. Méthodologie	41
1. Méthode de recueil de données	41
a) L'historique de la collecte de données.....	41
b) La recherche documentaire	41
c) Les entretiens (semi-directifs)	42
d) Les difficultés rencontrées.....	42
2. Méthodes de traitement des données.....	44
a) Le traitement des données.....	44
b) Les outils utilisés	44
c) L'échantillonnage.....	46
III. Les limites de l'étude	46
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude	48
Chapitre III : Résultats	49
I. Présentation de la SENELEC	49
1. Historique de l'entreprise.....	49
2. Fonctionnement et finalité de la SENELEC	52
II. La gestion des âges à la SENELEC	57
1. Les différentes répartitions générationnelles	57
2. Présentation de la pyramide des âges et politique de gestion des âges SENELEC	64
a) Présentation de la pyramide des âges (Janvier-Août 2011)	64
b) La politique de gestion des âges SENELEC	66
Chapitre IV : Analyses et recommandations.....	69
I. Analyses	69
1. Analyse de la pyramide des âges	69
2. Analyse du projet de politique de gestion des âges.....	72

II. Recommandations.....	75
1. Equilibre de la pyramide des âges.....	75
2. Proposition de politique de gestion des âges des compétences.....	77
CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE.....	86
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE