

DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE,
DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Service études, statistiques, évaluation

Collection «Études»

N°49 / janvier 2017

Mise en œuvre du Contrat de Génération : *Retour d'expérience des établissements ayant signé un accord/plan d'action « Contrat de Génération » en Nouvelle Aquitaine*

En bref

Le Contrat de génération entend favoriser l'emploi des jeunes, maintenir les seniors dans leur activité ou en recruter et assurer la transmission des compétences et des savoir-faire. Il a pour ambition de faciliter la politique de gestion globale des âges dans l'entreprise dans le cadre de la négociation d'entreprise.

Ce dispositif met donc l'accent sur le recrutement et le maintien dans l'emploi d'un public ciblé sur deux catégories d'âge.

Il prévoit des modalités de transmission des compétences ainsi que des modalités de diagnostic et de suivi.

L'objectif de cette étude basée sur une enquête et des entretiens est de présenter ce qui a été réalisé dans les entreprises ainsi que le point de vue des employeurs et des représentants du personnel sur ce dispositif.



SOMMAIRE

- p.2 Méthodologie de l'enquête
- p.2 Le dispositif "Contrat de génération"
- p.3 Pas (ou très peu) d'effet sur les embauches...
Mais des objectifs atteints
- p.4 Le maintien des seniors: une évidence ?
- p.4 La transmission des compétences : un véritable enjeu ?
- p.5 un dispositif peu suivi et évalué dans l'entreprise
- p.6 Le contrat de génération : un impact dans l'entreprise ?
- p.6 Une formalisation de pratiques déjà existantes mais au prix
d'une charge de travail importante



MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Cette enquête a été réalisée par le service Etudes Statistiques et Evaluation de la Direccte Aquitaine durant le 1er semestre de l'année 2016. La base de données SICG centralisée à la Dares a été utilisée pour recenser les entreprises ayant mis en place un accord/plan d'action sur le dispositif du « contrat de génération ».

Il y a eu deux phases dans cette enquête : quantitative (via un questionnaire auto-administré par internet) & qualitative (via des entretiens semi-directifs).

Pour la phase quantitative, un courrier a été envoyé à la totalité des structures en Nouvelle Aquitaine, ciblées par l'enquête, soit 1030 structures. Deux feuillets ont été envoyés : un pour la direction et un pour les représen-

tants du personnel, cette étude ayant également pour but de recueillir leur avis.

Huit entretiens ont été menés auprès de différentes entreprises, afin de représenter la diversité des structures concernées par l'enquête. Les entretiens ont ainsi été menés dans toute la nouvelle région, et dans différents secteurs.

Environ un mois après l'envoi des questionnaires, des relances téléphoniques ont été réalisées. Au terme des relances, le taux de retour était de 26 % côté direction, soit 268 répondants. Du côté des syndicats et représentant du personnel, on compte une soixantaine de répondants (dont 40 où la direction a également répondu).

LE DISPOSITIF « CONTRAT DE GÉNÉRATION »

Le cadre légal du contrat de génération est fixé par la loi n° 2013-185 du 1er mars 2013, le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 et la circulaire n° 2013-07 du 15 mai 2013.

Le contrat de génération est un dispositif visant à favoriser le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise. Il comprend 2 volets : la négociation d'accords collectifs (ou l'élaboration de plans d'actions) dans les entreprises de plus de 50 salariés et une aide financière pour les entreprises de moins de 300 salariés qui recrutent un jeune en CDI et maintiennent ou recrutent un salarié âgé.

Le dispositif prévoit des règles différentes selon la taille de l'entreprise :

- ▶ les entreprises de moins de 50 salariés bénéficient de l'aide sans être assujetties à l'obligation de négocier un accord collectif ou de prévoir un plan d'action,
- ▶ les entreprises de 50 à 299 salariés bénéficient de l'aide et sont incitées à négocier un accord collectif ou à prévoir un plan d'action,
- ▶ les entreprises de plus de 300 salariés (ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus) ne peuvent pas bénéficier de l'aide financière à l'embauche mais sont soumises à l'obligation de conclure un accord collectif d'entreprise (ou de groupe) ou, à défaut, d'élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors.

Les entreprises de plus de 300 salariés sont également tenues de réaliser un document d'évaluation sur la mise en œuvre de l'accord collectif (actualisation des données chiffrées, suivi des indicateurs, etc.) qu'elles doivent transmettre à la date anniversaire à la Direccte. Un modèle-type

de document d'évaluation est prévu par l'arrêté du 26 avril 2013 et peut toutefois être enrichi par tout élément utile. Il s'avère que les quelques retours de bilan sont difficilement exploitables : les contenus du cerfa et/ou compte-rendu de comité d'entreprise restent insuffisants pour une vision complète et pragmatique du suivi de la mesure par établissement.

Public concerné :

▶ le salarié jeune est âgé d'au moins 16 ans et de moins de 26 ans à la date de son embauche (30 ans pour les travailleurs handicapés). Dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (CDI) d'apprentissage, l'âge est apprécié au premier jour du début de son apprentissage.

▶ le salarié âgé : au moins 57 ans (55 ans pour les travailleurs handicapés) à la date d'embauche du salarié jeune ou au lendemain de la fin de la période d'apprentissage du jeune embauché en CDI d'apprentissage, dans le cadre d'un maintien dans l'entreprise ; ou 55 ans au moment de son embauche.

Le chef d'entreprise âgé d'au moins 57 ans peut également être éligible s'il embauche un jeune en vue de lui transmettre l'entreprise, dans ce cas l'âge limite du jeune est porté à moins de 30 ans.

Type de contrat :

▶ pour l'embauche du salarié jeune : CDI à temps plein (il peut être dérogé à la condition de temps plein si le parcours ou la situation du jeune le justifie sans que le temps partiel ne puisse être inférieur à 80%) et contrats de professionnalisation en CDI. Dans le cadre d'un CDI d'apprentissage, le bénéfice de l'aide au titre du contrat de génération est possible à l'issue de la période d'apprentissage.

▶ pour le salarié âgé : CDI à temps plein ou à temps partiel sans minimum d'intensité.

1 - PAS (OU TRÈS PEU) D'EFFET SUR LES EMBAUCHES ... MAIS DES OBJECTIFS ATTEINTS

Les textes déposés comportent souvent des objectifs chiffrés, mais non contraignants, en matière de recrutements, le plus souvent fondés sur des estimations d'embauche à effectifs constants à un horizon de trois ans et dans le cadre d'une conjoncture économique difficile à anticiper.

Majoritairement, pour les jeunes comme pour les seniors, la principale raison de leur embauche est la vacance d'un poste (60% des établissements répondants).

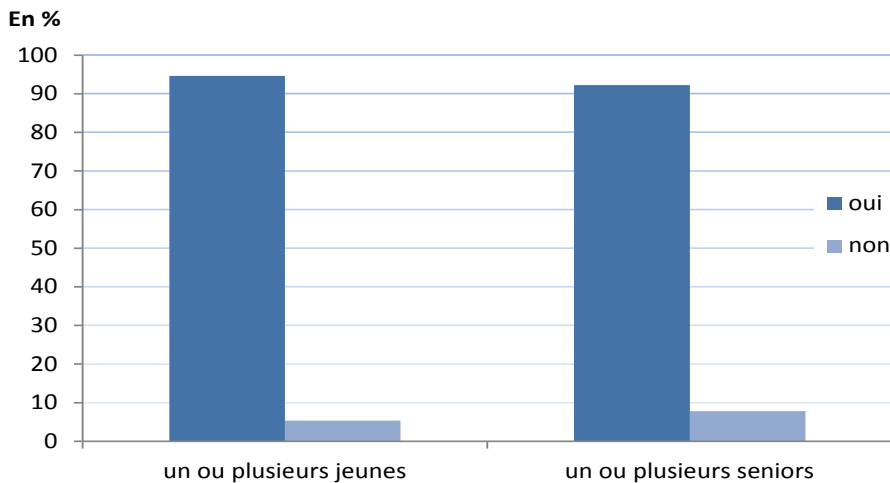
Le deuxième motif d'embauche évoqué est l'anticipation d'un départ à la retraite (27%). Les entreprises de services sont proportionnellement les moins nombreuses à déclarer embaucher pour ce motif.

Sans l'existence du dispositif « contrat de génération », l'embauche aurait été tout de même réalisée (pour plus de 9 sur 10). Il peut donc y avoir un effet d'aubaine de la part des entreprises qui embauchent un jeune en CDI (ayant souvent tout au plus un baccalauréat), alors qu'il était déjà présent dans l'entreprise en CDD par exemple ou via un contrat en alternance.

Cet effet d'aubaine n'a joué que pour les entreprises éligibles à l'aide financière. Dans ce cas, cette aide financière est évoquée comme un point positif du dispositif mais les entreprises qui ne sont pas éligibles sont très critiques.

«dispositif ubuesque puisqu'il revêt un caractère obligatoire alors que ses bénéfices financiers ne sont pas applicables pour notre structure (EPIC)».

SANS LE CONTRAT DE GÉNÉRATION AURIEZ-VOUS EMBAUCHÉ ?



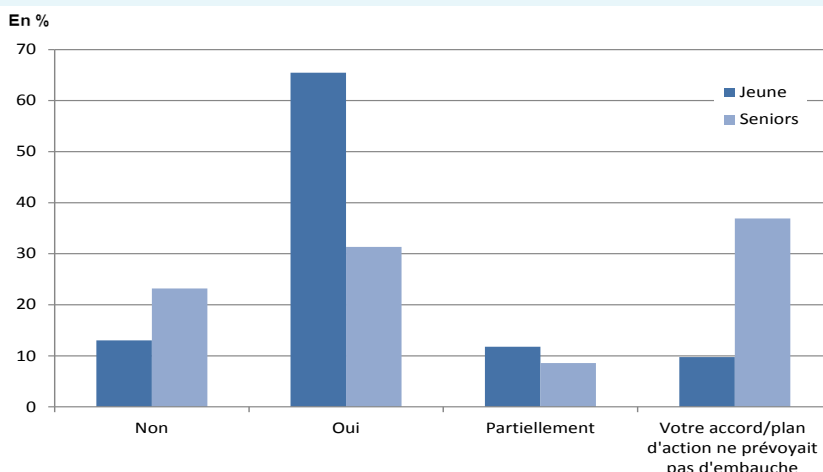
Deux tiers des établissements ont rempli leur objectif concernant l'embauche de jeunes. Le taux est plus élevé dans les structures de commerces et de transport. Pour ceux qui n'embauchent pas, la principale cause avancée est l'absence de candidats correspondant au profil du poste. Les deux autres motifs sont le manque d'activité et le motif financier.

63% des embauches nouvelles sont faites en CDI. Les re-

cours à un contrat en alternance (apprentissage ou contrat pro) ou en intérim sont très peu utilisés (respectivement 4% et 3%).

Enfin, dans la quasi-totalité des entreprises répondantes ayant embauché, le jeune est toujours présent dans la structure. Lorsqu'il n'y est plus, c'est majoritairement par démission. Ce type de rupture est plus fréquent dans les services (hôtellerie-restauration notamment).

SI VOTRE ACCORD/PLAN D'ACTION PRÉVOYAIT L'EMBAUCHE, L'OBJECTIF A-T-IL ÉTÉ ATTEINT ?



Concernant l'embauche spécifique de seniors, un tiers des entreprises n'en prévoyait pas. Cette proportion s'élève à 40% pour l'industrie. Parmi les 23% n'ayant pas rempli cet objectif, il s'agit surtout d'entreprises du BTP (plus sensibles aux aléas conjoncturels).

Recruter un jeune ? « nous, on ne fait pas en fonction de l'âge, on fait plus en fonction du CV et des postes occupés » : réponse d'un employeur. Réponse d'un représentant du personnel : « ça dépend uniquement du poste et du besoin exprimé par les ressources humaines ».

Comme pour les jeunes, s'il n'y a pas eu d'embauche de seniors, c'est en raison de l'absence de candidats correspondants aux postes.

Au-delà de cet éclairage sur la réalité des actions liées au contrat de génération, tous les entretiens révèlent que les embauches se font sur la base des compétences.

2 - LE MAINTIEN DES SÉNIORS : UNE ÉVIDENCE ?

3/4 des entreprises ont réalisé leur objectif en matière de maintien de seniors. Néanmoins, quasiment la totalité (97%) des entreprises aurait maintenu les seniors sans l'existence du contrat de génération. Ce dispositif n'aurait donc pas de réel impact sur la question du maintien.

Il faut noter également que la plupart des dirigeants interviewés ont confondu les notions de recrutement et de maintien dans l'emploi.

La majorité des entreprises ne veut pas se séparer de leur senior. Pour toutes, ce sont des personnes expérimentées qui connaissent l'entreprise. Pour cela, elles mettent en place soit une adaptation du temps de travail (38%), soit un aménagement des horaires (29%), voire les deux (12%).

Les entreprises de plus de 300 salariés sont les plus nombreuses à avoir choisi l'adaptation du temps de travail, en particulier dans le domaine des services. A contrario, le BTP est le secteur d'activité qui utilise le plus l'aménagement des horaires.

Les entreprises prévoient aussi des mesures destinées à améliorer l'employabilité des seniors et relevant de la formation, de la mobilité interne ou de la prévention de la pénibilité. L'accès privilégié à une formation pour les seniors a ainsi été retenu dans 20% des cas.

3 - LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : UN VÉRITABLE ENJEU ?

55% des entreprises déclarent qu'il n'y pas vraiment de compétences à transmettre. Dans le cas où les entreprises ont identifié la nécessité de transmettre des compétences elles sont techniques et liées aux postes de travail pour 52% d'entre elles et quel que soit leur secteur d'activité.

« Je trouve que c'est important le parrainage ... c'est obligatoire on le met en place dès que quelqu'un arrive. »

► Le tutorat (appelé aussi parrainage ou « coaching » par certains interviewés) est la modalité de transmission de compétences la plus utilisée. Plus de la moitié des entreprises avaient prévu de le mettre en place. Parmi celles-ci, 9/10 l'ont effectivement mis en œuvre.

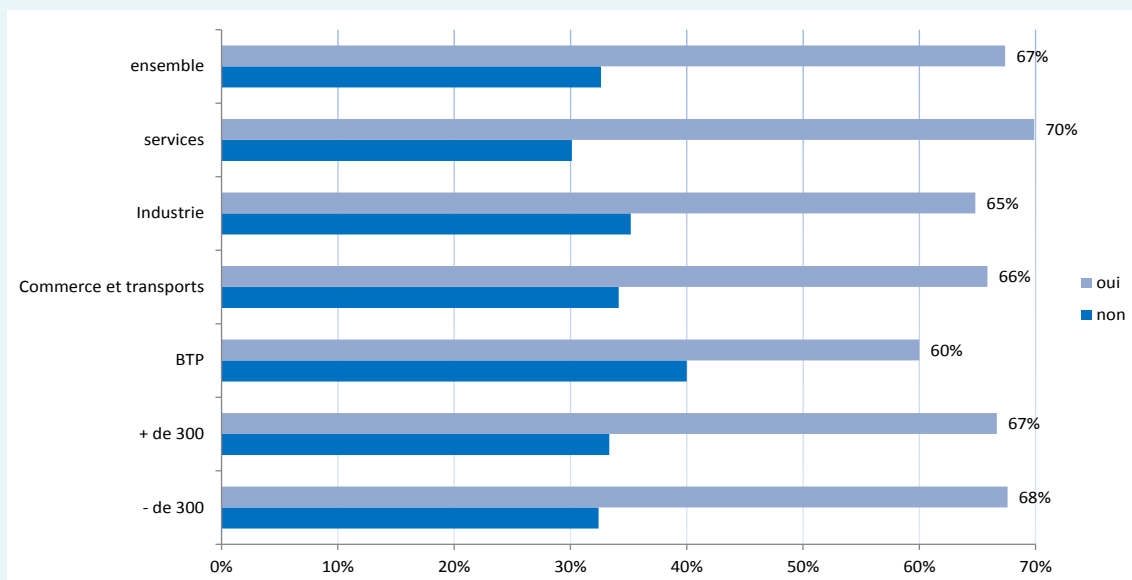
Le transfert des savoirs et des compétences a été mis en œuvre selon 3 grandes modalités, le tutorat, la constitution d'un binôme jeune et senior formateur, la formation ou « un parcours d'accueil ».



CHIFFRES-CLÉS AU 30 JUIN 2016

- Depuis le début du dispositif, 3 500 établissements de la nouvelle région ont déposé une demande d'aides.
- 1030 établissements ont déposé un accord ou un plan d'action, dont près de 200 de plus de 300 salariés.
- ¼ des établissements relèvent de l'industrie, 37% des services et 28 % du secteur des commerces et transports.
- Conformément à la répartition générale des emplois régionaux, ¼ des établissements sont localisés en Gironde.
- 40% des structures ont déposé un accord et 60% un plan d'actions. Les grandes entreprises (plus de 300 salariés) ont déposé proportionnellement plus d'accords. Elles sont plus souvent dotées de salariés habilités à négocier et la pratique de la négociation y est plus ancienne.
- Les bornes d'âge indiqués dans les textes sont en grande majorité celles indiqués dans les modèles juridiques (26 ans pour les jeunes, 50 ans pour les seniors).

TUTORAT PRÉVU DANS VOTRE ACCORD/PLAN D'ACTION ?



► Associer physiquement dans un même établissement jeune et sénior formateur a posé quelques difficultés : 33% des établissements l'avaient prévu, mais seuls 25% l'ont réellement mis en œuvre. Au cours des entretiens, il est parfois apparu que la notion de personne expérimentée pour former le jeune ne correspond pas forcément à un senior, dans ce cas encore la notion de compétence et d'expérience prime sur la notion d'âge.

► Un faible nombre de répondants ont eu recours à la formation et au parcours d'accueil mais c'est le parcours d'accueil qui a été le plus utilisé. Il permet de faciliter les conditions d'intégration du jeune recruté.

Lorsque les entreprises n'ont pas pu mettre en place les actions de transmissions de compétences, c'est soit par manque de temps, ou faute de financement (une entreprise explique qu'elle n'a pas pu former le tuteur par manque de motivation également).

4 - UN DISPOSITIF PEU SUIVI ET ÉVALUÉ DANS L'ENTREPRISE

La moitié des entreprises affirme qu'aucun comité de suivi n'a été mis en place. En outre, lorsque c'est le cas, le taux de mise en place décroît avec le temps (passant de 8/10 la première année à 4/10 la troisième). Autre preuve de ce désintérêt : il y a rarement des réunions dédiées au contrat de génération mais ce sujet est traité avec les autres sujets au cours des réunions des comités d'entreprises.

Dans ce contexte très peu de répondants avaient mis en place un dispositif de vigilance pour contrôler l'atteinte des objectifs dans le calendrier prévu (1/5).

C'est généralement la direction qui organise l'information sur le suivi du dispositif (65% des réponses), le plus souvent au cours de réunions avec les représentants du personnel mais parfois par courriel, affichage, lettre interne ou bilan

social. Dans certains établissements, les représentants du personnel n'ont pas été informés. Quand l'information a été demandée par les délégués syndicaux, c'est plus dans les entreprises de moins de 300 salariés et dans le secteur des services.

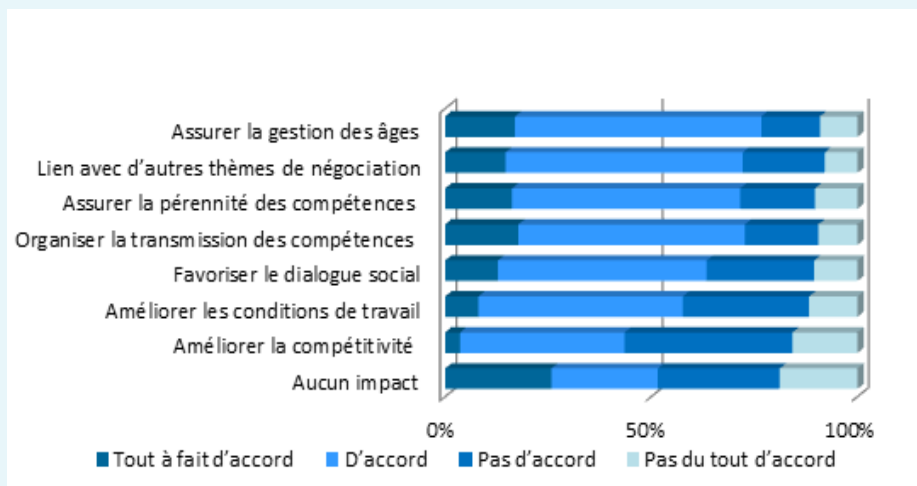
La présentation des bilans a fait l'objet de débats et a donné lieu à des échanges constructifs dans la moitié des cas, mais elle a rarement fait l'objet de contre-propositions (6%).

L'obligation de suivi annuel devant les représentants du personnel apparaît parfois positive, mais toujours beaucoup trop lourde et chronophage.

5 - LE CONTRAT DE GÉNÉRATION : UN IMPACT DANS L'ENTREPRISE ?

Dans le cadre de l'enquête, les personnes interrogées ont pu donner leur avis sur l'impact du dispositif dans leur entreprise et sur le dispositif lui-même.

IMPACT DU CONTRAT DE GÉNÉRATION



Le contrat de génération a eu un effet sur la gestion des âges (pour 70% des répondants), sur la transmission des compétences, et sur la pérennité des compétences spécifiques (malgré le fait que 55% des entreprises affirment qu'il n'y pas de compétences à transmettre). Le lien avec les autres thèmes de négociation a été également reconnu.

En revanche, les répondants sont moins nombreux à estimer que le contrat de génération a favorisé le dialogue social. Sur ce point, il ne suscite généralement pas d'intérêt spécifique que ce soit pour les partenaires sociaux ou pour la direction. 60% des entreprises affirment même ne pas avoir informé leurs salariés des résultats. Et s'il y a eu

des retards dans l'atteinte des engagements, aucun nouvel objectif de progression n'a été mis en place. Dans les questions ouvertes, seuls 3 répondant ont mentionné l'impact sur le dialogue social.

Les avis sont plus mitigés sur l'amélioration des conditions de travail apportée par le contrat de génération. Enfin, les établissements ne sont pas d'accord sur le fait que le contrat de génération améliore la compétitivité (seulement 39% sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation), en particulier dans les structures de moins de 300 salariés.

6 - UNE FORMALISATION DE PRATIQUES DÉJÀ EXISTANTES MAIS AU PRIX D'UNE CHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE

Quel est votre avis sur le contrat de génération ?

110 répondants ont donné leur avis sur ce dispositif, ils représentent 40% de l'ensemble des répondants.

Pour environ un tiers d'entre eux les avis peuvent être considérés comme raisonnablement positifs.

Généralement ils considèrent que cette obligation permet de réfléchir, de mettre en place des diagnostics et indicateurs, de formaliser ce qu'ils font déjà.

«Ce dispositif a permis pour notre entreprise de recenser et matérialiser dans un accord d'entreprise certaines choses qui se pratiquaient déjà, sans pour autant être formalisées, et d'en prévoir de nouvelles dans le cadre de la négociation de notre accord d'entreprise avec les partenaires sociaux.»

Cette formalisation est estimée comme positive pour l'entreprise même si certaines déplorent la lourdeur du dispositif.

L'impact sur le dialogue social est rarement évoqué, à l'inverse de l'aide financière.

«Ce contrat a stimulé la démarche GPEC et la mise en place de nouveaux outils RH, tout en renforçant le dialogue social. Le tutorat n'est cependant pas toujours facile à mettre en place d'autant plus que le contrat de génération permet de mettre en rapport des salariés sur des postes différents.»

«... c'est déjà bien qu'on ait ces outils-là, au moins ça formalise ce qu'on fait déjà.»

Pour 2/3 des répondants, le contrat de génération est perçu comme une contrainte qui n'apporte rien à l'entreprise. Ils sont plus nombreux à considérer que le

dispositif n'est pas adapté à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur statut.

- Pour les entreprises de plus de 300 salariés qui ne sont pas éligibles aux aides et disposent d'un service RH, des employeurs s'interrogent sur la nécessité de cette obligation.

«La gestion des effectifs (maintien dans l'emploi des séniors et recrutement de jeunes salariés) n'a pas besoin d'un accord obligatoire dans les entreprises de notre taille et qui se sentent concernées par ce sujet. C'est dans ce sens que l'accord n'a rien apporté si ce n'est une lourdeur administrative et réglementaire de plus. Ces dispositifs devraient être facultatifs et non obligatoires, la décision de l'appliquer ou non devant dépendre du souhait des membres élus du personnel et des DS.»

«Dispositif intéressant pour les petites entreprises. Pour un groupe de notre taille, ça nous contraint à faire notre travail de RH est-ce l'esprit de la loi ?»

«Pour les entreprises de plus de 300 salariés, il n'existe aucune mesure incitative. Le contrat de génération est un document purement formel.»

- Pour les petites entreprises, la lourdeur administrative est mise en avant, en particulier dans les petites structures du tertiaire.

«Trop lourd trop contraignant pour des structures ne disposant pas d'un service RH. Dans notre domaine c'est la compétence qui est recherchée.»

- Pour ces répondants l'obligation de formalisme devient inutile.

«Procédure lourde (négociation accord, définition des modalités adaptées à l'entreprise, suivi...) qui n'a pas influencé notre politique d'embauche car au moment de la mise en place de l'accord, nous n'avions pas de projets d'embauches donc il a été difficile de s'engager sur un nombre d'embauches sans besoin et lorsque le besoin s'est fait ressentir, nous avons embauché en fonction de notre besoin, jeunes salariés et salariés plus expérimentés.»

«Sans le contrat de génération, nous aurions quand même assuré la pérennité et la transmission des compétences et assuré la gestion des âges. De même, nous n'avons pas besoin du contrat de génération pour embaucher des jeunes et maintenir les séniors dans leur emploi.»

- Concernant l'obligation de négocier, plusieurs répondants soulignent la multiplication des thématiques sur lesquelles ils doivent négocier et proposent de fusionner les thèmes autour de la GPEC.

«Cet accord devrait être intégré dans un plan global de GPEC (redondant) afin d'éviter la multiplication d'accords sur des objectifs qui peuvent être déjà remplis par l'entreprise.»





CONCLUSIONS

Au terme de cette étude, plusieurs constats s'imposent remettant en question l'objet même du contrat de génération :

- ▶ La réalité est différente d'une entreprise à l'autre, notamment en raison de son histoire, de sa taille et de son secteur d'activité. Cela conditionne fortement des politiques RH qui, de ce fait, ne peuvent pas être standardisées. Les entreprises n'ont ainsi pas toujours des salariés ayant des compétences spécifiques à transmettre impérativement d'autant plus, que le texte permet de dissocier le poste du jeune recruté et du salarié âgé.
- ▶ Les critères d'embauche portent essentiellement sur les compétences et non sur l'âge. Au cours des entretiens il apparaît, comme cela avait déjà été le cas dans une précédente évaluation des accords seniors, que les


critères d'âge ne sont pas les plus stratégiques pour les entreprises, la compétence restant l'élément fondamental. C'est l'administration qui a essentiellement introduit cette notion dans le cadre de dispositifs d'emploi visant à favoriser une classe d'âge.


▶ Si les répondants ne contestent pas l'utilité de gérer les âges de leur personnel pour assurer la pérennité de l'entreprise, cela n'est pas forcément sur un modèle contraint relevant d'une obligation.


▶ La complexité du dispositif est souvent évoquée. Associer une aide financière pour certains (-300 salariés) à une obligation de négocier pour d'autres (+50 salariés) a pu engendrer de la confusion. Certaines entreprises ont fait « à minima » car elles expliquent qu'elles n'étaient pas éligibles à l'aide financière, d'autres n'ont pas demandé l'aide bien qu'éligibles car elles étaient plus orientées sur l'obligation de négocier.



POUR EN SAVOIR PLUS

 Garoche Bruno, Goin Aurélie, « Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération », Dares Analyses n° 91, novembre 2014
<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-091.pdf>

 Branche-Seigeot Aline, Garoche Bruno, « L'aide à l'embauche en contrat de génération - Une incitation à pérenniser l'emploi des jeunes », Dares Analyses n° 25, mars 2015
<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-025.pdf>

 « La négociation relative au contrat de génération en Aquitaine », DIRECCTE Aquitaine, Collection Études N°35, octobre 2014
<http://aquitaine-limousin-poitou-charentes.direccte.gouv.fr/La-negociation-relative-au-contrat-de-generation-en-Aquitaine-17743>

Responsable éditorial :
Isabelle NOTTER
Directrice régionale

Coordination éditoriale
Marie-Claude QUILLES
Chef du service Etudes Statistiques
Evaluations

Rédaction
Marion De LUCCA
ESE - Etudes Statistiques
Evaluations

Maquetage : Corinne URBAN
Service Communication Direccte Nouvelle-Aquitaine

n° ISSN : 0231-6889

DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine
Immeuble le Prisme
19, rue Marguerite Crauste
33074 BORDEAUX cedex
☎ : 05 56 00 07 77
📠 : 05 56 99 96 69