

## Regards sur la négociation collective et les salariés en contrat de génération Analyse qualitative de 37 textes d'entreprise

Les entreprises signataires des accords et plans analysés appartiennent à des secteurs où la question intergénérationnelle est particulièrement prégnante : la proportion des seniors parmi les effectifs des entreprises dans ces secteurs est plus élevée que la moyenne régionale tous secteurs confondus.

Fin septembre 2015, 2110 jeunes salariés sont en contrat de génération dans les établissements de la région.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 octobre 2012 signé à l'unanimité des partenaires sociaux fait de l'emploi des jeunes et des seniors un enjeu fondamental en instituant le contrat de génération. Il répond au triple objectif d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi en contrat à durée indéterminée (CDI), de maintenir l'emploi des seniors et d'assurer la transmission des savoirs et compétences.

Suite à l'ANI, la loi n°2013-185 du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant création du contrat de génération reprend ces objectifs et contient deux volets : une aide financière à l'emploi pour les entreprises et une incitation à négocier un accord collectif ou à défaut un plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors. Le dispositif varie selon l'effectif de l'entreprise, des aménagements depuis l'entrée en vigueur de la loi sont venus renforcer les incitations à négocier pour les entreprises de 50 à 299 salariés<sup>1</sup>.

Le volet négociation vise aujourd'hui les entreprises de 50 salariés et plus, qui à défaut de signature d'un accord ou d'un plan d'action, peuvent faire l'objet d'une pénalité pouvant atteindre 1 % de la masse salariale.

### Une dynamique de la négociation collective sur les contrats de génération pour les entreprises de 300 salariés et plus

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, depuis l'entrée en vigueur de la mesure, plus de 700 accords ou plans d'action ont été déposés dans

les unités départementales de la Direccte permettant d'atteindre un taux de couverture proche de 100 % pour les entreprises de 300 salariés et plus. Cette dynamique de la négociation collective sur ce thème, si elle ne préjuge pas du succès du dispositif sur l'autre volet qu'est l'aide à l'embauche financée par l'Etat, montre que les grandes entreprises ont intégré les questions de renouvellement de la main d'œuvre et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans leur politique de ressources humaines.

Une récente étude régionale<sup>2</sup> prévoit un départ massif de salariés à la retraite sur la période 2010-2020 (600 000 départs) en région Provence-Alpes-Côte d'Azur soit un taux de retrait du marché du travail parmi les plus élevés de la métropole.

La question de la gestion des compétences et de la transmission des savoirs entre les générations se pose donc avec acuité pour les entreprises régionales, en particulier sur certains secteurs d'activité.

La présente analyse qualitative vise, sans souci d'exhaustivité, à éclairer les mesures envisagées et préoccupations des entreprises régionales, en mettant en avant des actions sinon innovantes, à tout le moins adaptées à leur contexte économique et démographique. **20 accords et 17 plans d'actions signés entre juin 2013 et avril 2015** ont été retenus. Certaines entreprises de moins de 50 salariés appartenant à un groupe sont représentées dans l'étude. Les entreprises choisies œuvrent dans des secteurs d'activité où la proportion des seniors parmi les effectifs des entreprises est plus élevée que la moyenne régionale tous secteurs confondus (soit 25,9 % selon le Recensement de la population 2009 source Insee).

Parmi les 17 secteurs concernés, 12 secteurs sont représentés à travers au moins un accord ou plan d'action analysé > ①.

<sup>1</sup> Voir encadré juridique page 10-11.

<sup>2</sup> Adaooust S., Domens J., Munoz D. (2016), Départs à la retraite, quatre secteurs à forts enjeux, Insee Analyses Paca n°28, mars.

## 1 Accords et plans d'action analysés sur le contrat de génération selon la taille et le secteur de l'entreprise

	Grandes entreprises ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus	Entreprises de taille intermédiaire (50 à 299 salariés) ou appartenant à un groupe de 50 salariés et plus	Entreprises de moins de 50 salariés appartenant à un groupe de 50 salariés et plus	Total
Industrie chimique	2	4	1	7
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement	3	1	2	6
Activités pour la santé humaine	1	3	0	4
Transports et entreposage	1	3	0	4
Activités financières et d'assurance	2	1	0	3
Métallurgie et fabrication de produits métalliques sauf machines et équipements	0	1	2	3
Enseignement	0	2	1	3
Activités immobilières	1	0	1	2
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	0	2	0	2
Administration publique	1	0	0	1
Agriculture, sylviculture, pêche	0	0	1	1
Fabrication textiles, industries habillement, industrie cuir et chaussure	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>37</b>

Source : DGEFP SI-CG

La loi et les décrets d'application précisent les contenus obligatoires des textes sur le contrat de génération<sup>3</sup>.

A l'instar des accords sur l'égalité entre les hommes et les femmes et sur la pénibilité, le contenu des textes sur le contrat de génération est fortement encadré par la loi. Ces accords doivent contenir notamment des dispositions sur l'intégration durable des jeunes, le recrutement et le maintien en emploi des seniors ainsi que des outils sur la transmission des compétences intergénérationnelles. D'autres dispositions obligatoires sont détaillées dans la présente analyse. Le texte doit aussi contenir un diagnostic de l'entreprise et être accompagné d'une fiche descriptive type<sup>4</sup> qui résume son contenu.

### Le diagnostic, un préalable nécessaire à la négociation des accords sur le contrat de génération<sup>5</sup>

Dans le cadre d'une négociation d'un accord sur le contrat de génération, le diagnostic est une étape préalable nécessaire. Il permet de proposer des mesures adaptées aux spécificités de l'entreprise et peut être aussi le reflet d'une stratégie à moyen terme.

Il contient des données pour l'établissement des bilans sociaux et pour la gestion des emplois et des compétences notamment la pyramide des âges et les évolutions et situations comparées des hommes et des femmes. Il s'enrichit également des caractéristiques des salariés jeunes et âgés et de l'évolution de leur place respective dans l'entreprise sur les 3 dernières années.

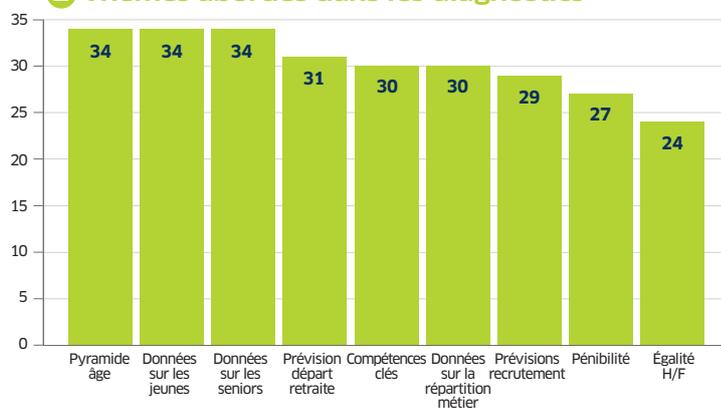
Concernant l'emploi des salariés âgés, il évalue la mise en œuvre des engagements pris antérieurement. Il permet ainsi, le cas échéant, de rappeler que la négociation des accords sur le contrat

de génération s'inscrit dans une continuité avec la politique jeune et senior de l'entreprise et peut donner, à l'appui des négociations, des enseignements tirés de la mise en œuvre de ces accords seniors : "ainsi pour 2012, les salariés de plus de 55 ans ont représenté 20 % des salariés qui ont suivi une formation au titre du plan de formation et 27 % des salariés qui ont suivi une formation au titre du droit individuel à la formation." Parmi les textes étudiés, 5 y font référence explicitement.

Certaines entreprises mettent en avant dans leur diagnostic leur politique en matière de ressources humaines et des enjeux stratégiques et opérationnels : "le secteur est confronté à des bouleversements structurels et culturels. Une nécessaire adaptation des politiques de gestion des ressources humaines doit s'engager pour faire face aux enjeux du secteur : évolution des attentes sociales, concurrence des opérateurs, contraintes financières croissantes, évolutions démographiques...".

Il ressort de l'analyse que 34 diagnostics sont présents dans les 37 textes étudiés<sup>6</sup> > 2.

### 2 Thèmes abordés dans les diagnostics



Source : DGEFP, SI-CG - Champ : 34 diagnostics analysés

<sup>3</sup> Voir encadré juridique page 10-11.

<sup>4</sup> Arrêté du 26 avril 2013.

<sup>5</sup> Le décret du 3 mars 2015 supprime l'obligation de dépôt d'un diagnostic pour les entreprises de 50 à 299 salariés couvertes par un accord de branche étendu.

<sup>6</sup> 3 accords d'entreprise citent leurs diagnostics sans qu'ils y soient annexés.

L'article L. 5121-10 du code du travail précise aussi que le diagnostic s'appuie sur les objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mentionnés aux articles L. 2241-3 et L. 2242-8 du code du travail. Dans le cadre de l'étude, 24 entreprises font référence à ce thème en renvoyant le plus souvent au texte signé. La plupart des accords s'en tiennent à des positions de principe sur le respect de l'égalité entre les hommes et les femmes et sur la non-discrimination en matière de recrutement.

Lorsqu'une entreprise a négocié un accord pénibilité, les conditions de travail et les situations de pénibilité identifiées dans le cadre de cet accord sont reprises dans le diagnostic. Parmi les textes analysés, seule une entreprise mentionne son plan d'action sur ce thème. Cependant des dispositions figurent dans 27 textes, soit pour écarter les notions de pénibilité externes à l'entreprise soit pour cibler les métiers, tâches et fonctions occupés par des seniors qui serviront à la définition de mesures déclinées dans les accords (cf supra).

L'exhaustivité des diagnostics est inégale selon les entreprises. Certains sont très complets et détaillés laissant augurer des négociations sur des données solides et robustes. Utiles pour le choix des actions et des indicateurs, la complétude des données sur la pyramide des âges, sur la répartition hommes-femmes, sur le nombre de jeunes et de seniors dans l'entreprise, la précision sur les prévisions de départ à la retraite, sur les perspectives de recrutement de jeunes salariés, sur le nombre de salariés à temps partiel, sur le niveau de qualification actuelle et recherché distinguent les diagnostics formels des diagnostics détaillés.

Enfin, les diagnostics doivent également identifier les compétences clés des cœurs de métiers que l'entreprise estime nécessaire pour pérenniser sa compétitivité. Cela permet d'orienter les profils de recrutement, les axes de formation et d'identifier les compétences attendues des tuteurs et référents pour transmettre les savoirs et compétences.

22 textes analysés contiennent un **préambule**. Il rappelle la politique de l'entreprise sur les questions intergénérationnelles et les objectifs du contrat de génération. Parfois, le contexte économique dans lequel a été négocié l'accord est aussi précisé.

### ■ Le choix des bornes d'âge : des différenciations plus marquées pour les seniors

Les bornes d'âge des jeunes salariés et des seniors peuvent être librement fixées par les textes sur le contrat de génération afin que l'entreprise adapte ses politiques de recrutement, de formation en fonction de sa pyramide des âges<sup>7</sup>.

Des jeunes de 28 ans peuvent en effet être considérés comme ayant un âge "avancé" dans des entreprises qui privilégient des recrutements de jeunes de moins de 25 ans par exemple. Définir des bornes basses sera donc plus judicieux pour ces entreprises.

Dans les textes étudiés, les bornes retenues pour les jeunes vont de 24 à 30 ans<sup>8</sup> > 3.

Pour la définition des objectifs, un accord différencie les bornes d'âge : "Au regard des spécificités liées à l'activité de la société et des différentes fonctions qui y concourent, les mesures destinées à l'intégration des jeunes dans l'entreprise auront vocation à s'appliquer aux jeunes de moins de 30 ans révolus à la date de leur prise de poste dont 50 % aux jeunes de moins de 25 ans révolus."

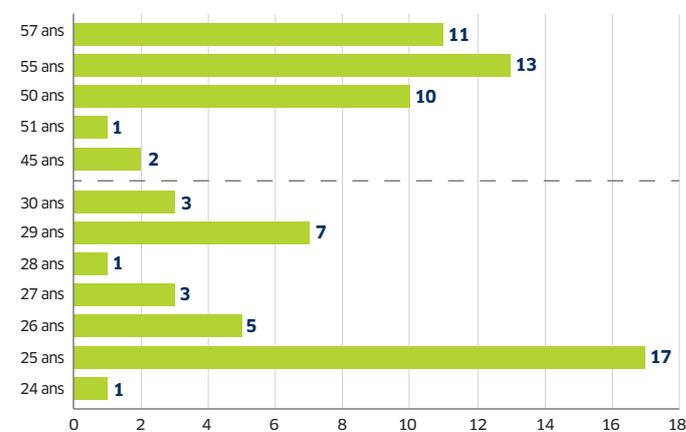
Cette différenciation des bornes d'âge est plus fréquemment utilisée pour les seniors.

Ainsi pour les objectifs relatifs à l'emploi des salariés âgés, la borne d'âge la plus utilisée est 55 ans, présente dans 13 textes, la borne la plus haute commençant à 57 ans (cf tableau).

Cependant, l'analyse des textes montre que 7 accords citent plusieurs bornes d'âge (2 ou 3) allant de 45 à 57 ans selon que cela concerne l'embauche, le maintien en emploi ou d'autres mesures (entretien de 2<sup>e</sup> partie de carrière<sup>9</sup>, aménagement du poste de travail, temps partiel prioritaire etc.).

Cette pratique traduit une approche ciblée des différents publics seniors afin de donner aux salariés des informations sur les choix possibles selon les âges pour élaborer un nouveau projet professionnel, assumer des transitions professionnelles ou bénéficier d'aménagements de fin de carrière, projets qui peuvent notamment être abordés dans le cadre des entretiens professionnels.

### 3 Borne d'âge retenue pour les objectifs relatifs à l'emploi des jeunes et des seniors



Source : DGEFP, SI-CG - Champ : 37 textes analysés

<sup>7</sup> Pour bénéficier de l'aide contrat de génération, les bornes d'âge relatives à l'embauche et au maintien dans l'emploi définies par la loi doivent être obligatoirement respectées, soit 25 et 57 ans et plus.

<sup>8</sup> La jeunesse constitue une transition existentielle sur plusieurs plans. On peut distinguer trois grandes évolutions :

- un report des bornes d'âge qui définissent l'enfance, l'adolescence et l'âge adulte avec une entrée plus tardive dans ce dernier en raison principalement de la prolongation de la scolarité ;
- une déconnexion entre les composantes résidentielle, économique et affective ;
- un accès plus difficile à certaines étapes concourant à l'autonomie qui se traduit par un allongement de cette période de vie.

A cet égard la statistique publique (Insee, Eurostat) retient la tranche d'âge des 16 à 29 ans pour circonscrire la jeunesse car cette borne d'âge marque notamment la fin de la période d'obligation scolaire et la période d'accès à l'autonomie économique.

<sup>9</sup> La loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle a abrogé le dispositif.

## ■ La politique de l'entreprise vis-à-vis des jeunes : entre recrutement, accueil, intégration et formation

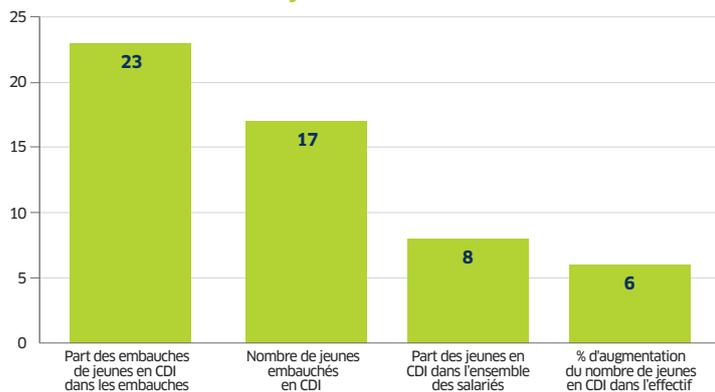
Des engagements prudents en matière d'embauche des jeunes, marqués par un contexte économique incertain.

Pour les recrutements, les entreprises peuvent utiliser 4 indicateurs définis par la réglementation. Elles peuvent également définir leur propre indicateur d'embauche mais cette possibilité n'a pas été utilisée dans les accords étudiés.<sup>10</sup>

La préférence des entreprises pour certains critères d'embauche permet d'éclairer leurs stratégies et resituer le contexte économique au moment de la négociation des accords lors de l'entrée en vigueur du contrat génération en 2013 : une croissance atone et des perspectives d'embauche souvent incertaines et dépendant de la conjonction d'autres facteurs (carnet de commandes, nombre de départs à la retraite dans l'entreprise etc.).

La prudence des entreprises sur leur prévision d'embauche lors de la conclusion des accords, essentiellement en 2013 et 2014, ne peut être mis en parallèle avec le contexte actuel où la situation de la demande d'emploi des jeunes connaît en 2015 une évolution favorable grâce notamment à la politique des emplois aidés essentiellement les Emplois d'avenir<sup>11</sup>.

### 4 Indicateurs choisis par les entreprises pour le recrutement de jeunes salariés



Source : DGEFP, SI-CG - Champ : 37 fiches descriptives et textes analysés

Indicateur le plus fréquemment cité, le nombre d'embauches de jeunes en CDI sur l'ensemble des embauches est présent dans 23 textes et choisi comme indicateur unique dans 18 textes > 4. Dans les autres textes, ce critère complète le critère d'embauche directe en soulignant les embauches en part des embauches des jeunes en CDI.

Les taux choisis sont très disparates, allant de 5 % à 50 % des embauches de jeunes parmi les embauches totales. Lorsque l'entreprise choisit uniquement ce critère, cela se traduit dans l'accord de façon explicite : "l'entreprise se fixe comme objectif de maintenir à 20 % l'embauche des jeunes de moins de 26 ans en CDI dans le total des embauches effectuées pendant la durée du plan d'action."

Dans le contexte économique difficile au moment de la négociation des accords, 17 textes se distinguent en envisageant des embauches en CDI.

Parmi ceux-ci, les termes utilisés ou l'absence de précision sur la date d'embauche montre tout de même la prudence des entreprises en la matière. Une entreprise est explicite en précisant "qu'elle n'envisage pas d'embauche en CDI permettant d'augmenter le nombre de jeunes salariés ; son objectif principal est le maintien de ses effectifs". Elle s'autorise cependant, dans l'optique où des salariés quitteraient l'entreprise, des remplacements par de jeunes salariés et prévoit une augmentation du taux de jeunes salariés par rapport à l'effectif total pendant la durée de l'accord. La prudence peut aussi se traduire dans les objectifs d'embauche qui apparaissent peu contraignant comme cette entreprise qui "s'engage à favoriser le recrutement en CDI d'ici à 2017".

Sur les 17 textes prévoyant des embauches en CDI, 13 se contentent d'indiquer qu'elles se feront dans les 3 ans. Parfois l'échéance est plus resserrée que la durée de l'accord : 3 accords précisent ainsi que le recrutement se fera dans les 2 ans suivant la signature de l'accord, un seul prévoyant l'année suivante.

L'absence de précision de date n'est toutefois pas systématiquement un gage de prudence. Ainsi une entreprise se fixe comme objectif 35 embauches de jeunes pendant la durée de l'accord.

Certaines entreprises comptent utiliser la promotion interne en matière d'embauche. Par exemple une entreprise privilégie les candidatures internes des jeunes en contrat à durée déterminée (CDD) qui seront examinées en priorité dans le processus de recrutement. Une entreprise veille "à examiner prioritairement, à niveau de qualification égale, les candidatures des jeunes travailleurs dans les autres services" tandis qu'une autre souhaite combiner sa politique d'embauche avec la politique du handicap en portant "une attention particulière sur le recrutement de jeunes salariés handicapés".

Même s'il n'est pas cité explicitement dans les accords, le contrat génération apparaît subséquent pour certaines entreprises comme un outil de gestion prévisionnelle d'emploi et compétence en faisant de ce contrat un moyen de fidélisation et de recrutement en CDI de salariés en CDD, d'apprentis<sup>12</sup> ou de stagiaires déjà en fonction dans l'entreprise<sup>13</sup>.

Alors que 8 textes retiennent comme indicateur la part des jeunes en CDI dans l'ensemble des salariés, celui-ci est le plus souvent groupé avec d'autres indicateurs. Seuls deux textes retiennent comme unique choix ce critère de recrutement, critère qui ne garantit pas, il est vrai, un recrutement de jeunes salariés : le respect des engagements selon ce critère peut en effet être induit par une baisse des effectifs des jeunes salariés si les effectifs généraux de l'entreprise venaient à baisser (départ en retraite non remplacé, plan de sauvegarde de l'emploi etc.).

<sup>10</sup> Une fiche descriptive accompagne le texte déposé et indique les critères choisis par l'entreprise en matière d'insertion durable des jeunes et d'emploi des salariés âgés.

<sup>11</sup> A fin janvier 2016, la baisse annuelle des demandeurs d'emploi de moins de 25 ans inscrits à Pôle emploi en catégorie A est de -4,3 % en Paca et -5,0 % au niveau national

<sup>12</sup> Le décret n°2015-249 du 3 mars 2015 élargit le bénéfice de l'aide financière au titre du contrat de génération aux recrutements effectués dans le cadre du CDI d'apprentissage mis en place par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

<sup>13</sup> Voir l'encadré sur l'aide contrat de génération page 9-10

Cela se traduit dans un accord, après avoir relevé que l'entreprise employait 11 % de jeunes en CDI, par ce que *“les parties conviennent de retenir un ratio de 11 % de jeunes de moins de 30 ans sur l'effectif total de l'entreprise pour la durée de l'accord, apprécié au terme de l'accord.”*

Enfin, dernier indicateur défini par la réglementation, **le pourcentage d'augmentation du nombre de jeunes en CDI dans l'effectif** est retenu dans 6 textes et n'est jamais choisi comme unique indicateur ; il vient donc préciser la portée des engagements définis dans un autre critère d'embauche.

Parmi les entreprises qui ne prévoient pas l'embauche de jeunes en CDI, certaines développent des mesures d'intégration des jeunes (cf supra). Elles font ainsi explicitement référence aux recours à **l'alternance et aux stages**. En complément ou non des embauches en CDI, 17 textes prévoient notamment des objectifs chiffrés pour le recrutement d'alternants et de stagiaires, la limite étant pour une entreprise *“les capacités d'accueil et les ressources budgétaires.”*

Une entreprise, tout en prévoyant un pourcentage d'embauche de jeunes, souligne également la qualité des stages proposés et des conditions d'accueil : *“les stages doivent s'inscrire dans un projet pédagogique, ne peuvent en aucun cas avoir pour objet d'exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent et ne peuvent être mis en œuvre hors cursus pédagogique.”*

#### **L'accueil et l'intégration, des formalisations de pratique en général préexistantes dans l'entreprise.**

Les textes doivent contenir les modalités d'intégration et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise. Une certaine homogénéité caractérise le contenu des textes sur ce thème.

Pour l'intégration des jeunes (et des moins jeunes !) salariés recrutés, un parcours est prévu dans l'entreprise qui se traduit souvent par la mise à disposition d'un livret d'accueil retraçant toutes les informations utiles. Des visites de services, la présentation de l'entreprise et de ses activités, des séminaires de nouveaux embauchés font partie des mesures retenues.

Davantage axée sur les jeunes recrues, **la désignation d'un référent** dont les tâches sont définies permet d'accompagner le jeune salarié pour faciliter son intégration.

Une majorité d'accords fait référence au volontariat pour occuper ces fonctions. Des conditions d'ancienneté, d'expérience ou certaines qualifications sont parfois exigées. Cela dépend aussi du rôle donné au référent, selon qu'il fasse office de tuteur ou de simple accompagnant :

*“le référent doit disposer d'une certaine expérience pour pouvoir transmettre au jeune embauché soit :*

- *son savoir et ses compétences afin de le former au poste et aux procédures de travail applicable dans le service ou l'équipe ; dans ce cas, le référent appartiendra au même service...*
- *les règles propres à l'entreprise. Dans ce cas, le référent peut être d'un autre service...”*

Pour éviter toute ambiguïté dans les relations de travail, un accord *exclut certaines compétences au référent qui “n'intervient ni dans l'exécution ni dans l'organisation du travail du jeune salarié, ni dans son éventuel parcours de formation. Il n'a, non plus, ni pouvoir disciplinaire ni pouvoir hiérarchique sur lui. Ces différents domaines sont du ressort du responsable hiérarchique.”*

La durée de la fonction est variable selon les accords, de quelques jours à un an ou jusqu'à la fin de la période d'essai du jeune embauché.

Certains textes valorisent cette fonction : prime (50 euros/mois), prise en compte de la fonction dans l'évolution professionnelle ou possibilité de suivre une formation spécifique.

Parfois, les entretiens entre le jeune et le référent sont formalisés alors qu'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent doit être prévu.

Selon les textes, le responsable hiérarchique, à qui échoit la responsabilité de la conduite de l'entretien, est accompagné ou non du référent. Programmé parfois à la fin de la période d'essai, l'entretien permet de faire le bilan de l'arrivée du jeune salarié dans l'entreprise et éventuellement d'apprécier ses besoins en formation.

Ainsi, un accord présente l'entretien de suivi comme un *“objectif d'évaluer ses conditions d'intégration dans l'entreprise et l'acquisition de ses compétences. Le responsable hiérarchique et le jeune pourront éventuellement décider de la mise en place de mesures complémentaires ayant pour objet d'améliorer l'intégration du jeune et l'acquisition de compétence.”*

#### **Peu de mesures explicites sur la formation des jeunes.**

19 textes ne prévoient pas de dispositions spécifiques (pas de référence directe au plan de formation, pas d'objectif précis en termes de volume horaire de formation etc.). La politique de formation peut être toutefois abordée sous l'angle de l'intégration du jeune salarié dans l'entreprise. Ainsi, la question des compétences et des formations dispensées est traitée lorsqu'est abordée l'action sur les transmissions des savoirs et compétences avec la mise en place de tutorats à destination des jeunes.

Par ailleurs, les mesures sur la formation ne sont pas absentes dans ces textes mais ses enjeux se concentrent sur les seniors et les secondes parties de carrière professionnelle (cf supra).

Parmi les textes qui traitent explicitement de la question de la formation des jeunes salariés, 8 l'abordent en faisant d'eux un public prioritaire pour l'accès à la formation, en particulier les moins qualifiés.

Certains textes se contentent d'énoncer comme principe l'égalité d'accès au plan de formation alors que d'autres concentrent des formations courtes sur le 1<sup>er</sup> mois qui suit l'arrivée dans l'entreprise. Enfin, d'autres textes définissent des objectifs précis comme par exemple *“50 % des demandes de formation des moins de 25 ans acceptées.”*

## ■ La politique de l'entreprise vis-à-vis des seniors : des actions plutôt axées sur le maintien en emploi et la protection des salariés

Des objectifs chiffrés de l'entreprise en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés doivent être prévus par les accords. Pour chacun de ces thèmes, deux critères sont laissés au choix de l'entreprise, celle-ci ayant aussi la possibilité de définir ses propres critères > 5.

**Le choix de l'objectif de maintien en emploi des seniors en nombre ou en part peut avoir des effets différents.**

**La part de seniors maintenu en emploi**, indicateur choisi dans une majorité de textes, traduit une approche plutôt défensive que dynamique de l'emploi. En effet, comme pour le maintien en emploi des jeunes, l'entreprise pourrait voir son nombre de salariés âgés diminuer, cet indicateur garantissant une répartition équitable de baisse d'effectifs selon les tranches d'âge si l'entreprise venait à réduire ses effectifs.

Autre indicateur défini par la loi, **le nombre de seniors maintenus dans l'emploi** est retenu explicitement dans seulement 3 textes. Cependant, 6 textes combinent les deux indicateurs, nombre et part. Enfin, si certains textes ne retiennent que la part comme indicateur dans le corps même du texte, les fiches descriptives jointes à ces textes mentionnent les 2 indicateurs (part et nombre).

Les seniors peuvent également être ciblés selon la tranche d'âge en terme de maintien dans l'emploi des salariés âgés (par exemple entre 50 et 56 ans). Comme pour les jeunes, certains termes utilisés traduisent la prudence qui est de mise en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi :

*“L'entreprise s'engage à observer plus régulièrement la pyramide des âges au moment des recrutements et à faire croître la part des seniors dans les embauches s'il apparait qu'elle est anormalement basse.”*

Enfin, une entreprise a choisi un indicateur pour le maintien en emploi des seniors dans une approche protectrice en cas de licenciement économique : *“L'engagement est pris en cas de licenciement économique collectif de plus de 9 personnes de proposer au comité d'entreprise dans le cadre des critères d'ordre de licenciement un critère prépondérant à la sauvegarde de l'emploi des salariés âgés de 57 ans et plus en considération des difficultés de reclassement.”*

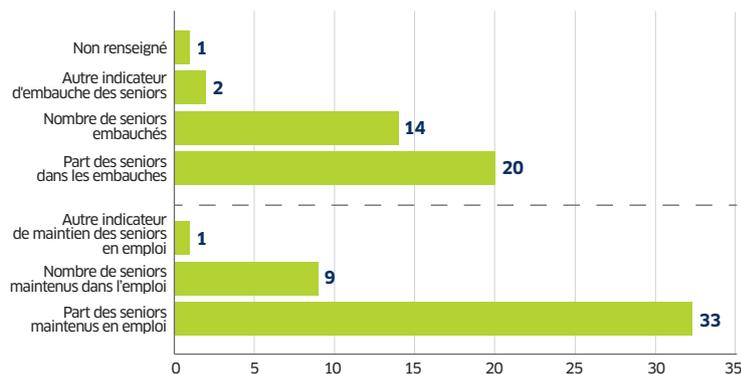
### Des perspectives d'embauche en CDI faibles.

14 textes retiennent des **embauches en CDI**. Le nombre de recrues retenues reste modeste, entre 1 et 4<sup>13</sup>. Le critère de la **part des seniors dans les embauches** est choisi dans 20 textes > 5.

2 entreprises choisissent un autre indicateur d'embauche, l'une dans un souci de préserver la part de seniors qui *“s'engage durant l'application de l'accord, à remplacer les collaborateurs âgés qui, le cas échéant, quitteraient l'entreprise par au moins 10 % de salariés âgés”* tandis que l'autre, à défaut d'engagement sur l'embauche de seniors, *“souhaite développer son partenariat avec des entreprises de travail temporaire et Pôle emploi sur le thème de la diversité afin d'augmenter à proportion de salariés âgés de 55 ans et plus.”*

Enfin, 3 entreprises envisagent aussi le recours au contrat aidé comme outils de recrutement des seniors dans l'avenir.

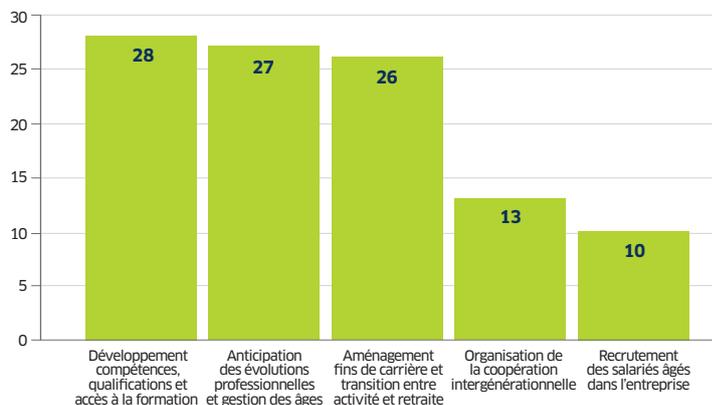
## 5 Indicateurs choisis par les entreprises pour le maintien en emploi et l'embauche des seniors



Source : DGEFP, SI-CG ; fiches descriptives - Champ : 37 textes et fiches descriptives analysés

Les accords sur les contrats de génération doivent également contenir **des actions pertinentes sur l'emploi des salariés âgés** dans au moins 2 domaines sur 5 énumérés par la loi > 6.

## 6 Actions pertinentes choisies par les entreprises



Source : DGEFP, SI-CG ; fiches descriptives - Champ : 37 textes et fiches descriptives analysés

En abordant ces domaines, les entreprises explicitent leur politique “senior”. Une majorité d'entre elles, soit 23 entreprises choisissent plus de deux domaines obligatoires prévus par la loi.

<sup>13</sup> Selon l'enquête relative au mouvement de main d'œuvre (EMMO-DMMO), en 2014, la part des embauches de salariés seniors dans les établissements du secteur concurrentiel était de 17 % en Paca contre 28 % pour les moins de 25 ans. Source : Chiffres clés de la Direccte Paca, édition 2015.

Cependant, le nombre de domaines abordés doit être relativisé et n'est pas un critère qualitatif. Certaines actions recouvrent en effet parfois deux domaines alors que d'autres ne sont que la déclinaison d'obligations légales comme par exemple l'entretien de 2<sup>de</sup> partie de carrière (cf supra).

Sur le **développement des compétences et l'accès à la formation**, domaine le plus choisi, la problématique senior est envisagée par la définition d'objectifs chiffrés. Ces objectifs sont plus ou moins ambitieux et peuvent varier selon le déséquilibre des heures de formation suivies par les seniors et les autres salariés. Le but peut être ainsi de réduire les écarts d'heures de formation suivis entre les seniors et les autres salariés. Certaines actions avancent aussi des critères précis pour atteindre les objectifs fixés (% des heures de formation proportionnel à leur poids dans l'effectif).

Parfois, une condition est posée en plus de l'âge : un accord prévoit ainsi que les salariés de 50 ans et plus exposés à la pénibilité ont la possibilité de bénéficier de dispositifs de développement des compétences pour favoriser une reconversion.

L'accent aussi est mis sur la périodicité (objectif d'une formation suivie tous les trois ans pour chaque senior) ou sur un type de formation (formation spécifique sur les gestes et postures).

Dans le domaine **évolution professionnelle**, l'entretien de 2<sup>de</sup> partie de carrière est évoqué dans 25 textes. Les modalités d'application de l'entretien peuvent différer notamment selon la tranche d'âge et/ou selon l'ancienneté dans l'entreprise des salariés. Parfois la périodicité des entretiens est précisée.

Des informations sont aussi prévues sur des dispositifs où les seniors peuvent être prioritaires : droit individuel à la formation<sup>14</sup>, bilan de compétence, validation des acquis de l'expérience, mobilité etc.

Ainsi 3 accords donnent la priorité aux seniors pour une mobilité interne à compétences égales, en cas de pluralité de candidatures sur un même poste ouvert.

Concernant le **domaine fin de carrière**, plusieurs actions sont envisagées : informations des seniors sur certains dispositifs complexes (décote, surcote, cumul emploi-retraite etc.), journées de sensibilisation et accompagnements aux différentes démarches pour le départ en retraite.

Afin d'assurer une transition entre l'emploi et la retraite, 14 accords font des seniors un public prioritaire pour le passage au temps partiel ou au travail le jour. Mais parfois certaines mesures sont plus ambitieuses : un accord prévoit ainsi un départ anticipé 4 mois avant la date officielle de la retraite du salarié ou la possibilité pour ce même salarié de bénéficier d'un temps partiel 2 ans avant son retrait effectif avec le maintien des cotisations retraite de l'employeur calculé sur un temps complet.

L'action **coopération intergénérationnelle** est une question centrale soulevée par le contrat de génération, où la question du maintien des compétences de l'entreprise et du partage des savoir-faire au delà de la formation initiale et continue doit faire l'objet d'une politique volontariste de l'entreprise. Cette action est complémentaire de celle sur la transmission des savoirs et compétences.

Parmi les actions, 7 textes engagent les entreprises à veiller à la constitution d'équipes mixtes jeunes-seniors. Une entreprise veut y voir des bénéfices pour tous les salariés constituant l'équipe, *"cette mixité étant le garant d'une transmission des savoirs dans les deux sens, ce qui permet une insertion plus rapide des jeunes salariés et une adaptation facilitée des plus âgés aux évolutions notamment des nouvelles technologies."*

Des espaces temps permettant des échanges relatifs à l'organisation du travail sont aussi retenus.

Sur l'action **recrutement des salariés âgés dans l'entreprise**, certains accords retiennent le principe de non-discrimination en matière de recrutement en ne faisant pas de distinction d'âge dans l'offre d'emploi. Une entreprise s'engage *"à répondre par écrit de manière motivée en cas de réponse négative à un senior ayant postulé à une offre d'emploi ou une candidature interne."*

3 entreprises souhaitent aussi recourir aux emplois aidés soulignant la difficulté pour certaines d'envisager des recrutements de seniors sans aides financières de l'Etat.

Afin de faciliter le recrutement de salariés âgés, des réunions de travail avec Pôle emploi sur le thème de l'emploi des seniors est envisagé dans 2 accords.

Enfin, un accord retient le principe d'une autoévaluation par le senior candidat à l'emploi à pourvoir au regard de la pénibilité.

Quant à la politique de l'entreprise sur la **transmission des savoirs et des compétences**, c'est un élément clé des accords sur le contrat de génération. Ce domaine obligatoire est envisagé sous diverses formes : binôme d'échange de compétences entre salariés âgés et jeunes, transmission des savoirs et connaissances (elle peut s'opérer dans les deux sens, du jeune au senior et du senior au jeune), tutorat et formation au tutorat, développement des équipes de travail en associant salariés âgés et jeunes, etc.

Parfois l'accord vise expressément à ce que les binômes de compétences soient mis en place pour toutes les compétences clés identifiées dans les diagnostics.

<sup>14</sup> Remplacé par le compte personnel de formation par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle

## ■ La lutte contre la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail des seniors donnent la priorité aux aménagements de poste

Suite aux situations de pénibilité identifiées dans les diagnostics où à l'analyse des pistes pour améliorer les conditions de travail des seniors, des aménagements de poste de travail liés à l'âge du salarié et à la pénibilité du poste occupé sont prévus, actions que l'on retrouve aussi dans les actions pertinentes en faveur de l'emploi des salariés âgés (engagement à suivre les préconisations du médecin du travail sur l'aménagement de postes, passage prioritaire au temps partiel, priorité d'accès à des métiers moins pénibles etc.). Certaines mesures prennent la forme d'objectifs ou d'indicateurs chiffrés.

Le degré de bienveillance des actions dépend de l'accord négocié qui assortit des conditions d'âge et d'ancienneté plus ou moins souples pour pouvoir bénéficier des mesures.

Certains textes contiennent des actions sur la communication et la sensibilisation sur le thème de la pénibilité des seniors et la diffusion d'une culture de prévention des risques professionnels. Figurent aussi le bilan santé spécifique pour les seniors, les jours d'absence accordés pour consultation d'un spécialiste et une rubrique senior dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.

## ■ Le calendrier prévisionnel et le suivi des accords sont un préalable au contrôle des représentants du personnel de la déclinaison des actions

Un **calendrier** doit préciser l'échelonnement des mesures contenues dans l'accord jusqu'à son échéance. Or, seuls 4 textes répondent aux exigences du dispositif en établissant un échelonnement précis des objectifs et mesures à atteindre pendant la durée de l'accord tandis que 5 textes sont suffisamment précis pour indiquer que les objectifs doivent être réalisés par tiers annuellement durant trois ans ou au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année N+1 de la signature de l'accord ou pour envisager un recrutement par an sur 3 ans ou dans les mois qui suivent la signature.

Les autres textes n'apportent pas de précisions et se bornent à indiquer que les objectifs devront être réalisés avant la fin de l'accord.

En revanche, le **suivi** est précisé dans quasiment tous les textes et est assuré, selon la configuration de l'entreprise, par les comités d'entreprise ou les délégués du personnel, parfois le CHSCT en sus. Dans 3 accords, une commission spécifique de suivi est constituée. La plupart des accords retiennent la durée annuelle pour le suivi.

L'une des conditions pour assurer un contrôle satisfaisant de l'application de l'accord, outre la désignation d'une instance et la détermination de la périodicité des réunions, est la définition d'indicateurs précis et vérifiables. Les documents d'évaluation formalisés par arrêté ministériel<sup>15</sup>, transmis annuellement aux Direccte par les entreprises de 300 salariés et plus, visent à évaluer les politiques d'embauche et de maintien dans l'emploi des jeunes et salariés âgés sous l'angle chiffré. Ces documents seront donc un complément utile pour vérifier la réalité des engagements ainsi que les autres actions contenues dans les textes.

Le suivi qualitatif de ces mesures par les commissions ad'hoc sera donc opportun afin d'améliorer la politique intergénérationnelle de l'entreprise.

Enfin, la **publicité de l'accord** à destination des salariés de l'entreprise, pourtant obligatoire, est absente dans 10 accords. Alors que 17 accords retiennent l'affichage, d'autres choisissent l'Intranet, l'envoi par messagerie électronique ou la mise à disposition de l'accord aux salariés.

David Munoz

<sup>15</sup> Arrêté du 26 avril 2013

## Le contrat de génération bénéficie majoritairement à des jeunes relativement bien formés et déjà insérés en entreprise

Outre le volet négociation collective, le dispositif du contrat de génération comprend également une aide financière de l'État, de 1 000 € au plus par trimestre accordée pendant trois ans aux entreprises de droit privé de moins de 300 salariés (en ETP), pour l'embauche de salariés jeunes en CDI associée au maintien en emploi ou à l'embauche de salariés seniors. > **Encadré juridique p. 10-11**

Deux ans et demi après le lancement du dispositif, 3 178 embauches en contrat de génération réalisées sont signées par 2 199 établissements en Paca. 80 % d'entre eux n'ont embauché qu'un seul salarié au titre du contrat de génération. Ces embauches ont donné lieu au versement effectif d'aide pour un montant global de 12,4 millions d'€.

Toutes les embauches n'ont pas perduré. Au regard d'autres politiques de l'emploi, les séparations sont nombreuses : 1 065 salariés sont sortis du dispositif entre mars 2013 et septembre 2015.

75 % des ruptures sont dues à un départ du salarié jeune, 12 % à un départ du salarié senior et 11 % à l'absence d'actualisation par l'employeur des données sur le contrat de génération pendant deux trimestres consécutifs.

Au final, on dénombre 2 113 jeunes salariés en contrat de génération fin septembre 2015 (6,6 % du stock de France métropolitaine) travaillant dans 1 592 établissements dont 11 % appartiennent à un groupe de moins de 300 salariés.

### 1 Répartition sectorielle et par taille d'établissements des salariés en contrat de génération à fin septembre 2015 (en %)

	Moins de 10 salariés	De 10 à 49 salariés	De 50 à 299 salariés	Total Paca	Total France Métro.
Agriculture, Sylviculture et Pêche	1	1	0	2	3
Industrie	4	6	3	12	23
Construction	5	7	1	13	15
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles	8	8	7	23	22
Transports et entreposage	1	2	1	4	5
Hébergement et restauration	3	4	2	8	4
Information et communication, activités financières et immobilières	3	2	1	6	5
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	5	4	1	9	9
Activités de services administratifs et de soutien	2	2	3	7	4
Santé et action sociale	1	4	5	10	6
Autres activités de service	2	2	0	5	4
<b>Total Paca (2 113 salariés)</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	
<b>Total France métro. (32 079 salariés)</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>27</b>		<b>100</b>

Source : Pôle emploi Services-Dares (base de données AECG ; état à la fin décembre 2015, pour le calcul des stocks à fin septembre 2015) - Traitements : Direccte Paca / Sese.

À l'image du système productif régional, près des ¾ des salariés travaillent dans le secteur des services. Au regard de la structure nationale, les secteurs de l'Hébergement-restauration et de la Santé-action sociale sont surreprésentés en Paca > 1 alors que le secteur industriel régional concentre proportionnellement deux fois moins de contrats de génération qu'en France métropolitaine. Les salariés sont en région plus présents dans les établissements de moins de 10 salariés qu'en France métropolitaine (respectivement 34,3 % et 27 %). Les jeunes salariés embauchés au titre du dispositif sont majoritairement des hommes (58 %). C'est aussi le cas pour les seniors (62 %) > 2. Plus de six seniors sur 10 ont entre 57 ou 59 ans, près de la moitié des jeunes ont entre 22 et 24 ans.

Les employés sont nettement moins représentés chez les seniors (29 %) que chez les jeunes (40 %), alors qu'à l'inverse, les seniors occupent logiquement plus de postes de cadres et professions intellectuelles supérieures que les jeunes (respectivement 17 % contre 4 %).

Ce déséquilibre de la structure socioprofessionnelle par âges se retrouve aussi pour la qualification ouvrière (33 % pour les jeunes, 24 % pour les seniors).

Globalement, près de 50 % des "binômes" jeunes-seniors ont le même type d'emploi. L'appariement est à un haut niveau pour les employés de commerce et les employés administratifs : 85 % des seniors exercent ce même emploi que les jeunes recrutés dans le cadre du dispositif. Cela permet a priori de faciliter la transmission des savoirs et des compétences.

### 2 Profil des salariés en contrat de génération en Paca fin septembre 2015 (en %)

	Jeunes	Seniors
<b>Sexe</b>		
Homme	58	62
Femme	42	38
<b>Âge*</b>		
Moins de 18 ans // moins de 57 ans	5	4
18-21 ans // 57-59 ans	31	61
22-24 ans // 60-62 ans	48	22
25 ans ou plus // 63 ans ou plus	16	13
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>		
Agriculteurs	0	0
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	1	6
Cadres et professions intellectuelles supérieures	4	17
Professions Intermédiaires	18	15
Employés	40	29
Ouvriers	33	24
Non renseigné	4	9
<b>Total Paca (2 113 salariés)</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* âge du salarié à la date d'embauche du salarié jeune

Source : Pôle emploi Services-Dares (base de données AECG ; état à la fin décembre 2015, pour le calcul des stocks à fin septembre 2015) - Traitements : Direccte Paca / Sese.

Les deux tiers des jeunes recrutés et encore présents dans l'entreprise fin septembre 2015 ont un niveau de formation classé de I (master) à IV (baccalauréat) - dont 20 % de niveaux I et II (doctorat et master) -, contre 29 % de jeunes sans qualification ou d'un niveau CAP ou BEP.

Par ailleurs, six jeunes sur dix recrutés au titre du dispositif occupaient déjà un emploi et pour plus de quatre sur dix dans la même entreprise : 21 % bénéficiaient d'un CDD ou d'un emploi saisonnier au sein de l'entreprise recrutant, 17 % d'un contrat en alternance et 4 % d'un poste en intérim, tandis que 16 % provenaient d'une autre entreprise.

Seulement 23 % des jeunes seulement étaient à la recherche d'un emploi (inscrits ou non à Pôle emploi) avant leur recrutement et 9 % étaient étudiants. > ③

Au regard de ce profil, il apparaît donc que le volet embauche du contrat de génération se révèle moins un outil d'insertion des jeunes mais un dispositif incitant les entreprises à agir sur la qualité de l'emploi en facilitant la transformation de contrats précaires en CDI et/ou à sécuriser les parcours professionnels.

### ③ Profil des jeunes salariés en contrat de génération selon leur situation avant l'embauche et leur niveau de diplôme en Paca fin septembre 2015 (en %)

	Ensemble	Niveau VI (sans diplôme ou brevet des collèges) et Niveau V (CAP ou BEP)	Niveau IV (bac général, technologique ou professionnel) et Niveau III (diplômes de niveau bac+2)	Niveau II et Niveau I (diplômes de niveau bac+3 et plus)	Non renseigné
<b>Total Paca (2 113 salariés)</b>	<b>100</b>	29	46	20	5
<b>Dans l'entreprise du contrat de génération</b>	<b>44</b>	45	48	40	17
En apprentissage ou contrat de professionnalisation	17	16	19	16	4
En CUI ou EAV	0	0	1	0	2
En intérim	4	5	5	2	2
En CDD ou emploi saisonnier	21	23	22	17	9
En CDI	1	1	0	1	0
En stage	1	0	1	3	1
<b>Dans une autre entreprise</b>	<b>16</b>	16	17	19	5
Scolaire, étudiant	9	4	9	19	2
Demandeur d'emploi inscrit ou non à Pôle emploi	23	29	22	20	6
Inactif	1	3	1	1	0
Non renseigné	6	3	3	2	70
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Pôle emploi Services-Dares (base de données AEEG ; état à la fin décembre 2015 pour le calcul des stocks à fin septembre 2015) - Traitements : Direccte Paca / Sese.

## Encadré juridique

La loi n° 2013-185 du 1er mars 2013, le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 et la circulaire DGEFP/DGT n° 2013-07 du 15 mai 2013 relatifs au contrat de génération instaurent un dispositif comportant deux volets : une aide financière pour les entreprises de moins de 300 salariés et une incitation à négocier un accord collectif en faveur des salariés jeunes et seniors. Cette incitation diffère selon les effectifs de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient.

Le dispositif a été modifié afin de faciliter l'accès au contrat de génération :

- la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale donne accès aux entreprises de 50 à 299 salariés à compter du 1er février 2014 à l'aide financière sans condition. Les entreprises non couvertes par un accord de branche étendu doivent déposer un accord ou un plan d'action sous peine d'une pénalité financière.
- le décret n°2014-1046 du 12 septembre 2014 prévoit le doublement de l'aide financière en cas d'embauche du salarié âgé et lorsque l'embauche du jeune intervient au plus tard six mois après l'embauche du salarié âgé.
- le décret du 3 mars 2015 supprime pour les entreprises de 50 à 299 salariés couvertes par un accord de branche étendu, l'obligation de transmettre un diagnostic sur l'emploi des salariés âgés. Pour ces mêmes entreprises, l'absence de décision expresse des Direccte dans un délai de 3 ou 6 semaines sur l'appréciation de conformité des accords et plans d'action vaut désormais décision tacite de validation.

Il élargit le bénéfice de l'aide financière aux recrutements effectués dans le cadre du CDI d'apprentissage mis en place par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014.

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** (ou appartenant à un groupe de 50 à 299 salariés) bénéficient de l'aide et sont incitées à négocier un accord collectif ou à défaut un plan d'action si elles ne sont pas **couvertes par un accord de branche** étendu sous peine d'une pénalité financière,
- les entreprises **de 300 salariés et plus** (ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus) ne peuvent pas bénéficier de l'aide à l'embauche mais sont incités à conclure un accord collectif d'entreprise (ou de groupe) ou, à défaut, à élaborer un plan d'action sous peine d'une pénalité financière.

Les entreprises de 300 salariés et plus sont également tenues de transmettre annuellement un document d'évaluation sur la mise en œuvre de l'accord collectif (actualisation des données chiffrées, suivi des indicateurs, etc.).

## L'aide financière contrat de génération

Pour bénéficier de l'aide, l'entreprise doit remplir une double condition :

- embaucher en CDI un jeune de moins de 26 ans (ou moins de 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé),

et

- maintenir en emploi un salarié âgé d'au moins 57 ans (ou âgé d'au moins 55 ans s'il est reconnu travailleur handicapé) ou un salarié âgé d'au moins 55 ans au moment de son recrutement,

ou

- embaucher en CDI un salarié âgé d'au moins 55 ans.

Le contrat de génération peut aussi être utilisé pour favoriser la transmission d'une entreprise de moins de 50 salariés. Il associe alors le chef d'entreprise, âgé d'au moins 57 ans, et le jeune embauché, dont l'âge limite est porté à 30 ans.

Le jeune salarié doit être embauché en CDI et à temps plein.

Le temps partiel est autorisé avec l'accord du jeune, si la durée hebdomadaire du travail n'est pas inférieure aux 4/5<sup>e</sup> (ou 80 %) de la durée hebdomadaire du travail à temps plein.

Les conditions d'âge sont appréciées au premier jour d'exécution du contrat de travail du jeune.

Le contrat de génération prévoit une aide financière annuelle de 4 000 €, versée par Pôle emploi à l'employeur, pendant une durée maximale de 3 ans. Le montant total de l'aide est de 12 000 € sur trois ans.

En cas de double recrutement en CDI d'un jeune et d'un senior, l'aide financière est portée à 8 000 € par an pendant trois ans soit un total de 24 000 €. Le jeune salarié doit être embauché dans les 6 mois suivant l'embauche du salarié âgé.

Le montant de l'aide est proratisé, le cas échéant :

- en fonction de la durée de travail du jeune ou du salarié âgé, lorsque cette durée est inférieure au temps plein,
- en cas d'embauche ou du départ du jeune ou du salarié âgé ou du chef d'entreprise en cours de trimestre, en fonction de la durée d'exécution du contrat ou de la présence dans l'entreprise.

L'aide est versée chaque trimestre.

## Le contenu de l'accord ou du plan d'action

Un diagnostic dont le contenu est fixé par les articles L. 5121-10 et D. 5121-27 du code du travail doit être réalisé par l'entreprise et doit être joint à l'accord ou au plan d'action.

Il évalue la mise en œuvre des engagements pris antérieurement

concernant l'emploi des seniors et s'appuie sur les objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le cadre de la base de données économiques et sociales prévue à l'article L. 2323-8 du code du travail.

Il contient des éléments relatifs à la pyramide des âges, aux caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et à l'évolution de leur place respective dans l'entreprise sur les 3 dernières années (type de contrat de travail, niveau de qualification, ancienneté moyenne etc.), les prévisions de départ à la retraite, les perspectives de recrutement, les "compétences clés", les conditions de travail et situation de pénibilité des seniors, des mesures sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le texte doit comporter :

- les tranches d'âge des jeunes et salariés âgés concernés par les engagements souscrits dans l'accord ou le plan,
- les engagements en faveur
  - de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi (objectifs chiffrés, modalités d'intégration, de formation, de l'accompagnement, désignation d'un référent, perspectives de développement de l'apprentissage et les conditions de recours aux stages etc.),
  - de l'emploi des salariés âgés (objectifs chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi, amélioration des conditions de travail et prévention de la pénibilité, actions pertinentes dans au moins 2 domaines suivant : recrutement, anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges, coopération intergénérationnelle, formation et aménagement des fins de carrières et de la transition entre activité et retraite),
- des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences (binôme d'échange, diversité des âges dans les équipes de travail),
- des objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois (en s'appuyant sur les engagements souscrits dans le cadre des accords ou plans d'action conclus dans le cadre des articles L. 2242-8 et L. 2242-9 du code du travail,
- l'égalité d'accès à l'emploi dans le cadre de la lutte contre les discriminations à l'embauche et durant le déroulement de carrière,
- des éléments pratiques :
  - calendrier prévisionnel de mise en œuvre des différents engagements,
  - modalités de suivi de la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'action,
  - modalités de publicité de l'accord notamment auprès des salariés,
  - durée de l'accord (3 ans au maximum).

## Pour en savoir plus :

- > Garoche B., Goin A. (2014), "Les accords et plans d'action relatifs au contrat de génération", Dares Analyses n°91, novembre
- Garoche B., Branche-Seigeot A. (2015), "L'aide à l'embauche en contrat de génération", Dares Analyses n°25, mars

## Pour consulter les statistiques sur le nombre d'aides à l'embauche en contrat de génération dans la région :

- > [Tableau de bord des indicateurs clés de la Direccte Paca](#)

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi Provence-Alpes-Côte d'Azur

23/25, rue Borde, CS 10009 - 13285 Marseille Cedex 08 - Tél. : 04 86 67 32 00

Directeur de la publication : Patrice Russac

Chef de service : Rémi Belle - [remi.belle@direccte.gouv.fr](mailto:remi.belle@direccte.gouv.fr)

Réalisation : David Munoz - [david.munoz@direccte.gouv.fr](mailto:david.munoz@direccte.gouv.fr)

Conception : L'agence Mars