



contrat de génération

BILAN 2013-2016

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION

EN ÎLE-DE-FRANCE



PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE



SOMMAIRE

4

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION EN BREF

5

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

6 | 7

LES CHIFFRES CLÉS EN ÎLE-DE-FRANCE

RETOUR D'EXPÉRIENCE

8 | 9

LES GRANDES LIGNES DES ACCORDS ÉTUDIÉS

10 | 11

LES EFFETS DE L'ACCORD POUR LES JEUNES

12 | 13

LES EFFETS DE L'ACCORD POUR LES SENIORS

14 | 15

LA COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

16 | 17

LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

18

LE NOUVEAU CADRE DE NÉGOCIATION



contrat de génération

Cette publication propose un retour d'expérience sur le contrat de génération en Île-de-France. Il se fonde principalement sur une enquête menée par l'Aract IDF⁽¹⁾ auprès de dix entreprises franciliennes pour le compte de la Direccte⁽²⁾.

Les entreprises ont été sélectionnées sur la base de différents critères : diversité de taille et de secteur d'activité, existence d'un accord négocié et non d'un plan d'action unilatéral de l'employeur, validité de l'accord par rapport aux textes réglementaires, qualité des mesures proposées...

Le contenu de la présente publication est également issu de retours d'expérience de dirigeants et de délégués syndicaux d'entreprises rencontrés lors d'actions de sensibilisation ou d'accompagnements sur le contrat de génération conduits par l'Aract de 2013 à 2016.



(1) Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

(2) Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION EN BREF

Créé par la loi du 1^{er} mars 2013, le contrat de génération est un dispositif visant :

- l'insertion durable des jeunes dans l'emploi ;
- le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors ;
- la transmission des compétences.

POUR QUOI ?

Issu de l'Accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012, signé à l'unanimité par les partenaires sociaux, le contrat de génération vise à favoriser l'emploi des jeunes et des seniors. Le dispositif incite également les entreprises à organiser la transmission des compétences, dans un contexte important de renouvellement de la population active : d'ici à 2020, six millions de salariés quitteront la vie professionnelle tandis que sept millions de jeunes arriveront sur le marché du travail.

POUR QUI ?

Le contrat de génération concerne tous les employeurs de droit privé. Le dispositif s'adapte à la taille des entreprises, qui n'ont pas toutes les mêmes capacités d'emploi ni de négociation.



→ Pour en savoir plus
travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/contrat-de-generation

< 300  

INCITATION À L'EMBAUCHE
des jeunes et des seniors

VIA UNE AIDE PUBLIQUE DE L'ÉTAT
pour le recrutement en CDI
d'un jeune de moins de 26 ans
ET (au choix)
recrutement en CDI d'un senior
de plus de 55 ans
OU
maintien dans l'emploi d'un senior
de plus de 57 ans

→ **À noter**
Le jeune et le senior peuvent occuper
des postes totalement différents dans
la même entreprise.

> 300  

INCITATION À LA NÉGOCIATION
d'un accord contrat de génération ou,
à défaut, d'un plan d'action

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE



La loi portant sur la création du contrat de génération et les décrets détaillent le contenu des accords ou plans d'action relatifs au contrat de génération.

UN DIAGNOSTIC COMPORTANT...

- Pyramide des âges
- Prévisions de départ à la retraite
- Perspectives de recrutement
- Caractéristiques des jeunes et des seniors (type de contrat, formation, emploi)

DES OBJECTIFS CHIFFRÉS SUR LA DURÉE DE L'ACCORD PAR THÈME

- Embauche de jeunes en CDI
- Maintien dans l'emploi de salariés âgés
- Embauche de salariés âgés

DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

- Tranches d'âge des jeunes et des seniors concernés
- Calendrier prévisionnel des actions
- Modalités de suivi et d'évaluation
- Publicité

DES ENGAGEMENTS SUR TROIS THÉMATIQUES

1. Intégration durable des jeunes

- **Intégration**, accueil et accompagnement (parcours d'accueil, désignation d'un référent)
- **Entretiens de suivi** entre le jeune, son N+1 et son référent
- **Recours à l'alternance** et encadrement des stages
- **Solutions** de transport, de garde d'enfants, pour lever les freins à l'emploi (optionnel)

2. Recrutement et maintien dans l'emploi des seniors

- **Amélioration** des conditions de travail et prévention de la pénibilité
- **Actions dans au moins deux des domaines** suivants
 - Recrutement de salariés âgés
 - Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges
 - Organisation de la coopération intergénérationnelle
 - Développement des compétences et des qualifications/accès à la formation
 - Aménagement des fins de carrière/ transition activité – retraite

3. Transmission des compétences

- **Identification** des compétences clés
- **Modalités de transmission** des savoirs et des compétences

LES CHIFFRES CLÉS EN ÎLE-DE-FRANCE

L'AIDE CONTRAT DE GÉNÉRATION



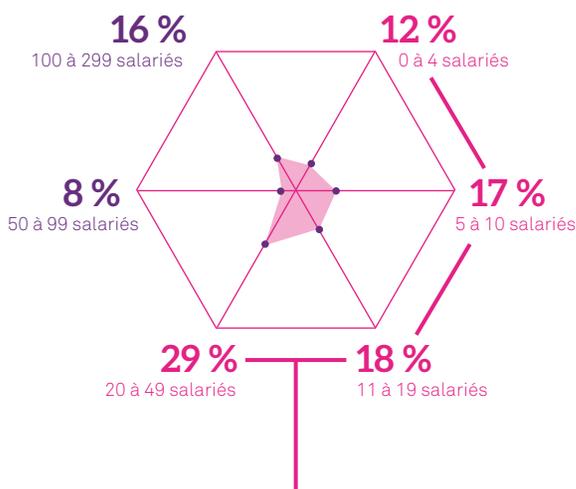
Entre 2013 et 2016

10 403

aides financières contrat de génération pour les entreprises franciliennes de moins de 300 salariés

dont **352** ont été apportées dans le cadre d'une transmission d'entreprise

Répartition des demandes d'aide par taille d'entreprise



< 50

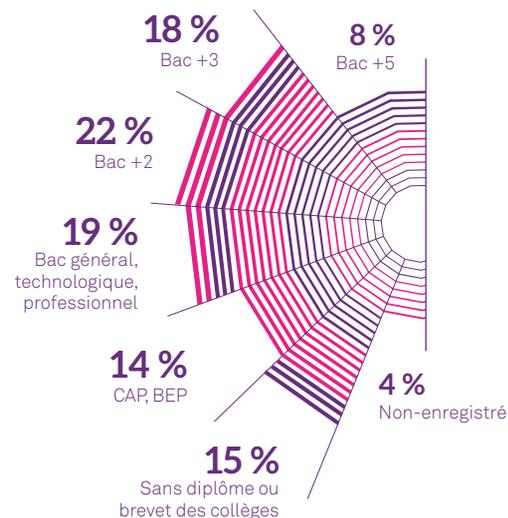
76 %

des demandes d'aide proviennent d'entreprises de moins de 50 salariés

Niveau de diplôme des jeunes recrutés avec une aide

→ **Objectif atteint**

La répartition, par niveau de diplôme, des jeunes recrutés avec une aide contrat de génération est équilibrée. Cela répond aux objectifs du dispositif, visant l'insertion de tous les jeunes en CDI, quel que soit leur niveau de diplôme.



Les jeunes recrutés occupent souvent des postes techniques. C'est également le cas des seniors maintenus dans l'emploi.

LES ACCORDS CONTRAT DE GÉNÉRATION

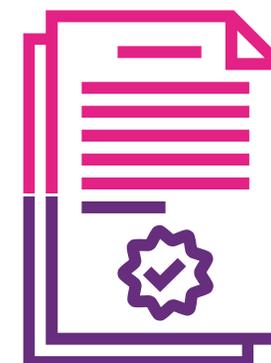
À décembre 2015

3 780 accords ou plans d'action en Île-de-France ont été conclus depuis 2013

→ **Rappel**

Les accords font l'objet d'une négociation et sont signés par une ou plusieurs organisations syndicales, contrairement aux plans d'action, qui sont des documents unilatéraux de l'employeur lorsque la négociation a échoué ou lorsque l'entreprise ne dispose pas d'interlocuteurs pour négocier.

Répartition des documents reçus par la Direccte



52 %
d'accords

48 %
de plans d'action

Répartition des accords et plans d'action par taille d'entreprise

83 %
sont conclus dans les entreprises de 300 salariés et plus



17 %
sont conclus dans les entreprises de moins de 300 salariés

LES GRANDES LIGNES DES ACCORDS ÉTUDIÉS

DES CONTENUS FORTEMENT BALISÉS PAR LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le contenu des accords contrat de génération, fortement balisé par les textes réglementaires, révèle, en général, peu de « surprises » quant à leur structure ou aux mesures privilégiées par les entreprises.

La bonne pratique

Magnum, entreprise technique du spectacle vivant de 263 salariés, reprend systématiquement dans son accord les éléments prévus par la branche professionnelle et montre ainsi la façon dont l'entreprise décline, adapte ou dépasse les dispositions conventionnelles.

→ **Magnum**, prestataire de services de spectacle vivant, 263 salariés, Val-d'Oise

DES OBJECTIFS D'EMBAUCHE EN VALEUR ABSOLUE : UN ENGAGEMENT PLUS FORT APPRÉCIÉ PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les objectifs chiffrés sont, pour la plupart, atteints, les entreprises ne prenant pas le risque de se fixer des objectifs trop ambitieux. La formulation des objectifs d'embauche en valeur absolue – et non en proportion du total des embauches

– constitue un enjeu important pour les organisations syndicales lors de la négociation et un engagement plus fort de la direction.

La bonne pratique

Au centre de lutte contre le cancer Gustave Roussy, la direction s'est fixé, avec les organisations syndicales signataires, un objectif en valeur absolue pour l'embauche des jeunes. Objectif atteint : 90 jeunes de moins de 26 ans embauchés chaque année !

→ **Gustave Roussy, centre de lutte contre le cancer**, 2 600 salariés, Val-de-Marne

DES DIAGNOSTICS ÉTAYÉS

Les accords contrat de génération présentent, logiquement, des diagnostics plus étayés que ceux des précédents accords seniors, pour lesquels le diagnostic n'était pas obligatoire. On observe globalement une montée en compétence des négociateurs sur cette étape, déjà rendue incontournable par les accords pénibilité et égalité femmes-hommes.

La bonne pratique

Chez Ikea, une formation commune à la direction et aux organisations syndicales, assurée par un expert, facilite la production d'un diagnostic partagé et la négociation.

→ **Ikea, groupe international de vente en ameublement**, 9 700 salariés, Yvelines

DES DÉMARCHES DE SUIVI EN PROGRESSION

Les indicateurs et les démarches de suivi apparaissent également en net progrès par rapport aux premiers accords seniors. Là encore, l'expérience des autres accords a permis aux négociateurs d'anticiper l'évaluation des mesures envisagées.

La bonne pratique

Ikea, en plus des commissions de suivi de l'accord, a mis en place des workshops dans ses magasins afin de favoriser la déclinaison de l'accord auprès du management et des représentants du personnel.

→ **Ikea, groupe international de vente en ameublement**, 9 700 salariés, Yvelines

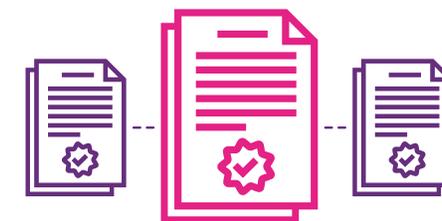
LA COMMUNICATION AUPRÈS DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL À RENFORCER

La communication autour de l'accord reste souvent le parent pauvre de la démarche. Si les entreprises communiquent au moment de la signature de l'accord, elles sont peu nombreuses à promouvoir les actions qui en découlent auprès de leurs salariés. Certaines regrettent que les organisations syndicales (OS) ne jouent pas davantage ce rôle d'ambassadeur : « *Les OS ne mettent pas assez en avant les accords qu'elles signent ! Elles devraient mieux faire savoir ce qu'elles ont obtenu !* ».

La bonne pratique

À l'Insead, l'accord contrat de génération est systématiquement présenté lors des sessions d'intégration « Welcome ! ».

→ **Insead, Institut européen d'administration des affaires**, 585 salariés, Seine-et-Marne



UNE ARTICULATION AVEC D'AUTRES ACCORDS À CONSTRUIRE

L'articulation – formelle – avec d'autres accords est globalement peu développée, même dans les entreprises où existent par ailleurs des accords pénibilité, égalité femmes-hommes, GPEC...

La bonne pratique

À l'Insead, école internationale de gestion de 700 collaborateurs, les négociations sur le contrat de génération et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été conduites conjointement et ont abouti à un accord unique.

→ **Insead, Institut européen d'administration des affaires**, 585 salariés, Seine-et-Marne

L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES CLÉS ENCORE RARE DANS LES PME

C'est la partie la moins développée des accords ou plans d'action contrat de génération. Pour les grandes entreprises, la question des compétences clés est traitée généralement dans le cadre d'autres accords (GPEC) et, pour les plus petites, la démarche d'identification des compétences clés paraît souvent fastidieuse.



LES EFFETS DE L'ACCORD POUR LES JEUNES

UNE THÉMATIQUE «CONDITIONS DE TRAVAIL DES SENIORS» QUI PROFITE AUSSI AUX PLUS JEUNES

La thématique «Conditions de travail des seniors», optionnelle dans les accords seniors, est devenue obligatoire pour le contrat de génération. Si cette nouvelle thématique a parfois permis aux entreprises d'investir un champ jusqu'alors délaissé, elle a souvent été contestée pour sa focalisation exclusive sur la population des salariés âgés. Pour les entreprises rencontrées, et notamment celles ayant des problématiques de pénibilité, la réflexion sur les conditions

de travail ne peut se limiter aux seniors : la préservation de la santé commence dès le début de carrière.

La bonne pratique

« Les chauffeurs livreurs sont très jeunes et ne sont pas prêts à perdre en style au profit de la sécurité ! Nos IRP savent bien ce que leurs collègues vont accepter de porter. Pour répondre aux attentes de chacun, nous avons conçu un modèle unique de chaussures de sécurité qui prend en compte notre triple contrainte : la protection, la souplesse (adaptée à la conduite de véhicule ou à la montée d'escaliers) et le style ! »

→ **Star's Service**, logistique-livraison à domicile, 2 100 salariés, Seine-Saint-Denis

« Notre accord stipule que 100 % des seniors doivent être formés aux gestes et postures et que 100 % doivent bénéficier d'un suivi auditif mais, finalement, c'est 100 % du personnel, qui est concerné. Et, même pour les protections auditives, au début, les jeunes étaient réfractaires mais ça a fini par entrer dans les mœurs. »

→ **Cochery**, groupe Eurovia, entreprise du bâtiment, 142 salariés, Val-d'Oise

La préservation de la santé commence dès le début de carrière

UNE CULTURE DE L'INTÉGRATION IMPULSÉE PAR LE CONTRAT DE GÉNÉRATION

Malgré le contexte économique peu favorable, les entreprises se sont en général investies sur la question de l'embauche des jeunes. Les organisations syndicales ont été particulièrement exigeantes sur les propositions d'embauche faites aux alternants ou aux stagiaires.

Et, dans certains cas, le contrat de génération a véritablement impulsé une « culture de l'intégration ». Pour beaucoup d'entreprises, le contrat de génération a aussi permis d'optimiser des pratiques existantes en matière d'intégration : journées et parcours d'intégration, livrets d'accueil...

Enfin, des dispositifs ont été étendus, comme les entretiens de suivi, qui concernaient souvent exclusivement les jeunes apprentis, et qui ont été proposés à l'ensemble des entrants, quel que soit leur statut.



La bonne pratique

Magnum a signé 19 contrats de génération, bénéficiant ainsi de 19 aides de l'État depuis le début du dispositif. L'embauche des jeunes et le maintien dans l'emploi des seniors sont naturels, pour cette entreprise de 263 salariés qui revendique son rôle social : elle a également près de 10 % d'apprentis dans son effectif et respecte son taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap, en privilégiant les emplois directs.

→ **Magnum**, prestataire de services de spectacle vivant, 263 salariés, Val-d'Oise

« On ne s'était jamais engagés comme on l'a fait là, en matière de propositions d'embauche aux jeunes sortis de leur contrat d'alternance. C'était une demande des organisations syndicales et on s'y est tenus. »

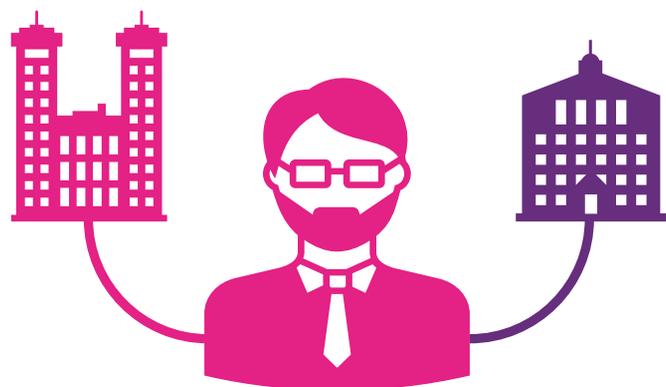
→ **Apajh**, établissements accompagnant des personnes en situation de handicap, 3000 salariés, Paris

« Avec le contrat de génération, nous nous sommes tous habitués à avoir des jeunes avec nous : alternants, stagiaires... On peut dire que cela a développé, à l'Insead, une culture de l'intégration et c'est très positif ! »

→ **Insead**, Institut européen d'administration des affaires, 585 salariés, Seine-et-Marne

« Dans le secteur du bâtiment, où les difficultés de recrutement sont réelles, l'accueil des stagiaires et des alternants est un enjeu RH majeur. Nous accueillons de nombreux stagiaires et nous en assurons un suivi très précis : c'est notre vivier de recrutement futur ! »

→ **Cochery**, groupe Eurovia, entreprise du bâtiment, 142 salariés, Val-d'Oise



LES EFFETS DE L'ACCORD POUR LES SENIORS

L'EMBAUCHE DES SENIORS, UN SUJET SENSIBLE POUR CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ

La question du recrutement des seniors reste globalement plus problématique que celle du recrutement des jeunes, et fortement dépendante du secteur d'activité et de la pénibilité physique des métiers concernés.

La bonne pratique

Ikea s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de recrutement de jeunes et de seniors. Il s'agit, pour cette entreprise, de rééquilibrer sa pyramide des âges en se fondant sur celle de la population française ; en d'autres termes, que la pyramide

des âges d'Ikea soit à l'image de celle de la France. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit revoir ses pratiques de recrutement et d'intégration afin de toucher davantage de seniors : modification des canaux de communication, adaptation du vocabulaire et du style des offres d'emploi, formation aux outils informatiques en phase d'intégration. Elle mobilise une partie de son CICE dans cette optique.

→ **Ikea, groupe international de vente en ameublement, 9 700 salariés, Yvelines**

Lovetra, blanchisserie industrielle de 70 salariés, s'est engagée, malgré la pénibilité de certains postes, à embaucher 10 % de salariés de plus de 50 ans par an sur la durée de l'accord. Pour ce faire, elle s'est rapprochée de plans locaux pour l'insertion et l'emploi de son territoire.

→ **Lovetra, groupe Elis, location-entretien de linge, 77 salariés, Val-d'Oise**

UNE RÉFLEXION RENFORCÉE AUTOUR DE LA DEUXIÈME, VOIRE DE LA TROISIÈME PARTIE DE CARRIÈRE

Les entretiens de deuxième partie de carrière (à partir de 45 ans) figuraient parmi les mesures phares mises en œuvre lors des accords seniors. Avec le contrat de génération, certaines entreprises s'attachent à mieux préparer la troisième partie de carrière, en termes d'aptitude (prévention de la pénibilité, aménagement de poste) et de motivation.

La bonne pratique

À Gustave Roussy, la direction des ressources humaines propose deux dispositifs distincts : les entretiens de deuxième partie de carrière (45 ans) et les entretiens de bilan et perspectives professionnelles pour les seniors (58 ans) : « *Quand on sait qu'on va travailler jusqu'à 65 ans ou plus, on ne peut pas, à 58 ans, se contenter de sept ans ternes et sans dynamique en attendant la retraite ! Ces entretiens donnent un sens à cette troisième partie de carrière et sont aussi l'occasion de repérer les « oubliés », ces personnes qui sont passées au travers des mailles du filet des autres dispositifs, de la formation... »*

→ **Gustave Roussy, centre de lutte contre le cancer, 2 600 salariés, Val-de-Marne**

Chez Star's Service, la livraison de colis vient, depuis peu, compléter la livraison à domicile, activité historique de l'entreprise, très contraignante en termes de port de charges lourdes. Cette diversification de l'activité a ouvert des opportunités de reclassement nouvelles pour les seniors : « *Aujourd'hui, on a des opportunités réelles de reclassement à proposer en interne ; l'enjeu des entretiens de deuxième partie de carrière n'est plus du tout le même.*

→ **Star's Service, logistique-livraison à domicile, 2 100 salariés, Seine-Saint-Denis**

UN CIBLAGE SUR LES MESURES DES ACCORDS SENIORS QUI ONT BIEN FONCTIONNÉ

Le contrat de génération a souvent été l'occasion, pour les entreprises, de réaliser un bilan effectif des actions mises en œuvre dans le cadre des accords seniors et de ne conserver que les plus satisfaisantes : réduction du temps de travail, prestation conseil retraite...

Ainsi, les mesures de réduction du temps de travail pendant les dernières années ou derniers mois d'activité sont plébiscitées par les organisations syndicales et fortement appréciées par les salariés. Néanmoins, ces mesures ne sont finalement privilégiées par les collaborateurs qu'à partir d'un certain niveau de salaire.

En effet, même si la cotisation à taux plein est prévue la plupart du temps, la réduction du salaire est rédhitoire pour les revenus les plus faibles.

La bonne pratique

Avec seulement 130 collaborateurs, Apex propose néanmoins à ses salariés dès 60 ans, et jusqu'à 67 ans, de réduire leur temps de travail de 20 % et de bénéficier d'une prise en charge des cotisations à taux plein. Ils peuvent également utiliser leur compte épargne temps pour anticiper leur départ à la retraite.

→ **Apex, société de conseil, expertise CE-CHSCT, 130 salariés, Paris**



LA COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

UNE DIMENSION «COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE» QUI RESTE À CONSTRUIRE...

De façon générale, et malgré de réels enjeux (difficultés de management vis-à-vis de la génération Z, incompréhensions culturelles, rapports au travail et à la qualité du travail différents selon les générations...), la réflexion autour de la coopération intergénérationnelle est encore assez peu développée dans les accords et dans les entreprises.

Paradoxalement, les entreprises se sont davantage attachées à mettre en œuvre

des mesures pour les jeunes et pour les seniors, mais ont peu investi la question du «travailler ensemble».

La bonne pratique

L'Apajh a l'habitude de mettre en place des équipes pluridisciplinaires dans ses établissements (éducateurs, psychologues, moniteurs, médecins...). Forte de cette expérience, l'association s'est engagée dans le cadre de l'accord à ajouter au caractère pluridisciplinaire de ses équipes une dimension intergénérationnelle.

→ **Apajh**, établissements accompagnant des personnes en situation de handicap, 3 000 salariés, Paris

... SANS OUBLIER LES MÉDIANS

Les entreprises orientent souvent le contrat de génération vers la population jeune ou senior avec la problématique la plus prégnante du point de vue de l'organisation : insertion, pénibilité, management...

De ce fait, et par le biais du cadre réglementaire focalisant sur les jeunes et les seniors, certaines populations – comme les populations médianes – ont pu être «oubliées» des accords.

La bonne pratique

À Apex, le contrat de génération a été l'occasion de construire un véritable parcours d'intégration de 12 mois, très efficace, pour les jeunes entrants. Le prochain défi, pour cette entreprise de conseil de 130 collaborateurs : progresser au niveau de l'intégration des médians et des seniors. «Il est finalement plus facile d'intégrer un jeune que quelqu'un qui a déjà des pratiques, une culture, une histoire et des habitudes professionnelles différentes de celles de l'entreprise dans laquelle il arrive !»

→ **Apex**, société de conseil, expertise CE-CHSCT, 130 salariés, Paris

UNE FONCTION DE RÉFÉRENT À REPENSER

Les «référénts», au sens où l'entendaient les textes réglementaires – des personnes, différentes des tuteurs et, si possible, des responsables hiérarchiques, chargées de favoriser l'intégration des jeunes –, ont globalement du mal à «prendre» dans les entreprises. En effet, les plus petites n'ont pas les ressources nécessaires pour

Paradoxalement, les entreprises se sont davantage attachées à mettre en œuvre des mesures pour les jeunes et pour les seniors, mais ont peu investi la question du «travailler ensemble».

désigner un référent différent du N+1 et, a fortiori, du tuteur, lorsque cette fonction existe. Pour les entreprises où le tutorat est mis en œuvre de façon effective, le tuteur et le référent sont toujours une seule et même personne.

La bonne pratique

L'Insead a fait le choix de positionner, comme référent, les membres de l'équipe RH, qui viennent ainsi en appui des managers pour intégrer les jeunes dans leur équipe. Il y a donc un référent RH pour plusieurs jeunes accueillis : «Il s'agit d'un partenariat jeune/N+1/RH que nous avons développé dans le cadre de notre action handicap et généralisé à tous les jeunes dans le cadre du contrat de génération. Le référent RH assiste et soutient le manager dans l'intégration du jeune. Cela fonctionne très bien !».

→ **Insead**, Institut européen d'administration des affaires, 585 salariés, Seine-et-Marne



LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES

LE TUTORAT, UNE DÉMARCHE «CLASSIQUE», PAS TOUJOURS ÉVIDENTE À METTRE EN ŒUVRE

Contrairement à d'autres mesures développées dans le cadre du contrat de génération, le tutorat est globalement bien ancré dans les entreprises. Les entreprises embauchant des apprentis ont souvent une longueur d'avance sur cette thématique et ont parfois saisi l'opportunité du contrat de génération pour étendre le tutorat à d'autres populations, jeunes et moins jeunes.

Pour autant, nombreuses sont celles qui estiment avoir encore des progrès à faire dans la formation et la reconnaissance des tuteurs.

La bonne pratique

«La formation des tuteurs est totalement indispensable. Toutes les personnes qui ont la responsabilité d'un apprenti ou d'un jeune sont formées au tutorat. Les tuteurs sont volontaires mais, parfois, nous essayons d'encourager certains récalcitrants... Au final, ils sont tous ravis !»

→ **Magnum, prestataire de services de spectacle vivant, 263 salariés, Val-d'Oise**



LES LIMITES DE LA FORMALISATION

Les accords contrat de génération ont souvent permis aux entreprises de formaliser avec succès des pratiques de tutorat jusqu'alors informelles. Pour autant, certaines entreprises observent des écueils à la formalisation de ces pratiques et soulignent ainsi l'importance de l'évaluation de ces dispositifs.

La bonne pratique

Chez Lovetra, blanchisserie industrielle de 70 salariés, l'entraide est de rigueur à l'arrivée d'un nouveau salarié, qui se voit très vite formé et soutenu par ses collègues ayant davantage d'ancienneté. Lors de la négociation du contrat de génération, l'entreprise a souhaité formaliser ces pratiques en désignant «officiellement» des tuteurs. La direction et les délégués syndicaux ont rapidement réalisé que cette formalisation était contre-productive : les salariés tuteurs vivaient mal cette désignation officielle, craignant des responsabilités supplémentaires. L'entreprise a fait le choix de revenir à ses pratiques initiales, moins formelles mais plus efficaces !

→ **Lovetra, groupe Elis, location-entretien de linge, 77 salariés, Val-d'Oise**

DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES INNOVANTES DÉVELOPPÉES DANS LE CADRE DU CONTRAT DE GÉNÉRATION

Si le tutorat «classique», du senior vers le jeune, reste le plus répandu, de nombreuses entreprises adoptent depuis plusieurs années différentes formes de démarche visant la transmission des

compétences entre collaborateurs : «reverse mentoring» (mentorat inversé où les jeunes transmettent des compétences – en général en lien avec la digitalisation – aux plus anciens), cross-mentoring (tutorat transverse et souvent collectif)...

Le contrat de génération a permis d'interroger ces pratiques et a parfois fait émerger de nouvelles modalités de transmission des compétences. C'est ainsi que le mentoring e-génération a été développé chez Star's Service.

La bonne pratique

Afin de respecter l'esprit du dispositif contrat de génération, Star's Service a décidé de mettre en place un tutorat senior-junior. Cet engagement – un réel défi, pour cette entreprise de livraison qui compte une grande majorité de jeunes de moins de 23 ans, très peu de seniors de plus de 45 ans et dont les salariés sont, par essence, nomades – a encouragé Star's Service à développer le «mentoring e-génération». Chaque mentor – salarié de 45 ans et plus – assure le suivi de quatre juniors. Les juniors reçoivent sur leur smartphone des modules courts et ludiques de formation (vidéo + tests dont les résultats sont adressés au mentor) sur la relation clients, la sécurité au volant...

Au cours d'un bref entretien téléphonique hebdomadaire, le duo fait le point sur le module et plus généralement sur le quotidien professionnel du junior. Si ce système de tutorat rencontre certaines limites (les jeunes ne jouent pas tous le jeu des conversations téléphoniques ; certains tuteurs ne sont pas à l'aise avec leurs nouvelles responsabilités), il a permis à l'entreprise de faire preuve d'innovation pédagogique. Ce format de mobile-learning, particulièrement adapté au nomadisme des collaborateurs, devrait donc être élargi à d'autres champs de formation.

→ **Star's Service, logistique-livraison à domicile, 2 100 salariés, Seine-Saint-Denis**

LE NOUVEAU CADRE DE NÉGOCIATION

La loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015 réorganise les négociations dans l'entreprise et, de ce fait, vient impacter celles relatives au contrat de génération.

Ainsi, les 12 négociations dans l'entreprise sont restructurées en trois blocs (article 19 de la loi).

2 négociations annuelles

Sur les rémunérations, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise



Sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail



1 négociation triennale⁽¹⁾

Sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et la mixité des métiers qui peut également porter sur le contrat de génération

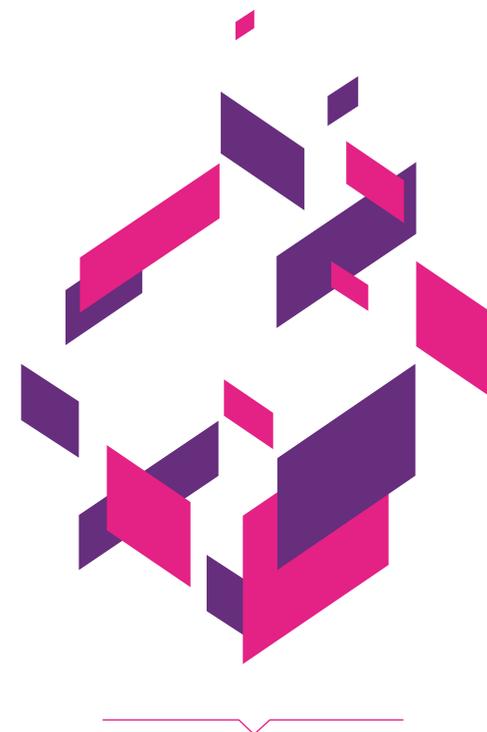


Elle portera sur :

- les dispositifs de GPEC;
- les grandes orientations en matière de formation;
- les conditions de mobilité professionnelle et géographique (hors projets de réduction d'effectifs);
- les conditions de recours aux différents contrats de travail, aux emplois à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens pour lutter contre les emplois précaires;
- l'information des sous-traitants quant aux orientations stratégiques de l'entreprise et à leurs impact sur les emplois et les compétences des sous-traitants;
- le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

Si le cadre réglementaire (cf. page 5) relatif au contenu de l'accord ou du plan d'action contrat de génération reste inchangé, cette nouvelle organisation renforce l'incitation, pour les entreprises de 300 salariés et plus, à négocier de façon conjointe les problématiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et celles relatives à la gestion des âges dans les organisations.

(1) Pour les entreprises de 300 salariés et plus.



LES ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS PARTICIPANTES

- Apajh, établissements accompagnant des personnes en situation de handicap, 3 000 salariés, Paris
- Apex, société de conseil, expertise CE-CHSCT, 130 salariés, Paris
- Cochery, groupe Eurovia, entreprise du bâtiment, 142 salariés, Val-d'Oise
- Gustave Roussy, centre de lutte contre le cancer, 2 600 salariés, Val-de-Marne
- Ikea, groupe international de vente en ameublement, 9 700 salariés, Yvelines
- Insead, Institut européen d'administration des affaires, 585 salariés, Seine-et-Marne
- Lovetra, groupe Elis, location-entretien de linge, 77 salariés, Val-d'Oise
- Magnum, prestataire de services de spectacle vivant, 263 salariés, Val-d'Oise
- Star's Service, logistique-livraison à domicile, 2 100 salariés, Seine-Saint-Denis

L'Aract IDF a tenté de rencontrer systématiquement la direction et les organisations syndicales signataires et non signataires.

