

thématique

N° 63 - Octobre 2015

Note thématique du Service études, statistiques, évaluation de la Direccte Ile-de-France

Direction régionale des entreprises, de la concurrence,
de la consommation, du travail et de l'emploi

Contrats de génération et dynamique de la négociation collective d'entreprise

LES PRINCIPAUX RESULTATS

- La négociation sur le contrat de génération s'inscrit dans un cadre normé.
- Elle fait suite aux négociations sur l'emploi des salariés âgés et prévoit d'y inclure les thèmes de l'égalité professionnelle, de la pénibilité et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Le contenu des négociations est très lié à la configuration des entreprises (démographie, métiers, situation économique).
- Les ambiguïtés entre recrutement et maintien dans l'emploi des salariés âgés déjà décelées dans les textes antérieurs, ne sont pas levées.
- Les mesures d'intégration des jeunes salariés répondent aux exigences légales mais sans aller plus loin.
- Entre tuteur, référent, parrain ou coach, les fonctions d'intégration revêtent des formes multiples.
- L'encadrement détaillé du contenu des négociations attendues limite de fait le champ de réflexion des rédacteurs et explique en partie que les textes soient formellement très semblables les uns aux autres.

Le contrat de génération est un dispositif prévoyant d'une part des mesures de soutien à l'emploi de jeunes et, d'autre part, un nouveau volet de la négociation dite administrée. Même si les conditions pour élaborer un plan d'action en lieu et place d'un accord se sont légèrement durcies par rapport à la négociation sur les salariés âgés, la décision unilatérale gagne un nouveau domaine de légitimité. La mutation des formes de la négociation collective d'entreprise se poursuit.

L'encadrement strict des accords et plans relatifs au contrat de génération laisse une place limitée à l'inventivité des parties prenantes. Aussi l'analyse de ces seuls textes a-t-elle paru trop pauvre pour constituer un corpus intéressant. D'autant que cette nouvelle obligation est inscrite explicitement dans une série d'obligations antérieures qu'elle est censée prendre en compte.

L'option d'une analyse replacée dans le contexte des négociations encadrées depuis 2009 a donc été choisie. Pour chaque texte sélectionné ont été analysés en sus les textes antérieurs relatifs aux salariés âgés, à l'égalité professionnelle et à la pénibilité. Cette démarche permet de relativiser, entre autres, la pauvreté (ou la richesse) du texte sur le seul contrat de génération à l'aune de la pauvreté ou de la richesse des négociations précédemment abouties sur des thèmes concomitants. Elle vise également à appréhender un parcours de négociation plus qu'à considérer un unique résultat.

Ni les « bonnes pratiques », ni l'exemplarité, ni les performances ne sont ici recherchées. Il s'agit bien plutôt de saisir un cheminement (ou pas) des unités signataires à travers la négociation encadrée.

PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ILE-DE-FRANCE

Des textes dans la norme

La négociation sur le contrat de génération est rendue obligatoire, sous peine de pénalité, par la loi du 1er mars 2013 pour les entreprises de 50 à 300 salariés si elles font la demande d'aide pour l'embauche en CDI d'un jeune salarié et pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. Elle doit s'articuler avec les négociations GPEC, pénibilité, et égalité professionnelle antérieurement menées.

La circulaire du 15 mai 2013 détaille le contenu minimal attendu des textes déposés :

- Définition des tranches d'âges ciblées
- Engagements pour l'insertion durable des jeunes : recrutement, parcours d'accueil, référent, entretiens de suivi, perspectives de développement de l'alternance, recours aux stages, moyen de lever les freins à l'emploi (transport, garde d'enfant...)
- Engagements pour l'emploi des salariés âgés : objectifs chiffrés d'embauche et de maintien
- Amélioration des conditions de travail
- Choix de deux actions parmi les 5 suivantes : recrutement, anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges, organisation de la coopération intergénérationnelle, développement des compétences et des qualifications et accès à la formation, aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- Actions permettant la transmission des savoirs et compétences
- Égalité professionnelle et mixité des emplois
- Accès à la formation

Les accords représentent environ 60% des textes relatifs au contrat de génération, les décisions unilatérales 40%. En effet le dépôt d'un plan n'est autorisé qu'en cas d'échec de la négociation ou de carence. Ce qui n'était pas le cas sur le thème des salariés âgés où les décisions unilatérales étaient largement majoritaires.

L'échantillon analysé dans cette étude, sélectionné parmi plus de mille textes traitant du contrat de génération enregistrés au 31 décembre 2013, est composé de vingt-et-un accords et neuf décisions unilatérales¹. Quatorze accords sont signés à l'unanimité par les organisations syndicales, cinq par une partie des syndicats, le dernier portant la signature des membres du CE.

Des facteurs déterminants de la négociation

Les entreprises jeunes et vieillissantes²

Selon que le secteur d'activité favorise l'apport de jeunes salariés ou l'incrustation de salariés plus âgés, la position sur le contrat de génération n'est pas la même. Ce critère clivait déjà les accords et plans d'action relatifs aux salariés âgés. Dans les entreprises comportant des proportions importantes de salariés âgés (de plus de 50, 55 voire 57 selon le seuil fixé), l'objectif est de parvenir à réduire cette part... tout en affichant des objectifs de maintien et de recrutement. Mais lorsque les plus jeunes sont massivement représentés, comme c'est le cas dans l'entreprise *Attraction*, il n'y a pas de recherche de rééquilibrage.

Les métiers

L'importance technique des savoir-faire pèse également sur la façon dont est conçu le contrat de génération. Transmettre un métier de caractère quasi artisanal ne comporte pas les mêmes obligations qu'assurer le relais sur des fonctions sans technicité particulière. Le métier influe sur l'appréhension de la notion de compétences clefs développées.

La situation au moment de l'accord ou du plan

La conjoncture économique joue un rôle central dans les secteurs d'activité exposés, ce que les entreprises signalent souvent dans les préambules ou les premiers articles. Là encore lorsque l'entreprise

n'a aucune perspective d'embauche, traiter du contrat de génération relève de l'exercice de style. Il peut s'agir d'entreprises en difficulté, ou en difficulté de recrutement (métiers peu attractifs). Dans ce cas elles ne dépassent pas les objectifs antérieurs de maintien de la part des plus jeunes ou des plus âgés.

A quel âge est-on considéré jeune, ou vieux ?

La loi de 2013 fixe les bornes en deçà desquelles un salarié est jeune : 26 ans, 30 ans en cas de handicap, et au-delà desquelles il est vieux : 57 ans, 55 en cas de handicap. Or seuls seize textes adoptent ces bornes pour les jeunes, deux pour les vieux. Dans les autres textes, la jeunesse se prolonge jusqu'à 30 ans mais surtout la vieillesse commence à 55 ans, à 50 ans, voire à 45 ans.

Quatre textes accordent une amplitude de 20 ans pour les tranches d'âge intermédiaires, deux entreprises vieillissantes (*Pharm* et *Electro* : 30-50) et deux entreprises plutôt jeunes (*Restorapid* et *Données11* : 25-45). Ces âges couperets servent de cadre général au texte mais toutes les mesures n'y sont pas contenues. Ainsi pour des bornes déclarées à 25 et 55 ans, l'entretien de 2^{ème} partie de carrière peut être programmé à 45 ans, la formation au tutorat à partir de 50 ans et la gestion des fins de carrière à 55.

Les actions prévues et les objectifs à atteindre, sans ou avec moyens ?

Certains textes se cantonnent à présenter des objectifs assortis d'indicateurs conformément aux attentes du législateur, sans préciser les moyens envisagés pour atteindre ces objectifs. Ainsi, *Radio* affiche un objectif chiffré pour l'embauche de salariés de plus de 50 ans de 3% des recrutements sans détailler les actions à mettre en place pour faciliter ces recrutements. A *contrario*, dans l'accord *Attraction*, les moyens prévus dans le plan d'action salariés âgés sont repris (recrutement de salariés âgés de 50 et plus *via* le CDD salariés âgés⁴ par exemple).

Plan d'action ou accord, pas d'habitude instituée

D'une négociation à une autre les entreprises ne peuvent être réduites à des habitudes d'accord ou de plans d'action et le type de texte ne préfigure en rien de sa qualité. Des plans d'action peuvent être très détaillés alors que des accords ne feront que reprendre les éléments légaux. Certains textes « intégrateurs », reprennent explicitement des mesures adoptées dans d'autres textes (GPEC, égalité professionnelle, salariés âgés, temps de travail, pénibilité...) alors que d'autres repartent d'une page blanche pour la négociation sur le contrat de génération.

Le type de texte ne préfigure en rien de sa qualité.

La négociation sur les salariés âgés et son écho dans le contrat de génération

A l'image de la négociation globale sur les salariés âgés, les entreprises sélectionnées avaient opté, dans leurs accords et plans sur les salariés âgés, très majoritairement pour le maintien et peu pour le recrutement. C'était le cas de *Cuir2A*, une entreprise en équilibre avec une tendance vieillissante, et *Cuir2M*, une entreprise jeune. C'est moins la pyramide des âges que la préservation d'un savoir-faire technique dans les ateliers et l'élargissement de la base de recrutement dans les magasins qui motivait cet objectif. *Dechet* pour sa part évoquait dans sa note liminaire les problèmes de recrutement du secteur. Toutes les autres avaient un objectif de maintien mais qui peut évidemment passer par le recrutement, qui devient un domaine d'action⁵.

¹ Les entreprises ont fait l'objet d'une anonymisation systématique. Cf encadré pour des précisions sur la sélection des textes. - ² L'appellation *entreprise* est utilisée dans cette analyse tant pour les entreprises que pour les groupes, groupements et UES. - ³ Une entreprise est considérée comme vieillissante dans la présente étude lorsque plus de 30% de ses effectifs sont âgés de 50 ans ou plus. - ⁴ Le CDD « senior » s'adresse aux personnes âgées de plus de 57 ans inscrites depuis plus de trois mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiaire d'une convention de reclassement personnalisé (CRP). - ⁵ Cette ambivalence du recrutement, soit objectif soit domaine d'action constituait l'une des principales difficultés de l'analyse des textes sur les salariés âgés, mais également de la compréhension et de l'interprétation de la loi par les parties à la négociation

Recrutement et maintien : la poursuite des ambiguïtés

Pour ce qui concerne les actions envers les salariés âgés, tous les textes relatifs au contrat de génération prévoient, comme la loi le préconise, des objectifs de recrutement et de maintien, à l'exception de *Dechet* et *Télé*, une entreprise vieillissante qui envisage une réorganisation complète liée aux changements technologiques : « *La direction de Télé entend rappeler que -compte tenu de l'évolution négative de sa situation économique (et notamment la disparition de l'activité de diffusion analogique de la télévision), elle est contrainte d'envisager de procéder à une réorganisation de l'entreprise, dans le cadre du projet XX* ».

Le plus souvent le recrutement est un moyen d'assurer le maintien d'une part « raisonnable » de vieux salariés, dans la continuité des accords et plans précédents. Il s'agit fréquemment d'un engagement représentant 2 à 3% des embauches prévues, parfois jusqu'à 8 à 10%.

Mentionner le recrutement et le maintien de salariés âgés n'équivaut pas à augmenter la part de ces derniers dans les embauches ou dans l'effectif. Le thème doit être abordé, c'est la seule obligation. Il est donc logique que des entreprises vieillissantes, ou aux métiers pénibles par exemple envisagent même une diminution de la part de leurs salariés âgés.

Hôtel s'engage ainsi à maintenir la part de salariés de 55 ans ou plus à 5% au moins de l'effectif. Or le diagnostic indique qu'au moment de la rédaction du plan d'action douze salariés sur quatre-vingt-trois sont âgés de 55 ans au moins, soit 14% de l'effectif. « *Actuellement* » (soit au moment de l'accord), les recrutements de plus de 55 ans représentent 14% des embauches de *Propreté*, qui les ramène à 10% dans le texte sur le contrat de génération. Les objectifs de recrutement ne sont pas non plus forcément cohérents avec ceux de maintien : ainsi *Spirit* prévoit de maintenir les 57 ans et plus mais fixe un objectif de recrutement pour des salariés de 45 ans ou plus.

Du tuteur cité dans les textes sur les salariés âgés...

Plus de la moitié des entreprises ayant produit un texte sur les salariés âgés avaient inclus le tutorat dans les domaines d'action traités. Hormis *Hôtel* qui ne fournissait aucun détail (« *25% des salariés de 45 ans ou plus doivent accompagner les nouveaux embauchés* »), les autres précisaient les modalités de formation des tuteurs, la durée minimale des missions, les publics tutorés (nouveaux embauchés et alternants chez *Dechet*, nouveaux embauchés et salariés accédant à de nouvelles responsabilités chez *Télé*, nouveaux embauchés sur des métiers spécifiques demandant plusieurs mois de prise en charge chez *Cuir1*), et la matière à transmettre. *Cuir2A* prévoyait la participation des tuteurs à la conception de modules de formation, *Cuir1* organisait des rencontres « intergénérationnelles » pour suivre l'évolution des savoirs procéduraux, des pratiques non formalisées et des pratiques managériales avec intervention d'un organisme extérieur. Chez *Ingé*, le tuteur prévu dans le texte sur les salariés âgés, avec pour mission la préservation des savoirs et la transmission des compétences, était repris du dispositif créé par un accord GPEC antérieur.

... au référent prévu dans le contrat de génération

Globalement, les entreprises qui ont envisagé le tutorat quelques années auparavant reportent, parfois en la renforçant, la fonction dans leur texte sur le contrat de génération. Et lorsque la fonction est très pauvre au départ elle le reste.

Certains textes imposent un lien hiérarchique entre le référent et le jeune et d'autres au contraire stipulent explicitement son absence. Ainsi *Propreté* développe et renforce le tutorat mentionné dans le

texte relatif aux salariés âgés, conservant d'ailleurs l'appellation « tuteur » en portant la mission de 6 mois à un an. Vieillesse des salariés de l'entreprise, accélération probable des départs, carrières longues, fortes difficultés de recrutement dues à la faible attractivité des emplois : la perte de compétences clefs n'est pas une vaine crainte pour cette entreprise, qui l'évoquait dès la négociation de 2009.

Cuir1 et *Ingé*, attribuent au référent un rôle différent de celui de tuteur : il est plus un facteur d'intégration (démarches administratives, bon déroulement des formations pour les alternants, présentation des différents secteurs de l'entreprise...) que de transmission.

Le tutorat chez *Télé* est classé en trois profils : le tuteur d'intégration qui accueille les nouveaux recrutés, le tuteur de transfert qui partage son expertise et son expérience par anticipation de son départ, le tuteur d'alternance qui aide les jeunes à l'acquisition des compétences.

Par contre, d'une sobriété confondante sur le tutorat dans son texte sur les salariés âgés, *Hôtel* reste strictement conforme aux exigences légales.

Peu d'innovations

Pour les entreprises dont les textes antérieurs ne mentionnent pas le tutorat, ou dont la négociation sur les salariés âgés est inconnue sinon inexistante, le formatage est plus patent. La récurrence des « *binôme* », « *prise en charge relationnelle* », « *environnement de travail* », « *équipes mixtes* », « *décodage de l'entreprise* » et « *procédures de travail* » fait plus penser à un modèle repris et plus ou moins adapté ou à des citations qu'à une création ex nihilo. La marge de création est d'ailleurs fort étroite dès lors qu'il s'agit de garder un vieux salarié et d'embaucher un jeune salarié. Comment « inventer » entre ces deux injonctions ? Peut-être en baptisant « coach » le référent (*Resto1* et *Resto11*). *Ciné* reprend strictement les dispositions légales, mais ne compte qu'un seul salarié permanent de 50 ans, ce qui ne facilite pas une politique inventive de tutorat.

Cependant *Art* insiste sur la transmission des savoirs informels : tours de main, astuces et résolutions de problèmes. Sécurité substitue tuteur à référent - qu'il n'emploie jamais - et pose que la transmission passe nécessairement par la préservation des compétences clefs, elle-même soutenue par la formation en doublure, la détection des potentielles successions et l'accompagnement par le tutorat des plus vieux possesseurs de compétences clef exercé sur ces jeunes successeurs.

Les maîtres d'apprentissage et tuteurs chez *Musée* font la liaison entre les organismes de formation et les salariés en charge des nouveaux embauchés. Une formation est assurée aux référents, tuteurs et formateurs.

En conclusion, les entreprises répondent aux obligations légales en tâchant de ne pas perdre en route les dispositifs déjà élaborés dans les accords et plans relatifs aux salariés âgés ou dans des textes GPEC antérieurs.

Les conditions de travail plus souvent abordées que dans les textes sur les salariés âgés ...

grâce à l'obligation de traiter de la pénibilité

Neuf entreprises ont traité de la pénibilité dans des textes *ad hoc*. D'autres ont abordé les conditions de travail à l'occasion des textes relatifs aux salariés âgés. Seuls *Télé*, *Art*, *Radio* et *Auto* n'ont pas traité de ce sujet lors des négociations antérieures connues mais dans ce dernier cas le préambule fait référence à l'accord pénibilité et conditions de travail signé au niveau de la branche.

Trois textes relatifs au contrat de génération ne donnent aucun détail sur les mesures concernant la pénibilité : *Cuir2A* rappelle

que le contrat de génération s'inscrit dans une démarche globale de santé au travail déjà existante ; *Attraction* dispose d'un texte sur la pénibilité très développé et le contrat de génération ne reprend pas in extenso les mesures prévues ; *Sécurité* est apparemment inscrite dans une tradition d'échec des négociations (plans pris suite à désaccords tant sur les thèmes de GPEC et des salariés âgés que pour le contrat de génération).

L'absence d'informations répond ici à deux situations opposées : une politique plus vaste chez *Cuir2A* et *Attraction*, une politique bloquée par l'absence de négociation chez *Sécurité*.

En général les entreprises qui ont déjà négocié sur la pénibilité ou abordé les conditions de travail reprennent généralement les dispositifs élaborés peu d'années (voire quelques mois) auparavant. *Hôtel* utilise le binôme pour alléger la manutention, table sur le développement des aides mécaniques (et les nouvelles technologies) et fait évoluer les effectifs selon le niveau de surcharge.

Etablissement de production, *Cuir1* indique que la modification des gestes est impossible, aussi cherche-t-il à régler le problème par une prime de pénibilité et un passage à temps partiel pour les plus de 45 ans en position debout. Peut-être moins convenu, *Cuir1* se préoccupe de la « vulgarisation de données parfois trop techniques » en matière de prévention.

La gestion du stress et la mention des RPS ou de suivis psychologiques dans des cas particuliers apparaissent dans les textes de *Ciné*, de *Télé*, de *Musée* et d'*Art*, tandis que *Restorapid*, *Pharm*, *Dechet* et *Propreté* mentionnent le travail en horaires atypiques, les préretraites, les passerelles entre métiers, le suivi des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les deux entreprises *Resto* sont très succinctes sur les mesures relatives aux conditions de travail. C'est la référence aux textes de 2012 sur la pénibilité qui constitue le corps des actions sur les conditions de travail.

L'accord *Radio* relie les mesures d'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité avec le maintien facilité des salariés âgés dans l'emploi et prévoit notamment, comme *Télé*, la possibilité de télétravail pour les salariés de plus de 60 ans ainsi que des aménagements d'horaires et du travail de nuit. *Restorapid* inclut le rapprochement entre poste et domicile lorsque cela est possible.

Rendues obligatoires pour le contrat de génération, les mesures relatives aux conditions de travail sont traitées dans tous les textes mais à des degrés très variables.

Mais les domaines d'action visant les plus vieux restent empreints d'un classicisme de bon aloi

Plébiscité, l'aménagement des fins de carrière est traité dans la plupart des textes. Seuls *Restorapid*, *Sécurité*, *Personne* et *Ingé* ne citent pas ce domaine, la première constituée très majoritairement de jeunes, la seconde en baisse d'activité avec des conditions spécifiques de recrutement. C'est le domaine qui peut être le moins coûteux, s'il se limite, comme dans les textes de *Hôtel*, *Dechet* et *Propreté* à des informations, des bilans, des préparations à la retraite⁶.

Cependant *Musée*, *Télé*, *Ciné*, *Cuir2M* y ajoutent des aménagements du temps de travail (réduction, temps partiel, dispense d'astreintes ou taux différenciés), mesures qui recoupent celles qui peuvent être mises en place dans le cadre des actions sur les conditions de travail et la prévention de la pénibilité. *Art* et *Pharm* osent des considérations salariales (majoration d'ancienneté par exemple). L'abondement du compte épargne temps, ou la facilitation de l'accès au temps partiel avec maintien des cotisations à temps plein sont deux autres catégories de mesures qui peuvent être proposées.

Le développement des compétences vise avant tout à assurer aux plus âgés un accès à la formation, aux bilans de compétences, DIF, CIF et VAE⁷. *Musée* prévoit des périodes de professionnalisation en vue de changements de poste. *Cuir1*, *Electro*, *Ingé* souhaitent qu'une partie des salariés âgés deviennent formateurs en interne (et auprès de PME chez *Electro*), et *Restorapid* instaure une clause de dédit-formation mais ouvre la possibilité de valider un diplôme en formation continue ou un CQP à ses plus vieux salariés.

L'évolution professionnelle tient essentiellement en bilans de compétences et entretiens de deuxième partie de carrière.

Les mesures visant les plus vieux salariés peuvent paraître relativement pauvres en première lecture. Mais l'existence, au cours des quatre dernières années, de textes concernant les salariés âgés permet de relativiser l'indigence des textes de 2013.

L'égalité professionnelle, un truc de jeunes...

Dix-neuf textes relatifs à l'égalité professionnelle ont été retrouvés pour les entités signataires des trente textes contrat de génération analysés.

Lorsque les négociations existent, elles ne sont pas intégrées en tant que telles dans les textes portant sur les contrats de génération, où l'égalité professionnelle est souvent traitée rapidement en tant que lutte contre les discriminations à l'embauche et durant le déroulement de carrière.

Pour les entreprises n'ayant pas de texte sur l'égalité connu, le contrat de génération prévoit, dans le cas de *Personne*, d'assurer la mixité des recrutements pour les plus jeunes et les plus âgés en raison du très grand déséquilibre entre les hommes et les femmes sur tous les postes de l'entreprise ; *Radio* se contente d'une simple référence à l'article L1132-1 sur l'interdiction des discriminations, alors même que le diagnostic présentait des données sexuées contrastées.

Pour les entreprises dont un texte sur l'égalité a été retrouvé, il y est en général fait référence sans détail des mesures. Certains textes pourraient ainsi paraître succincts, mais ils se réfèrent à des accords et des plans préexistants qui, eux, ont plus de corps, mettant par exemple en place des partenariats avec des écoles, des organismes de formation, des branches ou Pôle Emploi (*Hôtel*, *Pharm* et *Dechet*, activités de l'industrie et de l'hôtellerie restauration).

Le rééquilibrage des métiers intéresse *Art* (métiers de plateau), *Ciné* (recrutements tenant compte du sexe sous représenté selon les services), *Musée* (métiers déséquilibrés en défaveur des hommes comme l'accueil ou la création artistique) et *Dechet* (inciter les femmes à prendre des postes d'exploitation et les hommes des postes de support d'exploitation).

Hormis *Restorapid* qui signale un accès égal aux formations de tuteurs métiers - mais aussi un accès égal à l'alternance, les considérations sur l'égalité professionnelle concernent d'abord les plus jeunes, ne serait-ce que parce qu'elles visent en premier lieu le recrutement et la formation.

Les accords et plans égalité sont très récents et bien entendu les entreprises ne réinventent pas de nouveaux dispositifs lors de l'élaboration du texte sur le contrat de génération.

Intégrer les jeunes, une affaire de vieux...

Ce volet du contrat de génération répond globalement aux exigences du législateur sans plus. On peut soupçonner qu'il n'est pas aisé pour les rédacteurs de distinguer clairement intégration, coopération intergénérationnelle et transmission. Certes la phase d'intégration est première et limitée dans le temps. Mais elle associe un jeune et un vieux (coopération) et fournit quelques connaissances au nouvel arrivant (transmission). La frontière est bien ténue et le parcours du

⁶ Voir les travaux de l'Institut du travail, université de Strasbourg, « Accords et plans seniors : quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ? » - Rapport de recherche pour la DARES - septembre 2013. - ⁷ DIF : Droit individuel à la formation. Depuis le 1er janvier 2015, le Compte personnel de formation (CPF) s'est substitué au DIF ; CIF : Le congé individuel de formation est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. VAE : Reconnue par le Code du travail, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

jeune s'inscrit souvent dans un *continuum* dont le fil est le référent et/ou le tuteur. Aussi les redites ne sont-elles pas exceptionnelles, afin de respecter les exigences de la loi.

Le parcours (ou circuit) d'accueil agrémenté d'un livret et ponctué d'un entretien de suivi est un incontournable de l'intégration. La différence se joue sur ce que le jeune doit intégrer ou ce à quoi il doit être intégré.

Plus tourné vers le métier, *Cuir1*, outre un étroit partenariat avec les écoles et organismes de formation, entend repérer les problèmes de maîtrise des savoirs de base afin de pallier les lacunes. *Sécurité* est attaché à l'évaluation de la maîtrise des compétences et envisage l'alternance sur les postes administratifs et opérationnels. *Pharm* invoque la formation « à poste ». *Propreté* délivre un livret de sécurité. *Restorapid* instaure des référents métier.

Entre les tenants de l'imprégnation par la « culture d'entreprise » et les partisans d'une intégration immédiatement reliée au métier, les entreprises restantes se contentent de poser les étapes de l'arrivée dans l'entreprise et les moyens dédiés : référent, entretiens, partenariats, stagiaires et alternants (nombre, accueil, conditions). C'est en effet dans cette partie qu'il peut être fait mention des parcours en alternance. Ainsi *Resto1* s'engage à recruter 50% de ses apprentis en CDI et *Resto11* 40%.

La partie intégration du texte comprend également l'accès aux avantages sociaux de l'entreprise : 1% logement, transports etc.

Conclusion

Les textes « contrat de génération » paraissent relativement consensuels dans notre échantillon. Est-ce dû à leur portée extrêmement limitée ? à l'obligation de conclure ? à un début de lassitude devant l'abondance des thèmes ? à un réel consensus fondé et débattu ?

Des limites de la négociation encadrée et de son analyse

Comme l'ont déjà montré nombre de travaux, « plus on négocie plus on négocie », et surtout « mieux on négocie mieux on négocie ». Ainsi des textes sans éclat sur les salariés âgés sont rarement suivis de textes inventifs sur le contrat de génération. La proposition marche en ce sens mais pas systématiquement dans l'autre sens. En effet un texte extrêmement succinct sur le contrat de génération peut faire suite à une très solide et très dense négociation sur les salariés âgés, qu'il s'agit alors de ne pas « casser ». Le constat est encore plus vrai lorsqu'il s'agit des conditions de travail. Deux options s'offrent aux rédacteurs qui ont élaboré antérieurement un accord ou un plan relatif à la pénibilité : en reprendre les dispositions ou liquider l'affaire d'une phrase en y faisant référence. Dans le premier cas le texte apparaît « riche », dans le second « indigent ». Pourtant les entreprises sont dans la même situation au regard du thème de la pénibilité : elles en ont correctement traité.

Il est d'ailleurs remarquable que les textes les plus fournis en contenu, les plus réfléchis et les plus argumentés soient ceux qui portent sur la pénibilité. Encadrés uniquement par quelques mesures scientifiques, ils sont plus inventifs et surtout plus près de la réalité quotidienne des salariés. Il est vrai que les organisations syndicales sont plus formées sur ce sujet que sur l'égalité par exemple, et que le thème est beaucoup plus concret et évaluable. Mais l'absence de domaines obligatoires et la liberté laissée aux moyens utilisés dans les limites du champ contribuent certainement à l'intérêt de ces textes. L'établissement de seuils légaux de pénibilité et de thèmes à examiner viendra-t-il percuter ce fonctionnement ?

Dès lors que le législateur signale ce qui doit figurer dans le texte, la tendance est au conformisme : recopie de la loi, du décret...

* « Accords et plans seniors : quels changements pour 10 entreprises pionnières en Alsace ? », Rapport de recherche pour la DARES – septembre 2013, Institut du travail, Université de Strasbourg

La mince marge laissée à l'inventivité ne permet pas de grandes différenciations d'une entreprise à l'autre.

De la segmentation

Les injonctions à conclure reposant sur un critère d'âge supposent que les salariés en place ou potentiels correspondent aux tranches visées. Or certaines entreprises vieillissantes ne recueillent aucune candidature de jeune sur les emplois proposés, d'autres très jeunes n'ont pas de salariés au-dessus de 50 ans, non plus que de candidats. Ce type de problème est également soulevé dans le domaine de l'égalité professionnelle. Cependant ces entreprises doivent se mettre en conformité avec la loi mais, dans leur cas, le contrat de génération reste une construction intellectuelle. C'est sur les partenariats avec les institutions scolaires ou de formation que pourra se mesurer l'effort en faveur de toutes mixités.

Encore ces partenariats ne suffiront-ils certainement pas à combler nombre de déséquilibres. *Art* repère des métiers essentiellement féminins et des métiers essentiellement masculins, et compte drainer les femmes vers les métiers du plateau et de la technique et des fonctions d'encadrement (brigadier) - et les hommes vers les métiers de l'habillement et administratifs - par le recrutement, la formation et la promotion. Il en va de même chez *Musée*, où les métiers de management, de création artistique et d'accueil comportent aux alentours de 2% d'hommes. Les 2/3 des salariés de *Cuir2M* sont des femmes et l'accent est mis sur la vigilance au recrutement. L'effectif de *Cuir1* est à 80% féminin : des binômes de compétences et la « favorisation du genre minoritaire » sont envisagés pour pallier ce déséquilibre.

A cet égard on peut relever la contradiction dans laquelle se trouvent les négociateurs, à qui est interdite toute discrimination, mais qui doivent embaucher sur un critère d'âge...

La négociation encadrée est-elle une aide au traitement de ces déséquilibres d'âge, de sexe et de qualification ?

Constats de chercheurs

Le traitement des déséquilibres ne dépend pas que de la seule volonté des négociateurs, mais aussi des salariés, ainsi que le relèvent les chercheurs : « Cependant, dans notre panel, nous avons constaté qu'il subsistait parfois des problèmes de relations intergénérationnelles. Chez Transport, par exemple, l'ensemble des personnels interrogés pensent qu'il va être difficile de rajeunir la pyramide des âges d'une part en raison de la faible motivation des jeunes pour le métier et d'autre part en raison du peu de « fiabilité » au sens de la responsabilité et de la ponctualité des jeunes. Chez Produits sanitaires ou Métallurgie à la production, les jeunes sont jugés par leurs aînés comme trop peu minutieux et les jeunes quant à eux considèrent que les seniors sont trop lents. Ainsi, ni les uns ni les autres ne semblent souhaiter travailler ensemble. Ces problèmes intergénérationnels ne seront-ils pas un frein à l'effectivité de l'accord intergénérationnel ? Force est de se demander si la solidarité contractuelle générée par l'accord permettra une réelle évolution des mentalités dans l'entreprise. »⁸

Hélène Chamboredon, Catherine Daniel
Directrice d'Ile-de-France / SESE

DIRECCTE ILE-DE-FRANCE **synthèse**
thématique N° 63 Octobre 2015

Directeur de la publication : Laurent Vilboeuf

Etude et rédaction : Service Etudes Statistiques Evaluation - idf.statistiques@direccte.gouv.fr

Réalisation et diffusion : Service communication - idf.communication@direccte.gouv.fr

Conception graphique : Renaud Sauteret - Mise en page : Leïla Ziadi

N° ISSN : 1767 - 9877

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Ile-de-France

19, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers

Tél. 01 70 96 13 00

Le diagnostic rendu obligatoire par la loi

Il est très difficile d'estimer les diagnostics. D'une part ils ne sont pas toujours disponibles et joints au texte. Cela ne signifie pas qu'ils sont inexistant ; ils ont pu être fournis, examinés et débattus lors de réunions préparatoires comme indiqué parfois. D'autre part parce que même intégrés ou annexés au texte, leur qualité peut difficilement être jugée sur la seule forme. Une série de chiffres et de tableaux qui ne « parle » guère a priori pour un lecteur extérieur peut avoir été longuement débattue et commentée au cours de réunions entre partenaires sociaux etc... On peut seulement remarquer les diagnostics qui, à la lecture, paraissent les plus riches. Certains reprennent le diagnostic effectué pour les textes sur les salariés âgés, établissent le bilan desdits textes et actualisent leur diagnostic pour le contrat de génération en le commentant. Tous mentionnent

les prévisions de départ, les métiers déséquilibrés (homme*femme et/ou jeunes*vieux), les compétences clefs, le turn-over...D'autres y ajoutent le motif de sortie des jeunes, le temps de travail et l'ancienneté, la durée moyenne entre 2 promotions, les vieux salariés par facteurs de pénibilité et par services. L'une commente son diagnostic : finançant la formation par le biais de l'alternance, le groupe estime qu'il a « un intérêt majeur à embaucher des jeunes alors que le contexte actuel invite plutôt à devoir trouver à l'extérieur du personnel très confirmé », tout en différenciant la situation de ses établissements, fabrication (peu de jeunes) et distribution, le souci central restant la perte du savoir-faire maroquinier. Les bilans portant sur l'application des textes salariés âgés sont rares, et quand ils existent, il n'y a pas de réelle analyse sur les actions mises en œuvre (celles qui ont marché ou non...).

Méthodologie

La sélection des textes

La liste des textes portant sur le contrat de génération, soit 1130 textes enregistrés au 31/12/2013, déposés par 1079 entreprises, est extraite de la base d'enregistrement des accords.

Constitution de l'historique

Pour chaque entreprise identifiée par son numéro Siren, une recherche est effectuée dans la base des accords signés entre 2009-2012.

Le choix du Siren, et non du Siret, est important. En effet les thèmes intéressant l'étude font l'objet de négociations d'entreprise, au niveau le plus fin, et non d'établissement. Travailler sur le Siren permet de ne pas perdre les textes des entreprises multi établissements, dont les textes n'ont pas été systématiquement déposés par le même établissement. En revanche le problème des groupes, groupements et UES qui réunissent plusieurs entreprises, n'est pas résolu et la recherche des textes négociés sur les autres thèmes n'aboutit pas si le texte a été déposé par une entité distincte.

L'éventail des thèmes antérieurement traités était large pour la première sélection : emploi, GPEC, PSE, salariés âgés, travailleurs handicapés, non discrimination/diversité, formation professionnelle, égalité salariale, conditions de travail, égalité professionnelle, pénibilité. Au final, seuls les thèmes salariés âgés, égalité professionnelle, pénibilité sont retenus. Aucun texte antérieur sur ces thèmes n'a été retrouvé pour 244 des textes relatifs au contrat de génération.

Sélection des textes aux fins d'analyse

La base ainsi constituée va permettre un choix selon plusieurs critères :

- les entreprises qui ont traité des sujets connexes au contrat de génération vs celles qui n'en ont traité aucun (conséquentes présentes sur ces thèmes régulièrement - chaque année -, sporadiquement - injonctions législatives - ou pas du tout) ;
 - les entreprises dans lesquelles un ou plusieurs de ces thèmes a fait l'objet d'un désaccord ;
 - les entreprises appartenant à des secteurs d'activité très présents en Ile de France, notion différente d'une représentativité statistique ;
- Les textes d'entreprises manifestement parties d'un même groupe sont intégrés dans l'analyse.

SPIRIT	15.9B Fabrication de spiritueux
CUIR1	19.2Z Fabrication d'articles de voyage et de maroquinerie
CUIR2A	19.2Z Fabrication d'articles de voyage et de maroquinerie
PHARM	24.4D Fabrication d'autres produits pharmaceutiques
ELECTRO	32.1A Fabrication de composants passifs et de condensateurs
DECHET	3822Z / Traitement et élimination des déchets dangereux
CHAUD	40.3Z Production et distribution de chaleur
CONSTRUCT	45.2P Construction de chaussées et sols sportifs
AUTO	50.3A Commerce de gros d'équipements automobiles
CUIR2M	52.4F Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de cuir
HOTEL	55.1A Hôtels touristiques avec restaurant
RESTO1	55.3A Restauration de type traditionnel
RESTO11	55.3A Restauration de type traditionnel
RESTORAPID	55.3B Restauration de type rapide
TÉLÉ	64.2D Transmission d'émissions de radio et de télévision
ASSURANCE	66.0E Assurance dommages
DONNÉES1	72.3Z Traitement de données
DONNÉES11	72.3Z Traitement de données
INGÉ	74.2C Ingénierie, études techniques
MUSEE MUSÉE	74.2C Ingénierie, études techniques
SÉCURITÉ	74.6Z Enquêtes et sécurité
PROPRETÉ	74.7Z Activités de nettoyage
PERSONNE SERVICES	85.3J Aide à domicile
ASSOC1	91.3E Organisations associatives n.c.a.
ASSOC2	91.3E Organisations associatives n.c.a.
CINÉ	92.1D Prestations techniques pour le cinéma et télévision
RADIO	92.2A Activités de radio
ART	92.3A Activités artistiques
ATTRACTION	92.3F Manèges forains et parcs d'attractions