

NÉGOCIER LE CONTRAT DE GÉNÉRATION DANS L'ENTREPRISE

DANS LES ENTREPRISES DE 300 SALARIÉS ET PLUS, LA DATE BUTOIR POUR NÉGOCIER LES CONTRATS DE GÉNÉRATION ÉTAIT FIXÉE AU 30 SEPTEMBRE 2013. LE MINISTRE DE L'EMPLOI VIENT D'INVITER LES PRÉFETS ET LES DIRECTES À LAISSER LES ENTREPRISES, EN COURS DE NÉGOCIATION, LA MENER À BOUT MÊME AU DELÀ DE CETTE DATE. ÉVITANT AINSI LE RISQUE DE DÉBOUCHER PAR PRÉCIPITATION SUR DES ACCORDS MINIMALISTES, OU QUE LES EMPLOYEURS NE STOPPENT LA NÉGOCIATION POUR PRIVILÉGIER UN PLAN D'ACTION UNILATÉRAL.

NÉGOCIER LE CONTRAT DE GÉNÉRATION DANS L'ENTREPRISE



ABOUTIR À UN ACCORD DE QUALITÉ

La Cfdt invite ses sections syndicales à pousser les négociations qu'elles mènent en ce moment pour aboutir à un accord de qualité.

Pour les y aider, ce document regroupe l'essentiel des outils contenus, depuis fin avril 2013, dans le KIT SPP sur le contrat de génération.

LE KIT SPP

Cet outil interactif pour agir sur la sécurisation des parcours professionnels est à votre disposition à l'adresse : <http://spp.cfdt.fr> (attention, munissez-vous de votre numéro personnalisé d'adhérent qui figure sur votre carte d'adhérent ou rapprochez-vous de votre syndicat).

LA BOÎTE À OUTILS

RETROUVEZ L'ENSEMBLE DE NOS OUTILS EN LIGNE SUR CFDT.FR
DANS LA RUBRIQUE « BOÎTE À OUTILS » RÉGULIÈREMENT MISE À JOUR.

NOS MODES D'EMPLOI

- **NÉGOCIER UN ACCORD DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI**
- **LE DROIT À UNE PÉRIODE DE MOBILITÉ VOLONTAIRE SÉCURISÉE**
- **GPEC: VERS LA NÉGOCIATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DANS L'ENTREPRISE**
- **UTILISER L'ACTIVITÉ PARTIELLE POUR SURMONTER DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES CONJONCTURELLES**
- **LE CRÉDIT D'IMPÔT POUR LA COMPÉTITIVITÉ ET L'EMPLOI**

Agir dans les entreprises, avec les négociations « contrat de génération »

Présentation du sujet et position CFDT

Définition du thème

Aujourd'hui, l'emploi des jeunes et des seniors est préoccupant, avec un chômage toujours en hausse. Dans une situation de chômage de masse, les seniors et les jeunes ont, depuis 30 ans, servi de variable d'ajustement d'un marché du travail (politiques de départs à la retraite anticipée, etc.) centré sur une seule génération. Au-delà de l'âge, les personnes les moins qualifiées sont les premières touchées par cette exclusion.

Le vieillissement de la population et l'allongement de la vie au travail sont pourtant des réalités qui vont s'accroître pour les nouvelles générations : le nombre d'actifs âgés de 45 à 59 ans qui représentait 1/4 de la population active en 1970 passerait à 1/3 en 2030 (OCDE). Quant aux salariés âgés de + 60 ans, la réforme des retraites devrait largement faire augmenter leur nombre sur le marché du travail.

C'est dans ce contexte que la Cfdt a signé l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le contrat de génération, avec l'ensemble des organisations syndicales et le patronat. Cet accord prévoit le recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée (CDI), le maintien dans l'emploi et l'embauche des seniors, ainsi que des mesures pour favoriser la transmission des savoirs et des compétences.

Le contrat de génération, ce n'est pas un nouveau contrat de travail, ce sont deux dispositifs complémentaires :

- **une négociation** sur l'emploi des jeunes, des seniors et sur le transfert de compétences, dans les branches et les entreprises. En cas d'échec de la négociation, les entreprises peuvent mettre en place un plan d'action ;
- **un dispositif individuel** qui permet de passer une convention entre un jeune, un senior et une entreprise.

La négociation est obligatoire pour les entreprises de 300 salariés et plus, afin de s'exonérer de la pénalité.

Pour les **entreprises de 50 à 299 salariés**, la conclusion d'un accord, ou à défaut un plan d'action, leur permettra de **bénéficier d'une aide** en cas d'embauche d'un jeune et de maintien dans l'emploi (ou d'embauche) d'un salarié senior.

Les entreprises de **moins de 50 salariés** bénéficieront, elles, de cette **aide sans contrepartie de négociation**.

Cette fiche traite de la question de la négociation dans les entreprises.



Position CFDT

Pour la CFDT, cette négociation permet d'inscrire pour la première fois à l'agenda du dialogue social dans l'entreprise, le thème de l'emploi des jeunes en lien avec l'emploi des seniors. Elle est une opportunité pour enfin faire progresser, par la négociation, l'emploi de qualité pour les jeunes et les seniors, et pour agir sur la transmission des savoirs et des compétences entre les générations.

Adapter le marché du travail à une population vieillissante tout en facilitant l'insertion des jeunes, sans opposer les générations : voilà un enjeu de taille auquel peut contribuer le contrat de génération, à condition qu'il soit mis en œuvre dans les entreprises.

Ce dispositif place la négociation d'entreprise au cœur de la mise en œuvre du contrat de génération, pour un dispositif adapté à chaque type d'entreprise.

C'est aussi une porte d'entrée intéressante, dans le cadre de la négociation GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), avec de possibles conséquences concrètes pour les salariés.

Démarche exigeante, à l'heure où les équipes syndicales doivent faire face à de nombreuses négociations obligatoires et en période de difficultés économiques, il y a pourtant un réel enjeu syndical à réussir ces négociations.

Présentation de la démarche d'aide à l'action

3

1) Pour commencer : connaître les attentes et le vécu des salariés

Avant d'engager la phase de diagnostic avec la direction et les autres organisations syndicales, il est essentiel de recueillir vous-même le ressenti des salariés sur leur situation dans l'entreprise en tant que jeune et moins jeune : sur leur place dans l'entreprise, leurs conditions de travail, leurs perspectives professionnelles, les coopérations entre générations, etc. Cela ne donnera que plus de force à l'équipe CFDT, tout au long de la négociation et lui permettra de mieux cibler ses objectifs syndicaux.

Une enquête flash a été menée en 2011 auprès de 1800 salariés de plus de 45 ans. Ses résultats peuvent vous aider à analyser la situation dans votre entreprise.

Pour vous aider dans le KIT SPP :

Fiche : Aller à la rencontre des salariés

Fiche : Enquêter auprès des salariés : l'enquête flash

Fiche : les résultats de l'enquête flash nationale « salariés de plus de 45 ans »

2) Connaître les obligations de l'employeur et le convaincre de l'intérêt d'un accord

La négociation sur les contrats de génération est encadrée par le Code du travail : les obligations de l'employeur dépendent notamment de la taille de l'entreprise. Les entreprises de 300 salariés et plus ont l'obligation d'ouvrir une négociation et

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



l'Europe
s'engage
en France
avec le FSE



Le projet « AGIR PAR LA NÉGOCIATION
SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS »
est co-financé par l'Union Européenne.

l'employeur ne pourra élaborer un plan d'action unilatéral que si la négociation a échoué, contrairement aux précédentes mesures sur l'emploi des seniors. Mais pour que l'accord ait un réel contenu et pour qu'il soit appliqué, l'obligation légale ne suffit pas : il est important de convaincre la direction de l'intérêt d'un accord pour l'entreprise. C'est également le cas pour les entreprises où il n'y a pas d'obligation légale (moins de 300 salariés) mais où il est pourtant possible de pousser l'employeur à négocier un accord « contrat de génération ».

Pour vous aider ci-après dans ce document :

Fiche : Connaître les obligations de l'employeur dans les entreprises/ groupes de 300 salariés et plus (page 6)

Fiche : Connaître les obligations de l'employeur dans les entreprises/ groupes de 50 à 299 salariés (page 10)

Fiche : Connaître les obligations de l'employeur dans les entreprises ou groupes de moins de 50 salariés (page 16)

Fiche : convaincre l'employeur de l'intérêt d'un accord sur les contrats de génération (page 19)

3) Préparer la négociation

Même quand l'employeur invoque « l'urgence » de négocier, il est essentiel pour l'équipe Cfdt de clarifier ses objectifs dans la négociation et de repérer quelles sont les étapes pour les atteindre.

Pour vous aider ci-après dans ce document :

Fiche : Préparer la négociation sur les contrats de génération (page 21)

4

4) Etre acteur du diagnostic intergénérationnel

Ce diagnostic préalable à la négociation est obligatoire pour que l'accord soit conforme au Code du travail. Mais au-delà, c'est une étape essentielle pour que les négociateurs se mettent d'accord sur la situation et les problèmes qui existent dans l'entreprise, en s'appuyant sur des données objectives. Cela permettra ensuite de mieux définir les objectifs à atteindre pour remédier aux problèmes posés, d'adapter les modalités d'action aux situations diverses des salariés et de suivre les évolutions.

Pour vous aider ci-après dans ce document :

Fiche : Contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation (page 24)

5) Les éléments à négocier

Là encore, les grands thèmes des éléments à négocier sont prévus par le Code du travail. Encore faut-il choisir ceux qui correspondent réellement aux besoins des salariés de l'entreprise et, surtout, négocier des modalités concrètes pour une réelle mise en œuvre.

L'accord sur les contrats de génération doit contenir des engagements sur trois thèmes, qui doivent être traités de manière complémentaire : l'emploi des jeunes,



l'emploi des seniors et le transfert de savoirs et de compétences. L'accord doit également contenir des éléments transversaux à ces trois thèmes.

Pour vous aider ci-après dans ce document :

Fiche : les éléments transversaux à négocier (page 27)

Fiche : les éléments à négocier sur l'emploi des jeunes (page 29)

Fiche : les éléments à négocier sur l'emploi des seniors (page 32)

Fiche : les éléments à négocier sur la transmission des savoirs et des compétences (page 35)

6) Suivre sur le terrain la mise en œuvre de l'accord « contrat de génération »

Pour savoir si ce qui est en place est satisfaisant, si ce qui a été négocié est appliqué et s'il est nécessaire ou non de modifier le processus. Le diagnostic et les indicateurs de suivi définis dans la négociation doivent être des points d'appui importants afin d'organiser le suivi de l'accord.

Pour vous aider ci-après dans ce document :

Fiche : Suivre sur le terrain la mise en œuvre des contrats de génération (page 38)

7) Valoriser l'action de la CFDT

Alors que c'est essentiel, on oublie trop souvent de valoriser l'action CFDT à toutes les étapes de l'action syndicale : pour construire le rapport de force avec la direction, pour mobiliser les salariés, pour faire valoir notre syndicalisme de proposition et se développer !

Pour vous aider dans le KIT SPP:

Fiche : Valoriser l'action revendicative de la CFDT

Fiche : Réussir un événementiel CFDT

Fiche : Proposer l'adhésion



Fiche : Connaître les obligations en matière de « contrat de génération » pour une entreprise ou un groupe de 300 salariés et plus

Fiche extraite du
KIT SPP
<http://spp.cfdt.fr>

Objectif de la fiche : vous permettre de connaître les règles qui s'appliquent à votre entreprise si elle a au moins 300 salariés.

Attention : si votre entreprise a moins de 300 salariés, mais qu'elle fait partie d'un groupe de 300 salariés ou plus, ces obligations s'appliquent à elle.

Les règles concernant le contrat de génération ont été intégrées dans le Code du travail aux articles L 5121-6 à L 5121-21 et R 5121-26 à R 5121-49.

Ces nouvelles règles remplacent totalement celles qui concernaient depuis 2010 les obligations en matière d'emploi des seniors.

RAPPEL

Les termes « contrat de génération » recouvrent en réalité deux dispositifs complémentaires :

- un « **contrat de génération individuel** » qui lie nominativement un jeune embauché en CDI et un senior maintenu en emploi ou recruté par l'aide forfaitaire accordée par l'État ; la rupture de ce lien entre deux salariés entraîne la suppression de l'aide ;
- un « **contrat de génération collectif** » qui correspond à l'accord collectif d'entreprise ou de branche ou, à défaut, le plan d'action, que l'entreprise doit négocier pour échapper à la pénalité (300 salariés et plus). Ce « contrat de génération collectif » est en réalité dans son contenu un outil de mise en œuvre d'une politique intergénérationnelle dans l'entreprise (ou la branche) qui n'est pas soumis aux contraintes des bornes d'âge.

Les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus ne sont concernés que par ce « contrat de génération collectif ».

La priorité est clairement donnée à la négociation. Un employeur ne pourra élaborer un plan d'action sans être passé par la case « négociation » dès lors qu'un délégué syndical est présent dans l'entreprise. En cas d'échec des négociations, l'employeur devra obligatoirement l'acter par un procès-verbal de désaccord avant d'élaborer un plan d'action.

Transition entre « plan seniors » et « contrat de génération »

Le contrat de génération vient donc prendre le relais des accords et plans d'action sur l'emploi des seniors. **Négociation obligatoire avant le 30 septembre 2013.**

Pour les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus, le dispositif « contrat de génération » remplace les anciennes obligations « senior », avec le même effet pour les entreprises : l'absence d'un accord se traduit par une pénalité financière (article L 5121.9 du Code du travail).

Dorénavant, l'accord (ou le plan) doit comporter, en plus des éléments sur l'emploi des seniors, des éléments sur les jeunes et sur la transmission de compétences dans l'entreprise.

Deux cas de figures se présentent :

1. **Les entreprises ou groupes dans lesquels l'accord ou le plan d'action seniors arrive à échéance avant le 30 septembre 2013,** devront simplement prolonger leur engagement par la conclusion d'un accord ou d'un plan d'action sur le contrat de génération.
2. **Les entreprises ou groupes dans lesquels l'accord ou le plan d'action seniors arrive à échéance après le 30 septembre 2013,** devront conclure un accord ou un plan d'action sur le



contrat de génération en y transposant les dispositions prises sur les seniors. Il s'agira dans ce cas de reprendre et d'enrichir les mesures prises dans l'accord ou le plan d'action seniors en les complétant par les autres dispositions du contrat de génération (diagnostic, emploi des jeunes, transmission des savoirs, etc.).

Un diagnostic préalable obligatoire

Les articles L 5121.10 et D 5121.27 du Code du travail définissent le **diagnostic préalable** qui devra être réalisé au sein de l'entreprise avant toute négociation.

Ce diagnostic doit **obligatoirement** porter sur les éléments relatifs :

- à la pyramide des âges ;
- aux caractéristiques des jeunes et des seniors et à leurs perspectives d'évolution ;
- aux prévisions de départ en retraite ;
- aux perspectives de recrutement ;
- aux compétences clés ;
- aux conditions de travail des salariés âgés et aux situations de pénibilité.

Ce diagnostic doit **également s'appuyer** sur celui réalisé sur l'égalité professionnelle ou encore sur le bilan des mesures prises en matière de GPEC.

*Bien que préalable à la négociation, la discussion de ce diagnostic est une **étape importante** puisqu'elle va vous permettre de peser sur son contenu et les moyens de sa réalisation. Plus le diagnostic sera pertinent, plus vous serez capable de négocier les mesures les plus adaptées.*

L'articulation de ce diagnostic avec ceux prévus sur l'égalité professionnelle et la GPEC vise à faire en sorte que ces différentes négociations soient mises en cohérence et non traitées isolément les unes des autres.

La fiche « contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation » détaille ces éléments.

Un encadrement important de l'accord (ou du plan)

Les textes réglementaires encadrent fortement l'accord (ou le plan). Il devra obligatoirement :

- **être à durée déterminée** (maximum 3 ans) pour permettre une prise en compte des évolutions internes à l'entreprise ;
- **comporter des mesures obligatoires** sur les trois champs du « contrat de génération » (jeunes, seniors, transmission de compétences) ;
- **prévoir un bilan annuel.**

Syndicalement, cet encadrement vous ouvre une opportunité de peser sur la politique intergénérationnelle à développer dans votre entreprise.

Les articles L 5121.11 et 12 ainsi que l'article R 5121.28 du Code du travail précisent les éléments que devra comporter un accord d'entreprise, de groupe, ou le plan d'action pour être conforme à la loi (et ainsi éviter à l'entreprise la pénalité).

Sur les jeunes, l'accord ou le plan d'action devra prévoir **obligatoirement** les 6 éléments suivants :

- des objectifs de recrutement de jeunes en CDI ;
- les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes (mesures qui doivent a minima comprendre la désignation d'un référent) ;
- la mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise ;



- les modalités de suivi du jeune et d'évaluation de la maîtrise des compétences avec la mise en place d'un entretien entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent ;
- les modalités de recours aux stages et d'accueil des stagiaires ;
- la mobilisation éventuelle d'outils propres à l'entreprise pour lever les freins matériels à l'accès à l'emploi.

ATTENTION : le contrat de génération vise clairement à favoriser l'embauche en CDI de jeunes, quel que soit leur niveau de qualification. Contrairement aux emplois d'avenir et aux contrats en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation) dont l'objectif principal est de qualifier les jeunes, le contrat de génération vise l'intégration durable des jeunes dans l'emploi. D'où l'accent mis sur les mesures d'accueil, d'accompagnement, d'entretien... Bien évidemment, ces jeunes doivent pouvoir bénéficier des formations internes à l'entreprise nécessaires à leur activité professionnelle, comme tous les autres salariés. L'embauche en contrat de génération d'un jeune peu ou pas qualifié reste bien sûr possible, si cela correspond à l'emploi offert.

Sur les seniors, l'accord ou le plan d'action devra prévoir **obligatoirement** :

- des objectifs chiffrés d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- des mesures visant à améliorer les conditions de travail et à prévenir la pénibilité ;
- **deux actions parmi les cinq suivantes** :
 - o recrutement de salariés âgés dans l'entreprise,
 - o anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges,
 - o organisation de la coopération intergénérationnelle,
 - o développement des compétences et accès à la formation,
 - o aménagement des fins de carrière et de la transition activité/retraite,

Enfin l'accord doit comporter des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes, mais aussi, le cas échéant, en direction des salariés âgés..

IMPORTANT : contrairement aux entreprises de moins de 300 salariés où les bornes d'âge sont impératives pour bénéficier de l'aide de l'État, les négociateurs auront toute liberté pour définir les bornes d'âge des jeunes salariés et des seniors concernés par leur accord. Cela permettra d'adapter réellement les mesures prises à la situation des entreprises.

Les objectifs fixés en matière d'évolution professionnelle entre femmes et hommes et de mixité des emplois devront s'appuyer sur les dispositions de l'accord d'entreprise ou du plan d'action « égalité professionnelle » telles que prévues par l'article L 2242-5 du Code du travail.

Ø *Pour plus de précisions, voir la fiche « accords contrat de génération : les éléments transversaux à négocier »*

Rôle des IRP

En cas d'échec de la négociation et de recours à un plan d'action, l'employeur devra soumettre le plan d'action à l'avis du comité d'entreprise (CE) ou à défaut aux délégués du personnel (DP) s'ils existent. Le plan d'action et le procès-verbal de désaccord signés par l'employeur et les délégués syndicaux devront nécessairement être transmis à l'administration.

L'employeur devra par ailleurs consulter le CE ou les DP chaque année sur la mise en œuvre du plan d'action et la réalisation des objectifs fixés.



L'**obligation de bilan annuel** existait déjà pour les accords ou plan d'action seniors mis en place au titre de la loi de 2010. Elle a été peu respectée. La négociation de l'accord, ou l'avis sur le plan d'action, pourra prévoir les modalités du bilan annuel.

Un contrôle administratif très précis

Les articles L 5121.13 à 15 ainsi que les articles R 5121.29 à 39 du Code du travail précisent les éléments, les modalités et les délais de contrôle par l'administration de la situation des entreprises et de la conformité de leur accord ou plan.

L'entreprise doit transmettre son accord ou son plan, accompagné du diagnostic préalable et d'une fiche signalétique à l'administration avant le 30 septembre 2013 pour ce premier exercice. L'entreprise devra procéder de la même façon lors du renouvellement de son accord ou plan avant la date de fin de l'accord ou du plan (soit au maximum 3 ans après).

Ø Document CERFA « *fiche descriptive des accords ou plans d'action contrat de génération* »

Tous les ans (à compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord ou du plan), l'entreprise doit remettre un document d'évaluation aux délégués syndicaux, au comité d'entreprise et à l'administration.

Ø Document CERFA « *document d'évaluation des accords ou plans d'action contrat de génération* »

L'administration contrôle ces obligations et prononce une pénalité financière à l'entreprise quand :

- un employeur n'a pas conclu d'accord ou élaboré de plan d'action ;
- l'administration constate que l'accord ou le plan d'action déposé n'est pas conforme aux obligations légales.

Le montant maximal de cette pénalité est de 1 % de la masse salariale ou de 10% du montant des exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires. La DIRRECTE pourra apprécier la situation de l'entreprise et les efforts consentis par elle pour définir le taux de la pénalité.

Quand l'entreprise ne remplit pas son obligation annuelle d'évaluation, elle est passible d'une pénalité de 1 500€ par mois entier de retard (D 5121.39).

Le ministère a mis en place un site www.contrat-generation.gouv.fr

Ce site contient différents documents utiles (information, formulaires...)

Dès juin 2013, il servira aux entreprises à faire leur demande d'aide aux contrats de génération qu'elles signeront et à fournir les justificatifs nécessaires.

Il devra aussi mettre à disposition au fur et à mesure des exemples d'accord d'entreprises afin de diffuser les bonnes pratiques.



Fiche extraite du
KIT SPP
<http://spp.cfdt.fr>

Fiche : Connaître les obligations en matière de « contrat de génération » pour une entreprise ou un groupe de 50 à 299 salariés.

Objectif de la fiche : vous permettre de connaître les règles qui s'appliquent à votre entreprise si elle a au moins 50 salariés et jusqu'à 299 salariés.

Attention : si votre entreprise a entre 50 et 299 salariés, mais qu'elle fait partie d'un groupe de 300 salariés et plus, cette fiche ne s'applique pas à votre situation ; vous relevez des obligations des entreprises de 300 salariés et plus.

Les règles concernant le contrat de génération ont été intégrées dans le Code du travail aux articles L 5121-6 à L 5121-21 et R 5121-26 à R 5121-49. Ces nouvelles règles remplacent totalement celles qui concernaient depuis 2010 les obligations d'accord ou de plan d'action en matière d'emploi des seniors.

RAPPEL

Les termes « contrat de génération » recouvrent en réalité deux dispositifs différents :

- un « **contrat de génération individuel** » qui lie nominativement un jeune embauché en CDI et un senior maintenu en emploi ou recruté par l'aide forfaitaire accordée par l'État ; la rupture de ce lien entre deux salariés entraîne la suppression de l'aide ;
- un « **contrat de génération collectif** » qui correspond à l'accord collectif d'entreprise ou de branche ou, à défaut, le plan d'action, que l'entreprise doit négocier pour bénéficier de l'aide forfaitaire (50 à 299 salariés). Ce « contrat de génération collectif » est en réalité dans son contenu un outil de mise en œuvre d'une politique intergénérationnelle dans l'entreprise (ou la branche) qui peut toujours aller au-delà des bornes d'âge conditionnant l'octroi de l'aide forfaitaire.

10

Une aide conditionnée au dialogue social

NOUVEAU : Les entreprises et groupes de 50 à 299 salariés ne sont plus soumis à la pénalité « seniors » et ne seront pas concernés par la pénalité « contrat de génération » (réservée aux ensembles de plus de 300 salariés). Ces entreprises n'ont donc plus aucune « obligation réglementaire » en matière d'emploi des seniors.

Par contre, si ces entreprises veulent bénéficier de l'aide financière de l'État pour les contrats de génération quand elles embaucheront un jeune et maintiendront un senior en emploi (voire en recruteront un), elles doivent obligatoirement négocier un accord d'entreprise qui réponde aux obligations décrites ci-dessous.

IMPORTANT : Les entreprises n'ont donc plus d'obligation, mais si elles veulent bénéficier de l'aide de l'État, elles devront négocier. C'est la première fois que l'État accepte ainsi de « conditionner » son aide au dialogue social dans l'entreprise.

L'article L 5121.8 du Code de travail précise que les entreprises ou groupes dont l'effectif est compris entre 50 et moins de 300 salariés, bénéficient d'une aide pour les contrats de génération qu'elles signeront si elles sont couvertes :

**Construire,
rebondir,
s'accomplir...**



**l'Europe
s'engage**
en France
avec le FSE



Le projet « AGIR PAR LA NÉGOCIATION
SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS »
est co-financé par l'Union Européenne.



SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

- par un accord d'entreprise ou de groupe signé avec un délégué syndical ; en l'absence de DS, l'accord peut être négocié par les élus du personnel, ou en cas de carence par un salarié mandaté,

OU

- par un plan d'action, en cas d'échec de la négociation attesté par un procès-verbal de désaccord ;

OU

- par un accord de branche étendu, à défaut d'accord collectif ou de plan d'action. Un accord de branche leur permettra d'accéder à l'aide « contrat de génération » quand elles auront échoué dans leur négociation d'entreprise (avec un délégué syndical ou, à défaut un élu du personnel, ou à défaut un salarié mandaté) ou en l'absence d'un plan d'action. Les contraintes de ces accords de branche en termes de contenu et de diagnostic préalable sont similaires à celles des accords d'entreprise.

IMPORTANT : La priorité ici donnée à la négociation dans l'entreprise se traduit de façon stricte :

- pas de possibilité de contourner la négociation, s'il y a des délégués syndicaux dans l'entreprise ;
- rappel de la possibilité de négocier avec les élus du personnel dans les entreprises sans délégué syndical de moins de 200 salariés ;
- rappel de la possibilité de négocier avec un salarié mandaté dans les entreprises sans délégué syndical et sans instance représentative du personnel (PV de carence) ;
- l'accord de branche étendu ne permet à ces entreprises de bénéficier de l'aide de l'État que s'il est avéré qu'en présence de délégué syndical, l'entreprise a échoué dans sa négociation (PV de désaccord à produire).

Attention : l'administration fait une lecture moins contraignante que la CFDT sur ce point ; elle considère qu'en cas d'accord de branche étendu, l'entreprise, même pourvue d'un délégué syndical, n'a pas obligation de négocier. Aussi si c'est votre situation, sachez que votre employeur risque d'avoir l'appui de la Dircrte pour échapper à la négociation. Ce n'est pas une raison pour vous interdire d'exiger cette négociation.

Un diagnostic préalable obligatoire

Les articles L 5121.10 et D 5121.27 du Code du travail définissent le **diagnostic préalable** qui devra être réalisé au sein de l'entreprise avant toute négociation.

Ce diagnostic doit **obligatoirement** porter sur les éléments relatifs :

- à la pyramide des âges ;
- aux caractéristiques des jeunes et des seniors et à leurs perspectives d'évolution ;
- aux prévisions de départ en retraite ;
- aux perspectives de recrutement ;
- aux compétences clés ;
- aux conditions de travail des salariés âgés et aux situations de pénibilité.

Ce diagnostic doit également s'appuyer sur celui réalisé sur l'égalité professionnelle ou encore sur le bilan des mesures prises en matière de GPEC.

Bien que préalable à la négociation, la discussion de ce diagnostic est une étape importante puisqu'elle va vous permettre de peser sur son contenu et les moyens de sa réalisation. Plus le diagnostic sera pertinent, plus vous serez capable de négocier les mesures les plus adaptées.

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



Le projet « AGIR PAR LA NÉGOCIATION SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS » est co-financé par l'Union Européenne.

L'articulation de ce diagnostic avec ceux prévus sur l'égalité professionnelle, voire sur la GPEC, vise à faire en sorte que ces différentes négociations soient mises en cohérence et non traitées isolément les unes des autres.

Ø Voir fiche : « contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation »

IMPORTANT : un appui-conseil à la disposition des entreprises

Si elle compte moins de 300 salariés, votre entreprise peut bénéficier d'un appui dans la mise en œuvre d'une gestion active des âges en le demandant auprès de la Direccte, pour l'aider à :

- réaliser un diagnostic des ressources humaines de l'entreprise, orienté sur la question des âges (pyramide des âges, départs en retraite prévus, recrutements envisagés, perspectives d'évolution de l'entreprise, identification des compétences clés...);
- mettre en œuvre des actions en faveur d'une gestion active des âges permettant notamment l'embauche de jeunes en CDI, le maintien en emploi des seniors et la transmission des compétences (construction de référentiel métiers, fiches de poste, processus d'accueil des nouveaux recrutés, mise en place de référents, parcours de formations des jeunes et seniors...)

Votre entreprise peut s'adresser à [la Direccte de votre région](#) (coordonnées en ligne sur le site : www.contrat-generation.gouv.fr)

Un encadrement important de l'accord (ou du plan)

Les textes réglementaires encadrent fortement l'accord (ou le plan) qui devra obligatoirement :

- être à durée déterminée (maximum 3 ans) pour permettre une prise en compte des évolutions internes à l'entreprise ;
- comporter des mesures obligatoires sur les trois champs du « contrat de génération » (jeunes, seniors, transmission de compétences) ;
- prévoir un bilan annuel.

Syndicalement, cet encadrement vous ouvre une opportunité de peser sur la politique intergénérationnelle à développer dans votre entreprise.

Les articles L 5121.11 et 12 ainsi que l'article R 5121.28 du Code du travail précisent les éléments que devra comporter un accord d'entreprise, de groupe, ou le plan d'action pour être conforme à la loi et ainsi permettre à l'entreprise de bénéficier des aides de l'Etat pour chaque contrat de génération signé.

Sur les jeunes, l'accord ou le plan d'action devra prévoir obligatoirement les 6 éléments suivants :

- des objectifs de recrutement de jeunes en CDI ;
- les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes (mesures qui doivent a minima comprendre la désignation d'un référent) ;
- la mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise ;
- les modalités de suivi du jeune et d'évaluation de la maîtrise des compétences avec la mise en place d'un entretien entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent ;
- les modalités de recours aux stages et d'accueil des stagiaires ;
- la mobilisation éventuelle d'outils propres à l'entreprise pour lever les freins matériels à l'accès à l'emploi.

ATTENTION : le contrat de génération vise clairement à favoriser l'embauche en CDI de jeunes quel que soit leur niveau de qualification. Contrairement aux emplois d'avenir et aux contrats en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation) dont l'objectif principal est de qualifier les jeunes, le contrat de génération vise l'intégration durable des jeunes dans l'emploi. D'où l'accent mis sur les mesures d'accueil, d'accompagnement, d'entretien... Bien évidemment, ces jeunes doivent pouvoir bénéficier des formations internes à l'entreprise nécessaires à leur activité professionnelle,





SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

comme tous les autres salariés. L'embauche en contrat de génération d'un jeune peu ou pas qualifié reste bien sûr possible, si cela correspond à l'emploi offert.

Sur les seniors, l'accord ou le plan d'action devra prévoir **obligatoirement** :

- des objectifs chiffrés d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- des mesures visant à améliorer les conditions de travail et à prévenir la pénibilité ;
- **et deux actions parmi les cinq suivantes** :
 - o recrutement de salariés âgés dans l'entreprise,
 - o anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges,
 - o organisation de la coopération intergénérationnelle,
 - o développement des compétences et accès à la formation,
 - o aménagement des fins de carrière et de la transition activité/retraite.

L'accord doit prévoir enfin des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes, mais aussi le cas échéant en direction des salariés âgés. Cette transmission peut se traduire sous différentes formes, à savoir la mise en place de binômes d'échange de compétences entre jeunes et seniors ou encore l'organisation de la pluralité des âges au sein des équipes de travail.

Les objectifs fixés en matière d'évolution professionnelle entre femmes et hommes et de mixité des emplois devront s'appuyer sur les dispositions de l'accord d'entreprise ou du plan d'action « égalité professionnelle » telles que prévues par l'article L 2242-5 du Code du travail.

Ø *Pour plus de précisions, voir les fiches :*

- o *les éléments transversaux à négocier*
- o *les éléments à négocier sur la transmission des savoirs et des compétences*

En cas de recours à un plan d'action, l'employeur devra soumettre ce dernier à l'avis du comité d'entreprise ou à défaut aux délégués du personnel (DP) s'ils existent. Le plan d'action et le procès-verbal de désaccord signés par l'employeur et les délégués syndicaux (DS) devront nécessairement être transmis à l'administration.

Ø *Voir document CERFA « fiche descriptive des accords ou plans d'action contrat de génération »*

L'employeur devra par ailleurs consulter le CE ou les DP chaque année sur la mise en œuvre du plan d'action et la réalisation des objectifs fixés.

L'obligation de bilan annuel existait déjà pour les accords ou plan d'action seniors mis en place au titre de la loi de 2010. Elle a été peu respectée. La négociation de l'accord, ou l'avis sur le plan d'action, pourra prévoir les modalités du bilan annuel.

Ø *Voir document CERFA « document d'évaluation des accords ou plans d'action contrat de génération »*

Modalités d'attribution de l'aide

Les articles L 5121.17 à 21 ainsi que les articles R 5121.42 à 49 précisent les éléments, les modalités de versement et d'interruption de l'aide accordée à l'entreprise par l'administration et versée par Pôle Emploi.

L'aide forfaitaire est attribuée dès lors que les entreprises remplissent les deux conditions suivantes :

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



Le projet « AGIR PAR LA NÉGOCIATION SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS » est co-financé par l'Union Européenne.

- elles embauchent en CDI à temps plein¹ et elles maintiennent en emploi pendant la durée de l'aide un jeune âgé de moins de 26 ans, ou de moins de 30 ans s'il s'agit d'un travailleur handicapé ;
- et elles maintiennent dans l'emploi en CDI pendant la durée de l'aide ou jusqu'à son départ en retraite un salarié d'au moins 57 ans. Ce salarié peut être âgé de 55 ans s'il s'agit d'une embauché² ou s'il est reconnu travailleur handicapé.

IMPORTANT : contrairement à la situation dans les entreprises de 300 salariés et plus, l'aide ne sera versée à l'entreprise que si ces bornes d'âge sont respectées. Cela n'interdira bien sûr pas à l'entreprise de recruter ou de maintenir en emploi des jeunes ou des seniors en dehors de ces bornes, mais elle ne bénéficiera alors pas d'aide pour ces salariés.

Le montant de l'aide est de 4 000 € par an à hauteur de 2 000 € pour le jeune embauché et de 2 000 € pour le salarié âgé embauché ou maintenu dans l'emploi. Cette aide est proratisée en cas de travail à temps partiel.

L'aide étant accordée pour une durée maximale de 3 ans, ce sont donc 12.000€ maximum qui pourront être versés à l'employeur par binôme jeune/senior.

L'aide ne pourra pas être accordée à l'entreprise si cette dernière n'est pas à jour de ses obligations déclaratives et contributives ou si elle a procédé dans les 6 mois précédant l'embauche du jeune à :

- un licenciement pour motif économique sur les postes de la catégorie professionnelle dans laquelle est prévue l'embauche ;
- une rupture conventionnelle homologuée³ sur le poste pour lequel l'embauche est prévue ;
- un licenciement pour un motif autre que la faute grave ou lourde ou l'inaptitude sur le poste pour lequel l'embauche est prévue.

Cas particuliers:

- L'embauche d'un jeune en CDI réalisée à compter du 1^{er} janvier 2013 ouvre droit à l'aide pour trois ans à compter de la date de la demande qui doit être faite **avant le 17 juin 2013**.
- Toute embauche en CDI d'un jeune à l'issue d'un CDD, d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation conclu avec lui avant la promulgation de la loi (soit le 2 mars 2013) et avant ses 26 ans (ou 30 ans si RQTH⁴), ouvre droit à l'aide, même si au moment de son passage en CDI, il a plus de 26 ans (ou de 30 ans en cas de RQTH).

L'aide est supprimée

a. En cas de rupture du contrat du jeune :

Le versement de l'aide forfaitaire est interrompu quel que soit le motif en cas de rupture du contrat de travail du jeune (ou de diminution de sa durée de travail hebdomadaire en deçà des 4/5 de la durée de travail collective de l'entreprise).

b. En cas de rupture du contrat du salarié âgé

Les modalités d'interruption de l'aide en cas de rupture du contrat de travail du senior varient selon une période de six mois suivant l'embauche du jeune.

- Dans les six mois suivant l'embauche du jeune
L'aide est interrompue dans sa totalité en cas de rupture du contrat du senior, dans les six mois suivant l'embauche du jeune. L'aide peut cependant être maintenue si le salarié âgé est

¹ Si sa situation et son parcours le justifient et avec son accord, l'embauche du jeune peut se faire à temps partiel, sans que sa durée de travail puisse être inférieure à 4/5 de la durée hebdomadaire du travail à temps plein.

² Quelle que soit la nature du contrat et sa durée.

³ Ce que la Cfdt regrette.

⁴ RQTH = reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé



remplacé dans les trois mois quand le départ du senior est intervenu pour des motifs de départ en retraite, de licenciement pour faute grave ou lourde, pour inaptitude physique ou décès.

- Au-delà des six mois suivant l'embauche du jeune

L'aide est interrompue en cas de départ du salarié senior, à la suite d'un licenciement pour motif individuel ou économique ou d'une rupture conventionnelle ; ne sont donc pas concernés les départs à la suite d'un licenciement pour faute grave ou lourde, ou pour inaptitude physique. Dès le 7^e mois, l'aide est maintenue pour la durée restante, et ce sans que le salarié senior soit remplacé, en cas de : décès, départ en retraite ou licenciement pour faute grave ou lourde, ou pour inaptitude physique. Les employeurs pourraient donc être tentés de privilégier les salariés proches de la retraite. Les négociateurs CFDT devront éviter ce biais possible du contrat de génération.

Le ministère a mis en place un site www.contrat-generation.gouv.fr

Ce site contient différents documents utiles (information, formulaires...)

Dès juin 2013, il servira aux entreprises à faire leur demande d'aide aux contrats de génération qu'elles signeront et à fournir les justificatifs nécessaires.

Il devra aussi mettre à disposition au fur et à mesure des exemples d'accord d'entreprises afin de diffuser les bonnes pratiques.



Fiche extraite du
KIT SPP
<http://spp.cfdt.fr>

Fiche : Connaître le dispositif de « contrat de génération » applicable dans une entreprise ou groupe de moins de 50 salariés

Objectif de la fiche : vous permettre de connaître les modalités qui permettent à votre entreprise de bénéficier de l'aide « contrat de génération ».

ATTENTION : si votre entreprise a moins de 50 salariés, mais qu'elle fait partie d'un groupe de 50 salariés ou plus, cette fiche ne s'applique pas à sa situation.

Les règles concernant le contrat de génération ont été intégrées dans le Code du travail aux articles L 5121-6 à L 5121-21 et R 5121-26 à R 5121-49.

Ces nouvelles règles remplacent totalement celles qui concernaient depuis 2010 les obligations en matière d'emploi des seniors.

RAPPEL :

Les termes « contrat de génération » recouvrent en réalité deux dispositifs différents :

- un « **contrat de génération individuel** » qui lie nominativement un jeune embauché en CDI et un senior maintenu en emploi ou recruté par l'aide forfaitaire accordée par l'Etat ; la rupture de ce lien entre deux salariés entraîne la suppression de l'aide.
- un « **contrat de génération collectif** » qui correspond à l'accord collectif d'entreprise ou de branche ou, à défaut, le plan d'action, que l'entreprise doit négocier pour bénéficier de l'aide forfaitaire (50 à 299 salariés) ou pour échapper à la pénalité (300 salariés et plus). Ce « contrat de génération collectif » est en réalité dans son contenu un outil de mise en œuvre d'une politique intergénérationnelle dans l'entreprise (ou la branche) qui peut toujours aller au-delà des bornes d'âge conditionnant l'octroi de l'aide forfaitaire.

Les entreprises de moins de 50 salariés ne relèvent que du « contrat de génération individuel ». Ce qui n'interdit bien évidemment pas de négocier dans votre entreprise, un accord intergénérationnel plus global, comme dans les entreprises de 50 salariés et plus.

Toute entreprise de moins de 50 salariés qui embauche en CDI un jeune de moins de 26 ans, tout en maintenant dans l'emploi un senior d'au moins 57 ans, peut bénéficier d'une aide dite de « contrat de génération » si elle remplit les conditions présentées ci-dessous (article L 5121.7 du Code du travail).

Aucune obligation de négociation dans l'entreprise.

Aucune obligation de consultation des délégués du personnel.

IMPORTANT : Un appui-conseil à la disposition des entreprises

Si elle compte moins de 300 salariés, votre entreprise peut bénéficier d'un appui dans la mise en œuvre d'une gestion active des âges en le demandant auprès de la Direccte, pour l'aider à :

- réaliser un diagnostic des ressources humaines de l'entreprise orienté sur la question des âges (pyramide des âges, départs en retraite prévus, recrutements envisagés, perspectives d'évolution de l'entreprise, identification des compétences clés...)
- Mettre en œuvre des actions en faveur d'une gestion active des âges permettant notamment l'embauche de jeunes en CDI, le maintien en emploi des seniors et la transmission des compétences (construction de référentiel métiers, fiches de poste, processus d'accueil des nouveaux recrutés, mise en place de référents, parcours de formations des jeunes et seniors...)



Votre entreprise peut s'adresser [à la Direccte de votre région](http://www.contrat-generation.gouv.fr) (coordonnées en ligne sur le site : www.contrat-generation.gouv.fr)

Les articles L 5121.17 à 21 ainsi que les articles R 5121.42 à 49 du Code du travail précisent les éléments, les modalités de versement et d'interruption de l'aide accordée à l'entreprise par l'administration et versée par Pôle Emploi.

Ø Voir dossier CERFA « demande d'aide contrat de génération »

L'aide forfaitaire est attribuée dès lors que les entreprises remplissent les deux conditions suivantes :

- elles embauchent en CDI à temps plein⁵ et elles maintiennent en emploi pendant la durée de l'aide un jeune âgé de moins de 26 ans, ou de moins de 30 ans s'il s'agit d'un travailleur handicapé ;
- **et** elles maintiennent dans l'emploi en CDI pendant la durée de l'aide ou jusqu'à son départ en retraite un salarié d'au moins 57 ans. Ce salarié peut être âgé de 55 ans s'il s'agit d'une embauche⁶ ou s'il est reconnu travailleur handicapé.

Cas particulier : une entreprise de moins de 50 salariés peut également percevoir l'aide forfaitaire au titre du contrat de génération lorsque son dirigeant, âgé d'au moins 57 ans, décide d'embaucher un jeune avec l'intention de lui transmettre l'entreprise.

Le montant de l'aide est de 4 000€ par an à hauteur de 2 000€ pour le jeune embauché et de 2 000€ pour le salarié âgé embauché ou maintenu dans l'emploi. Cette aide est proratisée en cas de travail à temps partiel.

L'aide étant accordée pour une durée maximale de 3 ans, ce sont donc 12.000€ maximum qui pourront être versés à l'employeur par binôme jeune/senior.

L'aide ne pourra pas être accordée à l'entreprise si cette dernière n'est pas à jour de ses obligations déclaratives et contributives ou si elle a procédé dans les 6 mois précédant l'embauche du jeune à :

- un licenciement pour motif économique sur les postes de la catégorie professionnelle dans laquelle est prévue l'embauche ;
- une rupture conventionnelle homologuée⁷ sur le poste pour lequel l'embauche est prévue ;
- un licenciement pour un motif autre que la faute grave ou lourde ou l'inaptitude sur le poste pour lequel l'embauche est prévue.

17

Cas particuliers:

- L'embauche d'un jeune en CDI réalisée à compter du 1^{er} janvier 2013 ouvre droit à l'aide pour trois ans à compter de la date de la demande qui doit être faite **avant le 17 juin 2013**.
- Toute embauche en CDI d'un jeune à l'issue d'un CDD, d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation conclu avec lui avant la promulgation de la loi (soit le 2 mars 2013) et avant ses 26 ans (ou 30 ans si RQTH⁸), ouvre droit à l'aide, même si au moment de son passage en CDI, il a plus de 26 ans (ou de 30 ans en cas de RQTH).

L'aide est supprimée

c. En cas de rupture du contrat du jeune :

Le versement de l'aide forfaitaire est interrompu quel que soit le motif en cas de rupture du contrat de travail du jeune (ou de diminution de sa durée de travail hebdomadaire en deçà des 4/5 de la durée de travail collective de l'entreprise).

d. En cas de rupture du contrat du salarié âgé

⁵ Si sa situation et son parcours le justifient et avec son accord, l'embauche du jeune peut se faire à temps partiel, sans être inférieure à 4/5 de la durée hebdomadaire du travail à temps plein.

⁶ Quelle que soit la nature du contrat et sa durée

⁷ Ce que la Cfdt regrette

⁸ RQTH = reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé



Les modalités d'interruption de l'aide en cas de rupture du contrat de travail du senior varient selon une période de six mois suivant l'embauche du jeune.

- Dans les six mois suivant l'embauche du jeune
L'aide est interrompue dans sa totalité en cas de rupture du contrat du senior, dans les six mois suivant l'embauche du jeune. L'aide peut cependant être maintenue si le salarié âgé est remplacé dans les trois mois quand le départ du senior est intervenu pour des motifs de départ en retraite, de licenciement pour faute grave ou lourde, pour inaptitude physique ou décès.
- Au-delà des six mois suivant l'embauche du jeune
L'aide est interrompue en cas de départ du salarié senior, à la suite d'un licenciement pour motif individuel ou économique ou d'une rupture conventionnelle ; ne sont donc pas concernés les départs à la suite d'un licenciement pour faute grave ou lourde, ou pour inaptitude physique. Dès le 7^e mois, l'aide est maintenue pour la durée restante, et ce sans que le salarié senior soit remplacé, en cas de : décès, départ en retraite ou licenciement pour faute grave ou lourde, ou pour inaptitude physique. Les employeurs pourraient donc être tentés de privilégier les salariés proches de la retraite. Les négociateurs CFDT devront éviter ce biais possible du contrat de génération.

Le ministère a mis en place un site www.contrat-generation.gouv.fr

Ce site contient différents documents utiles (information, formulaires...)

Dès juin 2013, il servira aux entreprises à faire leur demande d'aide aux contrats de génération qu'elles signeront et à fournir les justificatifs nécessaires.

Il devra aussi mettre à disposition au fur et à mesure des exemples d'accord d'entreprises afin de diffuser les bonnes pratiques.



Fiche : Convaincre votre employeur de l'intérêt de négocier un accord sur le « contrat de génération »

Objectif de la fiche : vous donner des arguments pour amener votre employeur à négocier un accord sur le contrat de génération

Ouvrir une négociation sur le « contrat de génération » peut répondre à des intérêts très différents :

- Dans **une entreprise de 300 salariés et plus**, l'ouverture d'une négociation est obligatoire pour échapper à la pénalité financière. Pour les négociateurs CFDT, il ne s'agit donc pas tant d'impulser la démarche que de faire en sorte que les discussions ne soient pas bâclées. Au-delà de la réponse aux obligations légales de l'entreprise, **l'enjeu est d'aboutir à un accord qui est du contenu et qui soit appliqué.**
- **Dans les entreprises de – 300 salariés**, la négociation n'est pas obligatoire : il va donc falloir convaincre votre employeur de l'intérêt d'un accord « contrat de génération », si vous voulez ouvrir une négociation.
- **Dans les entreprises de 50 à 299 salariés**, vous pourrez vous appuyer sur un argument de poids : pour bénéficier des aides de l'état, la négociation d'un accord est indispensable.

Voici quelques arguments pour convaincre votre employeur :

Pourquoi discuter des questions intergénérationnelles dans l'entreprise ?

Parce que cette question, souvent ignorée des directions, peut pourtant être un vrai handicap à la bonne marche et à la compétitivité de l'entreprise (conflits entre générations, mauvaise transmission des savoir-faire et, de la culture de l'entreprise, etc.)

Alors qu'on parle de plus en plus de la compétitivité des entreprises, c'est l'occasion de rappeler que celle-ci est fortement liée à la compétence de ses salariés.

Pourquoi chercher à conclure un accord collectif ?

Parce que sur les questions intergénérationnelles, si l'on veut que ça marche, on ne peut pas faire sans les salariés et leurs représentants. Par exemple, on connaît trop d'exemple de dispositifs de tutorat qui ont échoué dans les entreprises, faute d'y avoir associés les salariés. Ceux-ci peuvent en effet :

- apporter leur connaissance concrète des relations de travail entre générations ;
- contribuer à trouver les modalités les plus adaptées pour que les mesures prises fonctionnent.

Quel intérêt à traiter la question des jeunes et des seniors dans le cadre du contrat de génération ?

Parce qu'ainsi, on tient compte de l'ensemble des générations :

Cela envoie **un signe à tous les salariés** sur la prise en compte de leur situation,

Cela **évite de reporter des difficultés d'une génération sur l'autre** (par exemple quand exempter les seniors des tâches pénibles rend plus difficile le travail des autres salariés)

Cela **évite de stigmatiser une génération** et que le terme « senior » devienne le synonyme de salarié ayant du mal à exercer sa fonction

Cela élargit le sujet et peut donc permettre d'innover, de trouver de **nouvelles manières de faire.**

Pourquoi se donner des objectifs d'embauche de jeunes ?

Ces jeunes qu'on va embaucher, c'est la génération intermédiaire de demain. C'est dès aujourd'hui une force nouvelle, formée aux nouvelles technologies (de communication et autres), qu'ils pourront partager.



C'est aussi une responsabilité sociale de l'entreprise que de donner une chance aux jeunes de rentrer sur le marché du travail.

Si l'entreprise a déjà embauché des jeunes, mais que cela ne s'est pas toujours bien passé (des jeunes sont partis, l'intégration a été difficile, etc.), c'est l'occasion de travailler sur les moyens d'une meilleure insertion des jeunes. Comment améliorer le processus d'intégration et faire que les jeunes restent ? Qu'ils soient le plus rapidement possible opérationnels ? Que les relations avec les autres générations de salariés soient constructives ?

La façon dont le salarié a été accueilli et intégré dans l'entreprise va fortement structurer l'image qu'il va s'en faire et sa relation à l'entreprise. C'est un élément de la qualité du climat social.

Mais si l'entreprise n'embauche pas ou peu ?

Elle peut ouvrir sa porte à des stagiaires, à des salariés en alternance.

Elle peut aussi réfléchir à la façon dont elle peut intégrer plus durablement les jeunes présents dans l'entreprise en contrats précaires (CDD, intérim, etc.).

La transmission des compétences... c'est une idée séduisante, mais dans les faits ça ne marche pas bien.

Justement, c'est l'occasion d'y retravailler. Dans les entreprises mais aussi dans les cabinets qui conseillent les entreprises, la réflexion avance sur ce sujet, on est sorti des « fausses bonnes idées ». La loi sur les contrats de génération propose plusieurs modalités qui peuvent être discutées dans le cadre de la négociation, et un accompagnement par un cabinet conseil est possible.

Alors qu'on parle de plus en plus de la compétitivité des entreprises, c'est l'occasion de rappeler que celle-ci est fortement liée à la compétence de ses salariés.

C'est l'occasion de repérer les évolutions des métiers, des pratiques professionnelles dans l'entreprise ; d'identifier pour conserver et transférer les compétences propres à l'entreprise ; de favoriser la transmission de l'entreprise elle-même (TPE, artisanat...).

20

Pourquoi se pencher sur la question des seniors ?

L'image d'une entreprise se mesure aussi aux moyens qu'elle met en place pour ses salariés seniors, notamment pour qu'ils puissent finir leur activité professionnelle dans de bonnes conditions. Ils ont en effet contribué à faire de l'entreprise ce qu'elle est aujourd'hui.

C'est un signal qu'elle donne à l'ensemble des salariés quant à la considération qu'elle a pour eux.

Cela fait aussi partie de sa responsabilité sociale, comme de prendre en compte la question des seniors dans les embauches qu'elle fait.

Mais s'il y a déjà beaucoup de seniors dans l'entreprise ?

Regardez si c'est le cas dans tous les secteurs, des seniors peuvent peut-être être intégrés dans des secteurs d'activité où ils sont peu présents.

**Construire,
rebondir,
s'accomplir...**



Fiche : Préparer la négociation

Objectif de la fiche : Permettre à l'équipe CFDT d'entreprise de clarifier ses objectifs dans la négociation et de lister les étapes pour les atteindre

Pour les entreprises de 300 salariés et plus, les délais pour aboutir à un 1^{er} accord sur les contrats de génération sont très courts (**avant le 30 septembre 2013**).

Pour les entreprises de 50 à 299 salariés, il n'y a pas de date limite pour négocier.

L'urgence est, de toute façon, un argument souvent utilisé par la direction pour accélérer les négociations ; au risque pour les équipes CFDT, de « se faire entraîner » là où elles n'auraient pas souhaité aller ou tout simplement d'aboutir à des accords « papiers » qui ne se traduisent pas par un changement concret pour les salariés de l'entreprise. Cela a trop souvent été le cas pour les accords ou les plans d'action sur l'emploi des seniors : certains d'entre eux ont permis à l'employeur de se mettre en conformité avec la loi et d'échapper à la pénalité, sans pour autant changer le quotidien des salariés dits « seniors » dans l'entreprise.

Il est donc important pour les équipes CFDT :

- **de questionner dès à présent la direction sur le calendrier prévu pour la négociation** ; le diagnostic doit être fait avant la négociation, mais il ne faut pas que cela retarde son ouverture : la section doit donc réfléchir : Laisse-t-elle la direction faire seule ce diagnostic ou bien essaie-t-elle d'être acteur dès ce stade ?
- de prendre le temps, avant la négociation, de clarifier au sein de l'équipe CFDT ce qui est attendu de cette négociation et de cibler les étapes à ne pas rater pour atteindre ses objectifs.

- **Quelle durée pour l'accord ?**

La loi prévoit que l'accord dure **3 ans au maximum**. Cela a du sens, dans la mesure où il faut du temps pour que les actions prévues dans un accord puissent se mettre en place, être ajustées, etc. Mais vous pouvez très bien prévoir une durée plus courte, par exemple si vous estimez que vous n'avez pas le temps nécessaire pour réaliser un diagnostic de la situation approfondi.

- **Faire le point sur ce qui existe déjà dans l'entreprise et dans la branche**

Vérifiez tout d'abord si un accord sur les contrats de génération a été négocié dans votre branche : cela peut-être un appui important dans la négociation d'entreprise. Si la négociation échoue, dans les entreprises de moins de 300 salariés, vous pouvez *a minima* pousser l'employeur à appliquer l'accord de branche dans votre entreprise.

Sur la question de l'emploi des seniors mais aussi l'emploi des jeunes, il existe parfois déjà des dispositifs dans la branche. Cela peut être un appui à la négociation d'entreprise. Les entreprises qui comptent moins de 300 salariés avaient notamment l'obligation, depuis 2010, d'être couvertes par un accord de branche sur l'emploi des seniors, si elles n'avaient pas d'accord d'entreprise. Cet accord de branche a-t-il été traduit dans votre entreprise ? Renseignez-vous auprès de votre syndicat pour le savoir.

Faire le bilan des accords ou des plans d'action sur l'emploi des seniors

Toutes les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus sont normalement couvertes par un accord d'entreprise ou un plan d'action depuis 2010. Faire le bilan de l'application de cet accord ou de ce plan d'action, de façon plus ou moins complète selon le temps dont vous disposez, est essentiel pour savoir



de quelle situation vous partez. Pensez également à vérifier s'il existe un accord sur la pénibilité, s'il prévoit des mesures en faveur de l'amélioration des conditions de travail des salariés seniors et s'il a effectivement été mis en œuvre.

Faire le point sur les dispositifs en place dans l'entreprise en faveur des jeunes

Qu'est-ce qui existe déjà dans l'entreprise ? Quelle effectivité (par exemple, dans votre entreprise, il est prévu que les jeunes se voient désigner un parrain ou un tuteur à leur arrivée dans l'entreprise : est-ce le cas ? cela répond-il toujours à un besoin des salariés, en sont-ils satisfaits, etc. ?) ?

Certains accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), contiennent également des éléments sur les jeunes, les seniors, ou la gestion des âges.

- **Partir du diagnostic pour dégager les priorités**

Le diagnostic réalisé au sein de l'entreprise ou du groupe doit constituer un atout précieux pour les négociateurs. Dans le cas où ce dernier a été réalisé sérieusement et contient des informations de qualité, il devra rapidement permettre aux négociateurs de dégager les priorités qui seront discutées lors de la négociation qui s'ouvre. C'est en effet sur la base d'un échange spécifique autour des résultats de ce diagnostic que devront s'ouvrir les discussions sur les solutions à apporter. Le diagnostic devra donc constamment rester « sous le coude » des négociateurs au cours des discussions (voir la fiche : « *contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation* »).

- **« les seniors », « les jeunes » : éviter les généralités et penser aux complémentarités !**

Derrière une même tranche d'âge, se cachent souvent des réalités et des besoins très différents ! Cela dépend d'éléments liés au parcours individuel des personnes, mais aussi des métiers exercés : les objectifs, les moyens d'action que vous retiendrez devront tenir compte de ces différentes réalités.. C'est particulièrement vrai pour les salariés qui peuvent être désignés comme « seniors ».

Attention par exemple lorsque vous ciblez une action par rapport à une tranche d'âge : selon que vous voulez agir sur l'accès à la formation ou contre la pénibilité, ce n'est peut-être pas la même catégorie d'âge qu'il faudra viser.

Par ailleurs, pensez que viser une catégorie d'âge peut être perçu comme stigmatisant, ou comme ne prenant pas en compte les difficultés des plus jeunes, qui sont malheureusement souvent réelles en termes de pénibilité. En agissant à la fois sur la prévention et le traitement des difficultés liées au vieillissement, cela concernera tous les salariés.

Cela nécessite donc de **réfléchir globalement sur les trois thèmes de la négociation, avant de travailler thématique par thématique**, sur les jeunes, les seniors et le transfert de savoirs.

- **Pour les seniors, prévoir des actions préventives ou « réparatrices », individuelles ou collectives ?**

Vous pouvez agir pour anticiper les problèmes qui, avec le temps, amèneront des difficultés notamment aux salariés seniors : fatigue physique, stress, démotivation. Vous devez aussi penser, lorsque c'est nécessaire, à prévoir des mesures pour les seniors qui sont déjà en difficulté dans l'entreprise, en attendant que la prévention ait fait son effet.

Par ailleurs, les démarches menées peuvent apporter du soutien aux individus (action individuelle) ou chercher à agir sur l'environnement professionnel (action collective).

L'enjeu est de « marcher sur ses deux jambes » : ne prévoir que des mesures préventives pourra sembler inutile si les salariés de l'entreprise déjà en difficulté ne sont pas concernés. A l'inverse, ne prévoir que des mesures « réparatrices », est une vision à court terme, qui ne traite pas le fond du problème. La mise en place d'actions préventives et collectives, si elle est plus ambitieuse, peut permettre d'agir plus efficacement et plus durablement, en s'adressant à tous les salariés.



- **Prévoir des modalités concrètes pour que les salariés bénéficient de cet accord**

Le risque des négociations « contrat de génération », comme pour les autres négociations imposées par la loi, c'est que l'employeur cherche seulement à se mettre en conformité par rapport à la loi, et non à créer du changement. La définition d'objectifs chiffrés et d'indicateurs est nécessaire car ils permettront d'évaluer si la situation a changé, et si les actions sont efficaces. Mais ils ne sont pas suffisants pour se prémunir des déclarations d'intention jamais appliquées.

Vous devez donc être particulièrement vigilants pour prévoir, dans les accords, les dispositifs qui feront que les principes et les objectifs énoncés seront mis en œuvre.

Par exemple, vous pouvez vous demander :

- pour chaque action prévue dans l'accord : en quoi cette action fera que concrètement, les choses changeront pour les salariés concernés, et comment cela se déroulera-t-il ?
- si vous créez de nouveaux droits pour les salariés, comment y auront-ils accès ? Seront-ils tous informés qu'ils existent et comment ? Seront-ils incités à l'utiliser, au-delà du seul « volontariat » ?

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



Fiche : Contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation

Objectif de la fiche : vous donner des indications sur le rôle que vous pouvez jouer dans la réalisation du diagnostic et sur les demandes que vous pouvez effectuer sur son contenu.

Le diagnostic doit être obligatoirement réalisé en amont de la négociation, avec deux objectifs apparemment contradictoires : prendre le temps de bien le faire pour qu'il soit un véritable outil pour la négociation, mais sans retarder cette négociation, dont le calendrier est déjà serré pour les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus. Comment concilier les deux ?

Il revient à la direction de l'entreprise de le réaliser ; **comment être acteur pour peser quand même sur son contenu et la qualité de sa réalisation**, et faire en sorte qu'il participe au mieux à la négociation qui suivra ?

Permettre un vrai diagnostic, mais ne pas retarder l'ouverture de la négociation

Plusieurs suggestions pour concilier les deux :

- plutôt que de tout survoler, ce qui n'apporte pas grand chose, **cibler plus particulièrement des champs à approfondir, soit des thèmes, soit des secteurs de l'entreprise** : se mettre d'accord avec la direction sur ces sujets, c'est déjà identifier les points sur lesquels la négociation pourra plus particulièrement porter ;
- vous pouvez **définir le contenu minimum** du diagnostic qui devra être terminé pour commencer la négociation, et **convenir de la poursuite du diagnostic ensuite** :
 - ü par exemple l'approfondissement ou l'élargissement du diagnostic se fera pendant le déroulement de la négociation (avec des apports progressifs aux négociateurs).
 - ü ou bien l'accord prévoira un approfondissement ultérieur du diagnostic : par exemple une analyse fine de la pénibilité des postes en général ou de certains types de postes, et des aménagements à apporter.

Comment être acteur dès l'étape du diagnostic ?

La réalisation du diagnostic est à la charge de l'entreprise, il ne s'agit pas de le réaliser à sa place. Mais l'enjeu ici est de faire en sorte que vous puissiez l'utiliser réellement au service de vos objectifs syndicaux.

Plutôt que de prendre le risque de constater à la fin du diagnostic qu'il n'apporte pas ce que vous en attendiez, vous pouvez échanger avec votre direction en amont de sa réalisation :

- ü sur quoi portera-t-il ?
- ü comment sera-t-il réalisé, par l'équipe de direction elle-même, avec un appui d'un cabinet extérieur ?
- ü est-il possible de mettre en place un comité de pilotage, dont vous serez, pour suivre la réalisation de ce diagnostic ?
Vous pouvez aussi de votre côté apporter des éléments de diagnostic qui peuvent être complémentaires de ceux de votre direction :
- ü le temps donné n'est sans doute pas suffisant pour effectuer correctement une enquête flash approfondie, mais peut-être en avez-vous réalisé une précédemment sur la pénibilité et les conditions de travail par exemple ?
- ü vous pouvez néanmoins aller vers les salariés pour entendre ce qu'ils disent sur les relations intergénérationnelles, sur les modalités d'intégration des jeunes dans l'entreprise, ce que vivent les seniors aux différents moments de leurs parcours.



Quand le diagnostic pris en charge par la direction sera réalisé, différents moyens peuvent vous aider à vous l'approprier : un temps préalable à l'échange avec la direction, éventuellement l'accompagnement de l'expert de votre choix.

IMPORTANT : un appui-conseil à la disposition des entreprises

Si elle compte moins de 300 salariés, votre entreprise peut bénéficier d'un appui dans la mise en œuvre d'une gestion active des âges en le demandant auprès de la DIRECCTE, pour l'aider à :

- réaliser un diagnostic des ressources humaines de l'entreprise orienté sur la question des âges (pyramide des âges, départs en retraite prévus, recrutements envisagés, perspectives d'évolution de l'entreprise, identification des compétences clés...)
- mettre en œuvre des actions en faveur d'une gestion active des âges permettant notamment l'embauche de jeunes en CDI, le maintien en emploi des seniors et la transmission des compétences (construction de référentiel métiers, fiches de poste, processus d'accueil des nouveaux recrutés, mise en place de référents, parcours de formations des jeunes et seniors...)

Votre entreprise peut s'adresser à la [DIRECCTE de votre région](#)

Quel contenu pour le diagnostic ?

- L'article D 5121-27 du Code du travail prévoit les thèmes suivants (**texte entre guillemets gras et italique**); voici quelques idées pour les aborder :
- **« la pyramide d'âge »** : travailler par métier, par secteur de l'entreprise et de façon assez fine (éviter des catégories comme « plus de 45 ans » qui regroupent des salariés aux enjeux trop divers).
- **« les caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et l'évolution de leur place respective dans l'entreprise sur les trois dernières années disponibles »** : partir très précisément de la situation réelle de l'emploi (type de contrat de travail, horaires de travail, niveau de qualification, ancienneté, date de la dernière formation, etc.) des jeunes et des seniors dans votre entreprise en identifiant les tendances qui se dessinent depuis trois ans et analyser aussi plus largement l'ensemble des départs sur la période précédente.
- **« les prévisions de départ à la retraite »** : travailler par métier, par site s'il y a lieu. Attention : si l'employeur peut demander à chaque salarié à quelle échéance il envisage son départ à la retraite, ces informations ne pourront être qu'indicatives ; elles n'engagent pas les salariés dans le cadre de ce diagnostic.
- **« les perspectives de recrutement »** : outre les perspectives de recrutement relevant des projets de développement éventuels de l'activité, pensez à identifier le remplacement des départs, pas seulement celui des départs en retraite ; regarder aussi les possibilités de passer en CDI une partie des stagiaires, des salariés en contrats courts (CDD, intérim) et en alternance.
- **« les compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise ou le groupe, dites "compétences clés" »** : ces compétences peuvent être identifiées par la direction, parce qu'elles sont stratégiques, ou par les salariés, parce qu'elles sont indispensables à l'exercice du métier: « tours de main », « gestes techniques », prise en compte des compétences qui ne sont pas formalisées dans la fiche de poste, etc. Pour organiser la transmission des savoirs et des compétences, il faudra aussi identifier les salariés qui les détiennent, et ceux qui doivent en bénéficier.
- **« les conditions de travail des salariés âgés et aux situations de pénibilité, telles qu'identifiées, le cas échéant, dans les accords ou plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité, lorsqu'ils existent »** : Si un diagnostic a déjà été réalisé pour prévenir la pénibilité, il n'y a pas lieu d'en faire un autre. Si cela n'a pas déjà été fait ou qu'il n'est plus à jour, c'est l'occasion ou jamais. Vous disposez de différentes portes d'entrée sur la question : horaires, analyse individuelle des postes, écart entre travail demandé et travail réel, etc.. Pensez à décider qui fera cette analyse (cabinet extérieur ou pas ?), sur quel cahier des charges ? A négocier ?
- **« Le diagnostic s'appuie sur celui effectué pour la détermination des objectifs et mesures relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur le bilan des mesures**



prises dans le cadre des accords ou plans d'action portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lorsqu'ils existent. Il identifie notamment les métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée ». Le diagnostic déjà réalisé pour développer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est à réintégrer ici. De même le bilan de tout ce qui a déjà été fait en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'objectif est clairement de rendre l'ensemble de la politique intergénérationnelle de l'entreprise cohérente avec l'ensemble des mesures développées.

Mais vous pouvez aussi prévoir d'autres thèmes, qui peuvent donner des pistes pour la négociation :

- Les organes décisionnaires sont-ils l'apanage d'une seule génération (comités exécutifs, comités de direction, etc.) ?
- Les jeunes qui rentrent dans l'entreprise y restent-ils ? Comment se fait le tutorat aujourd'hui ?
- Quelles sont les méthodes de recrutements de l'entreprise aujourd'hui, avec quelles conséquences sur le type de salariés recrutés ?
- Quelles évolutions professionnelles sont à attendre, avec quel impact sur les seniors ?
- Y a-t-il un parcours professionnel dans l'entreprise après 45 ans, pour quels métiers ? Ces parcours sont-ils une réponse à la pénibilité, ou peuvent-ils l'être ?
- Combien de départs et de reclassements pour inaptitude, dans quels secteurs de l'entreprise ? Ces secteurs sont à cibler en priorité en termes d'action, etc.

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



Fiche extraite du
KIT SPP
<http://spp.cfdt.fr>

Fiche : les éléments transversaux à négocier

Objectif de la fiche : détailler les éléments transversaux aux thèmes de l'emploi des jeunes, des seniors et du transfert de savoir-faire qui devront être négociés dans un accord « contrat de génération ».

La loi sur les contrats de génération prévoit des accords d'entreprise d'une durée maximale de 3 ans pour les entreprises ou groupes de plus de 50 salariés. Sur la base du diagnostic préalablement réalisé (voir la fiche « Contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile pour la négociation »), ces discussions devront nécessairement aborder :

- **trois thèmes, doivent être négociés de manière globale et complémentaire :** l'emploi des jeunes, l'emploi des salariés seniors, et la transmission des savoirs et des compétences
- **mais aussi des éléments communs qui traversent chacun de ces trois thèmes :**
 - o la définition des « bornes d'âge » qui définiront qui sont les salariés, jeunes et seniors, qui seront concernés par l'accord ;
 - o la définition d'indicateurs chiffrés pour mesurer l'évolution de la situation dans l'entreprise ;
 - o la prise en compte de l'égalité professionnelle.

LA DEFINITION DES BORNES D'AGE :

Conformément à l'article R 5121-28 du Code du travail, les négociateurs devront dans un premier temps définir : « *Les tranches d'âge des jeunes et des salariés âgés concernés par les engagements souscrits par l'employeur* ».

Les entreprises de 300 salariés et plus sont totalement libres dans la définition des bornes d'âge des jeunes salariés et des seniors concernés par leur accord. Cela permettra d'adapter réellement les mesures prises à la situation de l'entreprise, par exemple :

- la recherche d'emploi pour les jeunes ne commence pas au même âge selon la durée des études initiales : l'âge d'embauche des jeunes recrutés peut être adapté au niveau de qualification recherché ;
- dans certaines entreprises, il y a très peu, voire pas de salariés de plus de 57 ans, parce que l'entreprise est récente, parce que les salariés ne résistent pas ou mal aux conditions de travail jusqu'à cet âge (fatigue physique ou résistance au stress), etc. : dans tous les cas, vous gagnerez à placer la borne d'âge des seniors avant 57 ans ;
- plus largement pour les seniors, plus vous vous placerez avant la fin de carrière, et pourquoi pas dès 45 ans, plus vous pourrez agir sur la prévention ; les difficultés à partir de 57 ans sont davantage liées à ce que le salarié a vécu dans son parcours professionnel antérieur, qu'à son âge en tant que tel ; or, les moyens d'action sont à ce moment-là plus limités que si on avait anticipé la situation. Par exemple, il ne faut pas attendre que les troubles musculo-squelettiques (TMS) ou le stress aient fait des dégâts pour former les salariés et les orienter vers d'autres postes.

Les négociateurs des entreprises ou groupes de 50 à 299 salariés peuvent eux aussi, dans un accord, définir les bornes d'âge pour les mesures des jeunes salariés et des seniors concernés.

Mais attention : la loi définit les critères d'âge pour bénéficier de l'aide forfaitaire pour chaque contrat de génération « individuel » (entre un jeune, un senior et l'entreprise) :

- 26 ans maximum lors de l'embauche d'un jeune ; 30 ans pour les jeunes salariés en situation de handicap ;
- 57 ans minimum pour le maintien dans l'emploi d'un salarié âgé ; 55 ans pour celui d'un salarié en situation de handicap ou pour l'embauche d'un salarié senior.

Rappel :

**Construire,
rebondir,
s'accomplir...**



Les termes « contrat de génération » recouvrent en réalité deux dispositifs différents :

- un « **contrat de génération individuel** » qui lie nominativement un jeune embauché en CDI et un senior maintenu en emploi ou recruté par l'aide forfaitaire accordée par l'État ;
- un « **contrat de génération collectif** » qui correspond à l'accord collectif d'entreprise ou de branche ou, à défaut, au plan d'action. Cet accord est nécessaire à l'entreprise, soit pour échapper à une pénalité (300 et plus), soit pour bénéficier de l'aide forfaitaire, attribuée pour chaque signature d'un contrat de génération individuel (50 à 299 salariés).

Cette fiche renvoie bien aux éléments à négocier dans le cadre du contrat de génération collectif.

LA DEFINITION D'OBJECTIFS ET D'INDICATEURS CHIFFRES

Le Code du travail (Art. L. 5121-11) oblige l'entreprise ou le groupe à définir :

- **des objectifs chiffrés** en faveur du recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée, de l'embauche et du maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
- « **le cas échéant** », **des indicateurs chiffrés** associés à ces objectifs.

Les objectifs chiffrés sur les jeunes et les seniors doivent être définis notamment grâce aux besoins identifiés dans le diagnostic intergénérationnel. Ils doivent être réfléchis globalement, et non simplement par « public » ; par exemple, un objectif fixé sur le recrutement de jeunes en CDI aura un impact sur l'objectif d'embauche pour les seniors, et inversement.

La loi n'oblige pas à définir des indicateurs chiffrés pour chaque engagement pris dans le cadre de l'accord. Pourtant, c'est un outil essentiel qui permet de vérifier que l'on s'est bien compris sur l'objectif et la cible, et que l'entreprise fait réellement des « efforts » pour tenir ses engagements.

A contrario, l'absence d'objectifs chiffrés et/ou d'indicateurs peut être le signe d'un accord uniquement déclaratif, qui ne se traduira pas concrètement pour les salariés.

LA PRISE EN COMPTE DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE

L'embauche est un levier essentiel pour faire évoluer la mixité au sein de l'entreprise. Il est donc logique que le contrat de génération soit l'occasion d'intégrer, voire même d'améliorer les éléments discutés sur l'égalité professionnelle. Les objectifs fixés en matière d'évolution professionnelle entre femmes et hommes et de mixité des emplois dans le contrat de génération devront s'appuyer sur les dispositions de l'accord d'entreprise ou du plan d'action « égalité professionnelle » telles que prévues par l'article L 2242-5 du Code du travail.

Vous pouvez négocier par exemple :

- **la parité dans les embauches** : autant d'hommes que de femmes ;
- **un pourcentage de femmes et d'hommes embauchés proche de celui de la filière de formation concernée** par le recrutement : si par exemple 30% de femmes sortent de la formation recherchée, la parité sera peut-être difficile à atteindre, mais l'objectif de 30% peut être retenu pour le nombre de femmes embauchées ;
- **l'ouverture à tous et à toutes de certains métiers**, occupés jusqu'à présent dans l'entreprise soit par des femmes soit par des hommes. (Pour aller plus loin, voir la fiche : « [ouvrir tous les métiers aux hommes et aux femmes](#) »).

LES AUTRES ELEMENTS A NEGOCIER

Les éléments suivants ne sont pas explicitement prévus par la loi, mais ils sont essentiels pour préparer la mise en œuvre et l'évaluation de l'accord.

La durée de l'accord : la loi prévoit que l'accord dure 3 ans au maximum. Cela a du sens, dans la mesure où il faut du temps pour que les actions prévues dans l'accord puissent se mettre en place, être ajustées, etc. Mais vous pouvez très bien prévoir une durée plus courte, par exemple si vous estimez que vous n'avez pas le temps nécessaire pour réaliser un diagnostic approfondi de la situation.

Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre ; les conditions de publicité ; le suivi et la fréquence des réunions et des instances de contrôle de la mise en œuvre de l'accord ; le bilan quantitatif et qualitatif à l'échéance de l'accord.



Fiche : les éléments à négocier sur l'emploi des jeunes

Objectif de la fiche : détailler les éléments obligatoires à négocier sur l'emploi des jeunes prévus dans l'accord « contrat de génération »

La loi sur les « contrats de génération » prévoit des accords d'entreprise d'une durée maximale de 3 ans pour les entreprises ou groupes de 50 salariés et plus. Ces accords doivent traiter de trois thèmes : l'emploi des jeunes, l'emploi des seniors et le transfert de savoirs et de compétences.

Ces thèmes sont complémentaires et le sens du contrat de génération serait perdu s'ils étaient réfléchis séparément. Mais un travail par thématique est également nécessaire.

Cette fiche traite des éléments à négocier sur l'insertion durable des jeunes dans l'entreprise.

LES ELEMENTS A NEGOCIER SUR L'EMPLOI DES JEUNES

L'article R 5121-28⁹ du Code du travail prévoit les éléments qui devront faire l'objet d'engagements concrets dans l'accord d'entreprise sur l'emploi des jeunes.

« 2° S'agissant des engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes :

a) Les objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe (...), en matière de recrutements de jeunes en contrat à durée indéterminée » ; Les négociateurs doivent s'accorder sur des objectifs précis de recrutement en CDI :

- nombre de salariés recrutés en externe ;
- nombre de salariés en contrats courts (intérimaires ou CDD), en alternance et/ou de stagiaires transformés en CDI ;

Pour cela, ils peuvent se baser sur les besoins de recrutement de l'entreprise ou du groupe, identifiés dans le diagnostic. Ils peuvent aussi examiner la manière dont l'employeur utilise les contrats courts (CDD et intérim) dans l'entreprise, afin de travailler sur un éventuel passage en CDI de ces salariés. :

Le jeune peut être embauché à temps plein ou à temps partiel quand le parcours ou la situation du jeune le justifie et s'il donne son accord. Dans ce cas, la durée hebdomadaire de travail ne doit alors pas être inférieure à 4/5^e de la durée hebdomadaire du travail à temps plein.

Vous pouvez éventuellement **faire préciser** :

- **les secteurs** ou les métiers concernés par ces recrutements ;
- si l'engagement **porte sur le nombre de personnes recrutées ou sur le solde net** (nouvelles embauches – départs = solde net) ; cela permettra par exemple de faire face à des questions du type : « si une période d'essai est rompue, y a-t-il engagement de l'employeur à embaucher un autre jeune ? »¹⁰

La négociation peut également porter sur le mode de recrutement utilisé : on peut, par exemple, chercher à recruter plus particulièrement des jeunes éloignés de l'emploi.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP « [favoriser l'intégration des personnes les plus éloignées de l'emploi](#) ».

⁹ Les textes entre guillemets, en gras et en italique sont les extraits de l'article R 5121-28 du Code du travail.

¹⁰ Rappel : dans les entreprises de moins de 300 salariés, le départ de l'entreprise du jeune ou du senior au cours du contrat de génération peut entraîner la suppression de l'aide versée à l'entreprise (voir la fiche « connaître les obligations de l'employeur dans les entreprises et groupe de 50 à 299 salariés »).



Pour les entreprises qui n'ont pas de perspectives d'embauches faute de départs prévus ou du fait du niveau d'activité : **le passage en CDI des jeunes salariés en contrat court**, s'ils sont présents de façon structurelle dans l'entreprise, pourra être un axe de négociation.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP « Pousser l'entreprise à embaucher en CDI les salariés en contrat court déjà présents dans l'entreprise ».

« b) Les modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise, qui comprennent au minimum la mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise, la désignation d'un référent, la description des fonctions de celui-ci et éventuellement l'organisation de sa charge de travail ;

Le négociateur CFDT pourra ici viser la mise en œuvre, dans l'entreprise ou le groupe, des dispositions de l'ANI du 11 juillet 2011 « relatif à l'accompagnement des jeunes pour favoriser leur maintien dans l'emploi » signé par la CFDT et qui vise à instaurer :

- **Un accueil systématique** avec une visite du site, la présentation de l'environnement de travail, des collègues.
- **un livret de présentation de l'entreprise et de son organisation** ; de ses locaux ; de ses activités ; des éléments de base en matière de sécurité et d'environnement ; des institutions représentatives du personnel ; une information sur l'intitulé de la convention collective et des principaux accords collectifs applicables et sur le lieu où ils peuvent être consultés ainsi que de l'existence d'un règlement intérieur.
- **la désignation d'un salarié référent** du jeune embauché à qui il peut s'adresser durant les premières semaines de son arrivée dans l'entreprise, pour faciliter son intégration et l'aider à s'approprier les règles de fonctionnement de l'entreprise, les comportements à adopter dans l'entreprise. Ce référent, dont le rôle ne doit pas être confondu avec celui de tuteur, est choisi par l'employeur sur la base du volontariat.
- **la mise en place de binômes d'échange de compétences** entre salariés expérimentés et des jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise (à rapprocher des thèmes de négociation ci-après sur la coopération intergénérationnelle et le transfert de savoir-faire).

Pour aller plus loin, voir les documents dans la rubrique « emploi des jeunes » du [site spp](#).

« c) Les modalités de mise en œuvre d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent portant en particulier sur l'évaluation de la maîtrise des compétences du jeune ;

Ce ou ces entretiens de suivi devront simplement permettre au jeune de **faire un point avec son responsable et son collègue référent sur l'état d'avancement de l'acquisition des savoirs et des compétences** tels qu'évoqués lors de l'embauche. Ces entretiens devront être définis de telle manière à ce qu'ils ne se confondent ni avec le moment éventuel où est envisagé le renouvellement de la période d'essai, ni avec un entretien préalable. Il n'est pas question d'engager le référent, et donc un simple collègue du jeune, dans une forme de codécision sur la pertinence ou non du jeune dans l'entreprise.

Les équipes syndicales peuvent conseiller au jeune salarié de tracer, à usage strictement personnel, les actions réalisées, compétences mises en œuvre et nouvelles compétences acquises, afin de préparer ses entretiens de suivi. Le Passeport Orientation-Formation peut être utilisé comme document d'appui, tant qu'il reste la propriété du salarié.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP « mettre en œuvre et faire vivre le passeport orientation formation ».

« d) Les perspectives de développement de l'alternance et les conditions de recours aux stages ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires » ;

La négociation sur le contrat de génération sera non seulement l'occasion de développer le nombre de contrats en alternance, mais aussi et surtout de sécuriser les parcours des alternants :

- en veillant à ce que le contenu de leur travail permette l'obtention du diplôme préparé ;



- en anticipant leur recrutement en CDI dans l'entreprise ;

Pour rappel, les entreprises de plus de 250 salariés sont soumises à l'obligation d'accueillir au moins 5% d'alternants au sein de leur effectif d'ici 2015.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP « Favoriser l'insertion des salariés par la formation en alternance »

Sur les stagiaires, l'enjeu est d'encadrer le nombre de stagiaires, de combattre les abus éventuels et de leur offrir des perspectives d'embauche.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP « Sécuriser le parcours des stagiaires dans l'entreprise »

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 juin 2011 « sur l'accès des jeunes aux formations en alternance et aux stages en entreprises » et l'ANI du 11 juillet 2011 « relatif à l'accompagnement des jeunes pour favoriser leur maintien dans l'emploi » pourront également guider les négociateurs dans les mesures à prendre.

Pour aller plus loin, voir les documents dans la rubrique « emploi des jeunes » du [site spp](#).

« e) Le cas échéant, la mobilisation d'outils existants dans l'entreprise permettant de lever les freins matériels à l'accès à l'emploi, tels que les difficultés de transport ou de garde d'enfants » ;

Les dispositifs tels qu'une aide aux frais de transport, la mise en place de service de covoiturage ou la réservation de berceaux dans un réseau de crèches d'entreprises peuvent faciliter l'intégration des jeunes salariés et lever certains freins à l'emploi.

Construire,
rebondir,
s'accomplir...



Fiche : les éléments à négocier sur l'emploi des seniors

Objectif de la fiche : détailler les éléments obligatoires à négocier sur l'emploi des seniors prévus dans l'accord « contrat de génération »

La loi sur les contrats de génération prévoit des accords d'entreprise d'une durée maximale de 3 ans pour les entreprises ou groupes de 50 salariés et plus . Ces accords doivent traiter de trois thèmes : l'emploi des jeunes, l'emploi des seniors et le transfert de savoirs et de compétences.

Ces thèmes sont complémentaires et le sens du contrat de génération serait perdu s'ils étaient réfléchis séparément. Mais un travail par thématique est également nécessaire.

Cette fiche traite des éléments à négocier sur l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés seniors.

LES ELEMENTS A NEGOCIER SUR L'EMPLOI DES SENIORS :

L'article R 5121-28 du Code du travail prévoit les éléments qui devront faire l'objet d'engagements concrets dans l'accord d'entreprise sur l'emploi des seniors.

« 3° S'agissant des engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés :

a) Les objectifs chiffrés de l'entreprise, du groupe ou de la branche en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés » ;

Pour les seniors, la loi impose de fixer un objectif de maintien dans l'emploi ET un objectif de recrutement des seniors à temps plein ou à temps partiel (quelle que soit la nature du contrat ou la durée).

Quelques points de vigilance sur les indicateurs permettant de fixer les objectifs et d'en mesurer l'atteinte :

L'indicateur « âge moyen de départ en retraite » permet de mesurer l'objectif qui viserait à repousser l'âge moyen de départ en retraite de l'entreprise ; cela pour permettre aux salariés de partir avec leur retraite à taux plein.

ü **Fixer les objectifs et indicateurs par métier ou catégorie socioprofessionnelle**, permettra d'éviter des biais dans la mesure de leur évolution : en effet, l'âge de départ à la retraite varie suivant les catégories socioprofessionnelles ou les métiers ; les cadres, par exemple, commencent souvent leur carrière professionnelle plus tard (en raison de la formation initiale) et donc partent en retraite plus tard.

ü **Comparer l'âge moyen de départ à la retraite avec d'autres indicateurs peut être utile.** Par exemple, avec le nombre de départs liés à des **licenciements pour inaptitude** : cela évitera de passer à côté d'un problème lié aux conditions de travail. Vous pouvez aussi comparer avec le nombre de départs dans le cadre des **ruptures conventionnelles**, pour vérifier qu'elles ne sont pas utilisées comme un outil de départ anticipé à la retraite.

L'objectif de maintenir ou d'augmenter le nombre de seniors dans l'entreprise peut être mesuré par le **« pourcentage de seniors dans l'entreprise »** (pourcentage de plus de 55, ou plus de 57 ans ou autres, par rapport à l'effectif global). Attention à son interprétation, un objectif de 10 % d'augmentation du nombre de seniors sur 3 ans peut très bien être atteint sans aucune embauche nouvelle, simplement par l'effet de l'avancée en âge des salariés déjà présents dans l'entreprise. Il sera par exemple difficile de négocier l'embauche de salariés seniors, si l'on sait, grâce à la pyramide d'âge, que le nombre de seniors va augmenter mécaniquement avec les années, même sans embauche.

Mais l'analyse par métier ou catégorie socioprofessionnelle peut cependant aider : là où les seniors sont peu présents dans certaines parties de l'entreprise, un effort d'embauche peut être envisagé.



« b) Des mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité, notamment par l'adaptation et l'aménagement du poste de travail » ;

La négociation de ces mesures pourra porter par exemple sur :

- le principe et les modalités d'un diagnostic approfondi des postes de travail de certains secteurs ou de la totalité de l'entreprise, si cela n'a pas été fait précédemment dans le cadre de la loi de 2010 et si le diagnostic en amont de la négociation ne l'a pas permis dans le temps imparti ;
- les aménagements à effectuer sur l'ensemble des postes pénibles, les moyens alloués, le calendrier pour les réaliser ;
- les aménagements à effectuer plus particulièrement sur les postes tenus par les seniors ;
- le fait qu'un senior ne peut être affecté à un nouveau poste s'il est considéré comme pénible, du moins sans aménagement préalable de ce poste ;
- les rythmes de travail : par exemple, il est possible de donner la priorité aux salariés seniors qui souhaitent revenir en horaire « normal » (travailler de jour, en horaire régulier, etc.), avec un niveau de compensation salariale à définir.

L'écueil à éviter est une organisation du travail qui donnerait aux seniors des tâches moins pénibles, mais qui concentrerait de ce fait la pénibilité pour les autres salariés, qui bénéficieraient alors d'autant moins de temps de « respiration ».

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le guide [« Agir sur la pénibilité »](#).

c) Les actions pertinentes dans au moins 2 des 5 domaines suivants :

- recrutement de salariés âgés dans l'entreprise, le groupe ou la branche ;
- 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.

La négociation portera dans un premier temps sur **le choix des domaines retenus (au moins deux, dit la loi)** puis sur **le contenu des actions** à mettre en œuvre dans ces domaines.

Attention : le terme « d'action » a parfois été galvaudé par les employeurs dans les plans d'action seniors de la loi de 2010 : l'« action » consistait seulement à suivre un indicateur, ce qui n'a pas beaucoup d'effet sur l'emploi, ni sur la vie au travail des salariés !

Recrutement de salariés âgés

C'est sans doute une thématique sur laquelle les directions seront « frileuses » à s'engager, en raison de la situation économique dégradée, mais aussi des réticences très courantes à embaucher des seniors. Vous pouvez par exemple convenir des consignes données au cabinet de recrutement auquel recourt l'entreprise, du mode de travail avec Pôle Emploi, du type de postes proposés, des exigences au recrutement ; en effet, le fait d'exiger un diplôme, et non une qualification ou une expérience, exclut de fait les candidatures des salariés âgés, et d'autant plus si le type de diplôme est assez récent, comme le bac professionnel.

Pour aller plus loin, voir la fiche du KIT SPP [« favoriser l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi »](#).

Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges

L'enjeu est à la fois de préparer les salariés suffisamment tôt aux évolutions professionnelles à venir et de permettre ces évolutions aux salariés après 45 ans.

La négociation des actions peut donc porter à la fois :

- sur les moyens donnés aux plus de 45 ans pour construire leur parcours professionnel.

Pour aller plus loin, voir les fiches du KIT SPP :



- « mettre en œuvre et faire vivre les entretiens individuels » : elle donne notamment des éléments sur l'entretien de seconde partie de carrière.
 - « faciliter la construction de parcours professionnels »
 - Et l'ensemble des outils qui peuvent faciliter le développement des secondes parties de carrières
- sur les moyens à mettre en place, en particulier en termes de formation, dans les secteurs où des évolutions sont attendues (introduction d'écrans informatiques, nouvelles technologies, automatisation, etc.).

Organisation de la coopération intergénérationnelle

Ce thème permet d'aborder plus largement la question de **l'organisation du travail entre toutes les générations**, au-delà de la transmission des savoir-faire (même si ces thèmes se recoupent). Travailler sur la coopération intergénérationnelle, c'est d'abord poser à plat les représentations que l'on a des différentes « générations » (les « baby-boomers », la « génération X », la génération « Y », etc.), en les confrontant à la réalité des pratiques et des compétences développées dans le travail.

C'est également une porte d'entrée pour des mesures qui visent toutes les catégories d'âge de l'entreprise, y compris pour les « générations intermédiaires ».

Par exemple, l'accord peut prévoir des **formations à la gestion de la diversité des âges pour les RH et les managers**, qui font souvent partis de ces générations intermédiaires.

Pensez aussi **qu'il peut être utile pour les IRP de suivre ce genre de formation** : cela les aidera à faire remonter à la direction les éventuels problèmes. L'accord peut prévoir le financement de ces formations par l'entreprise.

Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Quelles actions concrètes pour qu'à partir de 45 ans, les salariés ne soient pas laissés de côté en termes de développement de compétences et de formation ?

Vous pouvez mettre en place une offre de formation adaptée (par exemple mise à niveau par rapport aux nouvelles technologies, ou développement de leurs compétences), un budget supplémentaire si besoin, des règles d'accès à la formation.

A prendre en compte : l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle (ouvrier ou cadre), ou à une qualification (ouvrier qualifié ou OS), a plus d'impact sur l'accès à la formation que l'âge ; il est donc indispensable que les actions soient suivies par catégorie socioprofessionnelle ou qualification, pour éviter un effort de formation pour les seniors ne concernant principalement que les cadres par exemple au détriment des ouvriers spécialisés.

Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Parmi les actions déjà mises en œuvre dans ce domaine dans certaines entreprises, citons :

- **les actions qui permettent d'alléger la fatigue au travail** : faciliter le retour aux horaires « normaux », c'est-à-dire de jour, réguliers (en demandant en particulier à l'entreprise de financer au moins une partie de l'impact sur la rémunération), ne pas laisser les salariés en fin de parcours sur les postes les plus pénibles (de préférence en les aménageant), limiter les déplacements, mélanger les générations dans les différents secteurs de l'entreprise (ce qui est difficile ou fatiguant pour une génération ne l'est pas toujours pour l'autre), diminuer le temps de présence face au public, modérer ou supprimer les objectifs individuels à partir d'un certain âge, etc. ;
- **les actions qui diminuent le temps de travail en fin de carrière** : accès au temps partiel abondé par l'entreprise, utilisation de compte épargne temps ;
- **les actions de préparation à la retraite** : informer davantage, collectivement et individuellement, sur le départ à la retraite, entretien de fin de carrière, etc.



Fiche : les éléments à négocier sur la transmission de savoirs et de compétences

Objectif de la fiche : détailler les éléments à négocier sur la transmission de savoirs et de compétences prévus dans l'accord « contrat de génération »

La loi sur le « contrat de génération » prévoit des accords d'entreprise (ou, à défaut des plans d'action) d'une durée maximale de 3 ans pour les entreprises ou groupes de 50 salariés et plus. Ces accords doivent traiter de trois thèmes : l'emploi des jeunes, l'emploi des seniors et le transfert de savoirs et de compétences.

Ces thèmes sont complémentaires et le sens du contrat de génération serait perdu s'ils étaient réfléchis séparément. Mais un travail par thématique est également nécessaire.

Cette fiche traite des éléments à négocier sur la transmission de savoirs et de compétences.

TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPETENCES, DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'objectif est de **s'appuyer sur les savoirs et l'expérience déjà acquis par les salariés**, avec deux **objectifs** notamment :

- que ces compétences ne soient pas perdues au fil du départ des personnes (retraites, mobilités internes,...), voire au fil des changements d'activités (externalisations et autres restructurations).
- de donner aux salariés les moyens de disposer de compétences indispensables à l'exercice de leur métier : « tours de main », « gestes techniques », prise en compte des compétences qui ne sont pas formalisées dans la fiche de poste, etc., grâce à l'expérience pratique de leurs collègues.

Mettre en place une démarche de transmission des savoirs et des compétences dans l'entreprise nécessitera de définir dans l'accord (ou le plan) :

- quelles sont les compétences à transmettre ? Le diagnostic intergénérationnel sera l'occasion de définir les compétences clés pour l'entreprise. (Voir la fiche « contribuer à un diagnostic intergénérationnel utile à la négociation »)
- quelles formes peut prendre cette transmission des compétences ?
- comment les salariés y sont associés et dans quelles conditions la transmission va s'exercer ? Pour que cela marche, il est indispensable que les salariés concernés soient partie prenante de la démarche. Concernant les actions à mettre en place, quatre actions sont citées en exemple dans les textes à destination des administrations chargées du contrôle des accords (Direccte) :
- **Action de formation interne, en vis-à-vis ou par la rédaction de guide pratique**
- **Binômes d'échanges de compétences**
- **Pluralité des âges dans les collectifs de travail**
- **Tutorat**

1) Actions de formation interne

Cela peut se traduire par des formations en vis-à-vis ou la rédaction de guides ou fiches comprenant des conseils pratiques à l'exercice d'un métier. Dans la pratique, ces actions peuvent être réalisées par les salariés détenteurs de ses compétences, ou par des salariés « intermédiaires » capables de communiquer clairement sur ces compétences (cadres, formateurs...).

L'accord doit prévoir :

- que des salariés détenteurs des compétences clé à transmettre soient associés au contenu de ces actions de formations (recueil de leurs idées ou avis en amont, présence ou temps d'expression durant les formations réalisées) ;



- la mise en place un dispositif d'appui pérenne pour les salariés bénéficiaires, au-delà de ces actions ponctuelles : interlocuteurs en cas de difficulté en situation de travail, connaissance des possibilités de formation continue pour aller plus loin ;
- une évaluation des actions de formation réalisées à faire par les salariés bénéficiaires et détenteurs des compétences à transmettre.

2) **Binôme d'échanges d'expérience**

Le principe est que deux salariés, quel que soit leur âge, se rencontrent régulièrement pour échanger sur les compétences qu'ils mettent en œuvre dans leur travail. Ils forment ainsi un binôme. Ces binômes n'auront de sens que si les deux salariés concernés sont identifiés comme possédant des compétences clé différentes ciblées par l'entreprise, et ces compétences clé n'ont de sens que si elles s'appliquent en situation de travail. L'intérêt est donc que ces salariés exercent (ou aient déjà exercé le même métier dans cette entreprise) ou aient des objectifs de travail très similaires.

Pour que cela marche, l'accord doit :

- cibler les métiers concernés ;
- rappeler que, sur ces métiers, les binômes concernent les salariés qui détiennent des compétences clé différentes ;
- prévoir que les responsables hiérarchiques expliquent à l'occasion d'un entretien de cadrage aux deux salariés les objectifs du binôme et comment il se réunit (est-ce un binôme de travail, est-ce un temps d'échange permettant une prise de recul sur des difficultés rencontrées en situation de travail), à quelle fréquence (est-ce un point hebdomadaire, une sollicitation « à la demande ») et pour quelle échéance (mis en place temporairement pour l'exécution d'une mission ?) ;
- indiquer que ces modalités doivent être acceptées et formalisées dans les objectifs de travail des deux salariés ;
- prévoir qu'un suivi des avancées obtenues soit réalisé par les managers concernés, dans le cadre de la réalisation des objectifs de travail des deux salariés.

36

3) **Organiser la pluralité des âges dans le collectif de travail**

Le collectif de travail peut-être:

- un service de l'entreprise, regroupant des salariés exerçant le même métier (ex : conseillers clients), ou dans le même domaine d'activité (ex : service RH)
- un groupe de salariés organisés formellement autour de la réalisation d'un programme ou projet. Ce collectif est alors composé de salariés exerçant des métiers très différents (un ingénieur, un commercial, un assistant...) coordonné par un responsable de projet par exemple. Ce groupe n'est pas forcément réuni dans un même service.

Organiser la pluralité des âges revient à tenir compte d'un critère d'âge lors des recrutements ou mutations pour rééquilibrer les profils au sein d'un collectif de travail.

Cela doit permettre la transmission de savoirs et de compétences dans le cadre d'échanges informels en situation de travail, bénéficiant à des salariés d'âges différents au sein d'un collectif.

Pour y parvenir, l'accord doit indiquer :

- que les collectifs concernés sont ceux où un ou des salariés sont identifiés comme possédant les compétences clé à transmettre dans l'entreprise ;
- que le CHSCT, ou à défaut les DP, est consulté dans tous les cas de mutations impliquant des salariés seniors, au regard des conditions de pénibilité.

4) **Favoriser le tutorat**

Le tuteur/la tutrice transmet ses propres savoirs et compétences, identifiés dans le diagnostic comme « compétences-clé » à un salarié qui ne les détient pas. Cela se traduit par l'accompagnement d'un ou plusieurs salariés dans la pratique de son métier.



Attention aux idées reçues

On pense souvent que le tutorat doit être réalisé par un salarié senior pour un jeune, et les médias y contribuent lorsqu'ils parlent du contrat de génération. Mais **l'âge ne doit pas être un critère**, au contraire :

- certains seniors vivront le fait d'être tuteur comme une reconnaissance, pour d'autres cela peut être une charge supplémentaire ;
- être tuteur nécessite des qualités relationnelles qui ne tiennent pas à l'âge ;
- certains salariés se sentiront plus à l'aise d'être accompagnés par un tuteur « expérimenté » plutôt qu'un senior ;
- les savoirs et compétences à transmettre ne sont pas toujours détenus par les seniors.

Autre idée reçue : il faut du temps pour exercer cette fonction, mais elle **ne doit pas occuper le salarié à temps plein**, au contraire. **Tuteur n'est ni un métier, ni une fonction d'occupation de fin de carrière pour les seniors**. Pour eux, d'autres réponses doivent être apportées pour les maintenir dans l'emploi, et c'est l'objet de la négociation sur l'emploi des seniors.

Pour que le tutorat fonctionne et se développe, l'accord doit donc préciser :

- que le tutorat s'effectue par des salariés détenteurs des compétences clé à transmettre dans l'entreprise ;
- le nombre de salariés maximum suivi par un tuteur ;
- si le tutorat est effectué par un seul salarié ou par une équipe tutorale ;
- les moyens permettant à la mise en place des tuteurs.

Vous devez obtenir pour cela :

- **des actions de préparation et de formation à la fonction de tuteur**, à financer par le plan de formation ou dans certains cas, par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ;
- **la formalisation de la fonction**, ce qui contribuera aussi à sa reconnaissance et à sa valorisation : durée dans le temps de la mission, bilan régulier avec le manager et la personne accompagnée ;
- **les moyens pour l'exercer** : obtenir du temps dédié ou des objectifs de production moindres.

Remarques sur les salariés tutorés

Si c'est un jeune nouvellement recruté : un dispositif d'accompagnement doit être mis en place pour faciliter son intégration. C'est un des éléments de négociation sur l'insertion des jeunes. Le tuteur peut être le référent désigné pour cela, mais l'accompagnement et la transmission des compétences sont deux fonctions différentes qu'il faut bien distinguer pour évaluer la plus-value de la mise en place d'un tutorat.

Si c'est un salarié en contrat de professionnalisation : avec le contrat de génération, les embauches peuvent se faire en alternance avec un contrat de professionnalisation. Dans ce cas particulier, le tuteur aura une mission plus importante, qui nécessite des moyens spécifiques. Si vous êtes dans ce cas vous pourrez vous reporter aux fiches dédiées à l'alternance.



Fiche : Suivre sur le terrain la mise en œuvre des contrats de génération

Objectif de la fiche : vous montrer l'importance de cette étape de l'action et vous donner des indications sur les façons de la mener

La loi impose un suivi de la mise en place des contrats de génération dans l'entreprise dans des formes qui différeront selon la situation de l'entreprise.

Cas 1 : l'entreprise relève d'un accord collectif ou, à défaut d'un plan d'action : un bilan annuel obligatoire doit obligatoirement être transmis à la DIRRECTE (sous peine d'une pénalité de 1500€ par mois entier de retard) et aux délégués syndicaux.

L'enjeu de ce bilan pour l'équipe CFDT est de :

- vérifier que l'accord ou le plan ne soit pas qu'un document qui serve juste à se dédouaner de la pénalité ;
 - ajuster si besoin les mesures prises pour les rendre plus efficaces ;
Demandez à recevoir la copie et les commentaires du document CERFA d'évaluation rempli par l'entreprise.
- Ø Voir document CERFA « document d'évaluation des accords ou plans d'action contrat de génération »

Cas 2 : l'entreprise bénéficie directement d'aides de l'Etat : l'entreprise doit trimestriellement attesté que les contrats de génération sont toujours en cours pour continuer à bénéficier de l'aide.

Il vous appartiendra de vérifier en réunion de comité d'entreprise ou de délégués du personnels que l'esprit du dispositif (binôme jeune-senior et transmission de compétences) est bien respecté et appliqué. Vous demanderez à votre employeur de justifier de toutes les interruptions éventuelles d'aide.

Le montant des aides perçues par l'entreprise doit être publié dans le rapport annuel au comité d'entreprise.

Ø Voir fiche « le contrat de génération dans les entreprises de 50 à 299 salariés »

Mais les préconisations générales de la CFDT sur le suivi des accords (décrites ci-dessous), plus larges, s'appliquent aussi ici.

Par exemple, la loi prévoit un bilan au bout d'un an. Ce bilan global est important, il permet de prendre un peu de recul ; mais ce n'est pas forcément une bonne idée de rester un an sans agir :

- si une vague de recrutement s'effectue, assurez-vous de suite que les modalités prévues (moyens nécessaires pour atteindre les objectifs d'embauches de jeunes, de seniors) sont bien prises en compte ; il serait dommage de faire après coup le constat qu'il n'en est rien, alors que les embauches sont faites ;
- de même, c'est au moment où les jeunes, où les seniors intègrent l'entreprise qu'il est intéressant de valider le dispositif d'accueil et la façon dont le management intermédiaire l'applique.

Au-delà du cadre de la loi ou des modalités prévues par votre accord, vous pouvez donc également chercher à appliquer les préconisations ci-dessous, susceptibles de s'appliquer à l'ensemble des accords.

Dans quel objectif effectuer le suivi ?

L'objectif est triple :

- porter l'accord ou le dispositif pour qu'il vive : communiquer lors de la mise en place est nécessaire mais le plus souvent ne suffit pas ;





SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

- ajuster autant que de besoin, au regard du constat, les dispositions mises en place initialement ; c'est lors de l'application que l'on peut voir ce qui marche et ce qu'il convient d'améliorer ;
- valoriser l'action, en faisant savoir aux salariés ce qui a été obtenu et les améliorations demandées à la direction.

Plusieurs axes de suivi :

S'assurer que les salariés connaissent le contenu de l'accord et/ou qu'ils utilisent les dispositifs négociés. Si ce n'est pas le cas : est-ce faute de les connaître, de bien comprendre la position de la section syndicale sur le sujet, ou d'y trouver de l'intérêt ? En parler avec les salariés peut lever des malentendus ou montrer la nécessité de communiquer davantage.

Vérifier que les règles établies, qui ont été éventuellement négociées, sont bien appliquées par la direction et le management.

Si ce n'est pas le cas, les faire appliquer devient une nouvelle action à mener, auprès de la direction et des salariés. Le management est très souvent l'échelon qui devra mettre en œuvre au quotidien les dispositifs que vous avez négociés. Il est donc important d'évaluer leur degré de sensibilisation au sujet, d'appropriation et d'adhésion aux dispositifs.

Evaluer les avancées permises par les mesures ou par les dispositifs mis en place, mais aussi estimer les dysfonctionnements.

Cela permettra de corriger le dispositif si nécessaire, et cela donnera des éléments concrets (quantitatifs ou qualitatifs) pour valoriser ce que vous avez obtenu.

Diagnostiquer d'éventuels dysfonctionnements dans le dispositif, qui n'avaient pas été identifiés au moment de sa mise en place, est important. Cela ne remet pas en cause ce qui a été fait précédemment, mais va vous permettre d'adapter progressivement la mesure, ou le dispositif, à la réalité du terrain : en modifiant le dispositif ou bien par exemple en négociant un nouvel accord sur un aspect complémentaire non pris en compte dans la première étape.

39

Comment effectuer le suivi ?

Trois types d'actions sont très complémentaires, pour suivre la mise en œuvre :

- entendre ce qu'en disent les salariés sur le terrain ;
- obtenir de la direction des informations plus globales ;
- obtenir de la direction une visibilité sur les pratiques managériales.

Le vécu des salariés :

Il peut s'exprimer :

- à travers les contacts individuels (DP et autres), ce qui dans le même temps, permet également si besoin, de les accompagner, ou de rectifier la représentation qu'ils ont du dispositif, ou d'intervenir auprès de la direction ou du management (cf. fiche aller vers les salariés ?) ;
- à travers une enquête spécifique menée par la section syndicale (cf. fiche enquête flash).

Face à une direction qui dit éventuellement que « tout va bien » alors que ce n'est pas toujours le cas, la remontée de cas concrets peut être très utile.

Inversement, l'illustration concrète de ce que le dispositif en place a pu produire pour certains salariés, pourra participer à la valorisation de l'accord.

Les informations plus globales à obtenir de la direction :

Elles pourront être qualitatives mais gagneront aussi à comprendre des indicateurs chiffrés qui objectiveront la situation. Cela sera facilité par la négociation en amont, pour un accord ou pour un dispositif mis en place par la direction :

- du principe du suivi et du rythme auquel les points de bilan seront effectués ;
- d'indicateurs sur lesquels s'appuiera le suivi ; ils porteront :

**Construire,
rebondir,
s'accomplir...**



Le projet « AGIR PAR LA NÉGOCIATION SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS » est co-financé par l'Union Européenne.

- sur l'atteinte des objectifs : la mise au point d'indicateurs présente aussi l'avantage de clarifier ce qui est attendu du processus,
- mais aussi sur les moyens déployés pour atteindre les résultats escomptés.

Une information sur les pratiques managériales :

Peut-être êtes-vous en contact avec certains managers qui peuvent vous parler des difficultés rencontrées ou de leur satisfaction dans la mise en œuvre des dispositifs. Ne négligez pas ces échanges, cela peut être une excellente source d'information. En effet, on sous-estime souvent l'importance du management dans la mise en œuvre de ce qui a été négocié : les éventuelles bonnes intentions de la direction ne suffisent pas, le management peut avoir d'autres objectifs que la direction. Vous pouvez demander à la direction une information sur la façon dont le management applique le dispositif ou la mesure.

**Plus d'informations et toutes les fiches
sur le Kit SPP, à l'adresse suivante :**

<http://spp.cfdt.fr>

(attention munissez-vous de votre [numéro personnalisé d'adhérent](#) présent sur votre carte d'adhérent ou rapprochez-vous de votre syndicat).

