

LES ACCORDS ET PLANS D'ACTION RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION

La loi du 1^{er} mars 2013 portant création du contrat de génération incite les entreprises de 50 salariés et plus à négocier des accords collectifs, ou à défaut à établir des plans d'action, sur la situation des salariés jeunes et âgés. Leurs modalités varient en fonction de la taille de l'entreprise et du groupe auquel elle appartient. Au 10 février 2014, près de 10 000 entreprises étaient couvertes par un texte établi au sein des entreprises au titre du contrat de génération, dont 52 % par un accord collectif ; ces entreprises emploient 4,2 millions de salariés. Par ailleurs, 13 accords de branches ont été étendus, ouvrant ainsi le droit à l'aide financière à l'emploi en contrat de génération à plus de 12 600 entreprises de taille intermédiaire supplémentaires.

Le contenu des accords et plans d'action est fortement encadré par la loi. Les entreprises doivent notamment prendre des engagements chiffrés en faveur de l'embauche des jeunes, du maintien en emploi et de l'embauche des salariés âgés, ainsi que prévoir des actions en faveur des salariés âgés. Au regard des comportements d'embauche usuels, les engagements pris par les entreprises apparaissent relativement modestes, mais ils doivent être appréciés au regard du contexte particulier de chaque entreprise, et notamment de sa capacité à employer des jeunes ou des salariés âgés. Au-delà des engagements, la présence d'un diagnostic sur la situation des salariés jeunes et âgés dans l'entreprise, et l'obligation de suivi annuel devant les représentants du personnel, constituent des outils innovants.

Instauré par la loi du 1^{er} mars 2013, suite à l'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012, le contrat de génération a pour triple objectif d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi en CDI [1], de recruter et maintenir dans l'emploi les salariés âgés [2], et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les âges. Il comporte deux volets: une aide financière à l'emploi [3] et une incitation à négocier un accord collectif en faveur des jeunes et des salariés âgés. Selon leur taille et celle du groupe auquel elles appartiennent le cas échéant, les entreprises de droit privé (1) sont concernées par l'un ou l'autre de ces volets, voire les deux pour les entreprises de taille intermédiaire (encadré 1).

Cette publication porte exclusivement sur l'incitation à négocier du dispositif, qui concerne 84 000 entreprises de 50 salariés et plus ou appartenant à un groupe de 50 salariés et plus (2), soit près de 11 millions de salariés. Elle fournit dans une première partie un cadrage statistique sur les accords et les plans d'action relatifs au contrat de génération signés au 10 février 2014 (3), sur la base des données issues des enregistrements administratifs (encadré 2). Une seconde partie analyse leur contenu sur la base de ces mêmes données, complétées par l'analyse qualitative d'un échantillon de textes (encadré 3).

(1) Les établissements publics à caractère industriel et commercial (Epic) de 300 salariés et plus sont aussi concernés par le volet incitation à négocier.

(2) Les effectifs sont calculés au 31 décembre de l'année précédente, selon les modalités définies par l'article R. 5121-26 du code du travail ; ce mode de calcul est proche de celui du concept statistique d'emploi en équivalent-temps plein. Les groupes sont appréciés selon des principes d'indépendance et d'autonomie de décision, conformément à l'article L.2331-1 du code du travail. Ces principes sont approximativement ceux retenus pour définir les entreprises au sens du décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 ; les seuils retenus pour le contrat de génération ne recouvrent cependant pas parfaitement les catégories statistiques définies par ce décret (microentreprises, petites et moyennes entreprises, entreprises de taille intermédiaire et grandes entreprises) et harmonisées au niveau européen.

(3) C'est-à-dire avant la mise en œuvre des modifications introduites par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (encadré 1).

Des incitations différentes selon la taille de l'entreprise et du groupe auquel elle appartient

Les incitations à négocier dans le cadre du contrat de génération s'inscrivent dans la continuité des accords et des plans d'action en faveur des salariés âgés instaurés par la loi du 17 décembre 2008 (encadré 1). Le contrat de génération a néanmoins pour ambition de faciliter la gestion des âges dans l'entreprise au-delà des seuls salariés âgés.

Dans le cadre du contrat de génération, les entreprises de taille intermédiaire (entre 50 et 299 salariés ou appartenant à un groupe de 50 à 299 salariés) et les grandes entreprises (300 salariés et plus ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus) sont incitées à négocier un accord collectif avec des représentants des salariés ou à défaut à établir un plan d'action (décision unilatérale de l'employeur). Les incitations sont différentes pour ces deux catégories d'entreprises. Ainsi, le dépôt d'un d'accord ou d'un plan d'action conforme :

- exonère les grandes entreprises d'une pénalité financière pouvant atteindre 1 % de leur masse salariale ;
- ouvre droit, pour les entreprises de taille intermédiaire, à l'aide à l'emploi en contrat de génération

en cas d'embauche d'un jeune en CDI associée au maintien en emploi ou à l'embauche d'un salarié âgé. Cette aide financière peut atteindre 12 000 euros sur trois ans (4).

Les accords et plans d'action peuvent être établis au niveau d'une entreprise, d'un groupe ou d'une unité économique et sociale (UES) (5). Leur contenu est encadré par la loi et doit être établi sur la base d'un diagnostic préalable sur la situation des jeunes et des salariés âgés. En particulier, ils doivent comprendre des engagements chiffrés en matière d'embauche de jeunes, d'embauche et de maintien dans l'emploi de salariés âgés ainsi que des dispositions en faveur de l'emploi des salariés âgés.

En parallèle des négociations réalisées au niveau des unités économiques (entreprises, groupes ou UES), les branches sont incitées à négocier des accords relatifs au contrat de génération. Une fois étendus par arrêté ministériel, ces accords couvrent l'ensemble des entreprises relevant de la branche. Ils permettent aux entreprises de taille intermédiaire de pouvoir bénéficier de l'aide à l'emploi. En revanche, ils n'exonèrent pas de pénalité les grandes entreprises qui doivent établir elles-mêmes leur texte.

(4) Il s'agit de la version initiale du dispositif du contrat de génération (sur laquelle porte cette publication), avant les modifications introduites par la loi du 5 mars 2014.

(5) Les UES rassemblent des entreprises ayant en commun une concentration des pouvoirs de direction, une complémentarité des activités et un même statut social.

Encadré 1

CADRE LÉGAL RELATIF AU CONTRAT DE GÉNÉRATION

Le cadre légal du contrat de génération est fixé par la loi n° 2013-185 du 1^{er} mars 2013 et le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013 et précisé par la circulaire n° 2013-07 du 15 mai 2013. Le dispositif comporte deux volets : une aide financière et une incitation à négocier un accord collectif en faveur des jeunes et des salariés âgés. Selon leur taille et celle du groupe auquel elles appartiennent, les entreprises sont concernées par l'un ou l'autre de ces volets, voire les deux pour les entreprises de taille intermédiaire (tableau A).

Tableau A • Situation des entreprises vis-à-vis du contrat de génération selon leur taille et leur appartenance à un groupe et effectifs concernés

	Entreprises concernées*	Situation vis-à-vis du contrat de génération**		Nombre d'entreprises (en milliers)	Nombre de salariés (en millions)
		Aide financière	Incitation à la négociation		
Grandes entreprises	300 salariés et plus, ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus	Pas d'accès	Pénalité financière en l'absence de dépôt d'un accord ou d'un plan d'action d'entreprise conforme*** avant le 30 septembre 2013	37	8,2
Entreprises de taille intermédiaire	50 à 299 salariés n'appartenant pas à un groupe de 300 salariés et plus, et moins de 50 salariés appartenant à un groupe de 50 à 299 salariés	Accès en cas de dépôt : - d'un accord ou d'un plan d'action conforme - ou d'un diagnostic seul pour les entreprises couvertes par un accord de branche étendu	- Permet l'accès à l'aide financière - Pas de pénalité en l'absence de dépôt d'un texte	47	2,6
Petites entreprises	Moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus	Accès à l'aide financière sans condition	Pas d'incitation à déposer un accord ou un plan d'action	1 551	6,6

* Les effectifs sont appréciés au 31 décembre de l'année précédente, selon les modalités définies par l'article R. 5121-26 du code du travail ; ce mode de calcul est proche de celui du concept statistique d'emploi en équivalent-temps plein.

** La loi du 5 mars 2014 a modifié l'architecture du dispositif du contrat de génération. Seule l'architecture initiale du dispositif - en vigueur jusqu'au 10 février 2014 - est présentée ici.

*** Ou inter-entreprise (groupe, unité économique et sociale) ou au niveau décentralisé (dans un ou plusieurs établissements de l'entreprise). Pour être conformes, les textes (accords et plans d'action) ainsi que les diagnostics doivent contenir les éléments fixés par le décret n° 2013-222 du 15 mars 2013.

Lecture : 37 000 entreprises de 300 salariés et plus, ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus n'ont pas accès à l'aide à l'emploi et doivent déposer un accord ou plan d'action sous peine de pénalité financière. Ces grandes entreprises emploient 8,2 millions de salariés (effectifs physiques).

Sources : loi du 1^{er} mars 2013 ; Insee, Clap-Lifi 2010 ; calculs Dares pour les effectifs.

L'aide à l'emploi en contrat de génération

Les petites entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (tableau A) peuvent bénéficier sur demande d'une aide financière pour les embauches réalisées à compter du 1^{er} janvier 2013, si elles satisfont les conditions suivantes :

- embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans (moins de 30 ans s'il s'agit d'un travailleur handicapé) à temps complet (ou au minimum à 80 %) associée au maintien en emploi d'un salarié de 57 ans ou plus (55 ans ou plus s'il s'agit d'un travailleur handicapé) ou à l'embauche en CDI d'un salarié de 55 ans ou plus ;
- dans le cadre d'un projet de transmission d'entreprise, dans les petites entreprises, embauche d'un jeune de moins de 26 ans associée au maintien dans l'emploi d'un chef d'entreprise de 57 ans ou plus.

Dans ces cas de figure, pendant trois ans maximum, l'entreprise bénéficie d'une aide de 1 000 euros par trimestre, proratisée en cas de temps partiel, tant que le jeune et le salarié âgé travaillent dans l'entreprise. Le versement de l'aide est maintenu dans sa totalité si le salarié âgé part à la retraite ou démissionne plus de 6 mois après l'embauche du jeune.



Les accords collectifs et plans d'action relatifs au contrat de génération

Diagnostic et texte : un contenu encadré par la loi

Les entreprises concernées par le volet négociation du dispositif doivent établir un diagnostic préalable, puis un accord ou à défaut un plan d'action. Identique quelle que soit la taille de l'entreprise et le type de texte (accord collectif ou plan d'action), leur contenu est strictement encadré par la loi.

Le diagnostic doit comporter des éléments relatifs :

- à la pyramide des âges ;
- aux caractéristiques des jeunes et des salariés âgés et à l'évolution de leur place respective au sein de l'entreprise ;
- aux prévisions de départ à la retraite ;
- aux perspectives de recrutement ;
- aux compétences dont la préservation est considérée comme essentielle, ou "compétences-clés" ;
- aux conditions de travail des salariés âgés et aux situations de pénibilité ;
- aux métiers dans lesquels la proportion de femmes et d'hommes est déséquilibrée.

En s'appuyant sur ce diagnostic, les accords collectifs et les plans d'action doivent comporter :

- les tranches d'âge des jeunes et des salariés âgés concernés par les engagements souscrits ;
- des engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes soit,
 - a) les objectifs chiffrés en matière de recrutement de jeunes en contrat à durée indéterminée ;
 - b) les modalités d'intégration et d'accompagnement des jeunes dans l'entreprise (parcours d'accueil, référent, entretien de suivi, formation, etc.) ;
 - c) le recours à l'alternance et aux stages ;
- des engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés soit,
 - a) les objectifs chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi des salariés âgés ;
 - b) des mesures relatives à l'amélioration des conditions de travail et à la prévention de la pénibilité ;
 - c) des actions dans au moins deux des cinq domaines suivants : recrutement de salariés âgés ; anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges ; organisation de la coopération intergénérationnelle ; développement des compétences et des qualifications et accès à la formation ; aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- des actions permettant la transmission des savoirs et des compétences en direction des jeunes.

Instruction des dossiers et suivi par les services de l'État

Les entreprises doivent déposer auprès des services déconcentrés du ministère en charge du travail (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, Direccte) le diagnostic, l'accord ou le plan d'action accompagné le cas échéant du procès verbal de désaccord, ainsi qu'une fiche descriptive normalisée reprenant les principaux engagements du texte. Les services en vérifient la conformité. L'absence de réponse de l'administration dans les délais légaux (1) vaut décision implicite de conformité pour les grandes entreprises. À défaut de régularisation d'un dossier non conforme ou en l'absence de dépôt d'un texte avant le 30 septembre 2013, les grandes entreprises peuvent se voir appliquer une pénalité allant jusqu'à 1 % de leur masse salariale ou 10 % de l'allègement de cotisations patronales sur les bas et moyens salaires, l'assiette la plus élevée étant retenue. La date initialement prévue par la loi a néanmoins été assouplie afin de tenir compte du délai nécessaire à la négociation.

Chaque année, à la date anniversaire de la signature du texte, les grandes entreprises doivent envoyer un document d'évaluation à la Direccte dont elles relèvent, comprenant notamment l'actualisation du diagnostic et le suivi des indicateurs retenus pour les actions mises en place en faveur des jeunes et des salariés âgés ; à défaut elles peuvent se voir appliquer une pénalité de 1 500 euros par mois de retard.

Dans la continuité des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés

La négociation sur le contrat de génération s'inscrit dans la continuité des accords et plans d'action relatifs aux salariés âgés instaurés par la loi du 17 décembre 2008. Le diagnostic préalable doit d'ailleurs comporter un bilan de ces précédents textes si l'entreprise en avait établis.

De manière similaire à ce qui est prévu dans le cadre du contrat de génération, les entreprises employant au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe de 50 salariés ou plus étaient invitées à négocier sous peine de pénalité financière. Le contenu des textes était également encadré par la loi. En particulier, les entreprises devaient indiquer un objectif de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus ou de recrutement de salariés de 50 ans ou plus. Des dispositions en faveur des salariés âgés dans trois domaines d'action parmi les six fixés par la loi devaient également y figurer, accompagnées pour chacune d'entre elles d'un objectif chiffré, mesuré au moyen d'un indicateur.

Si l'incitation à négocier s'inscrit dans la continuité de ces accords, le contrat de génération porte plus largement sur la gestion des âges au sein de l'entreprise au-delà des seuls salariés âgés. Par ailleurs, en ce qui concerne les engagements relatifs aux salariés âgés, le contenu des textes relatifs au contrat de génération présente des différences notables par rapport aux dispositions antérieures :

- l'âge des salariés concernés par les objectifs chiffrés relatifs à l'embauche et au maintien dans l'emploi est choisi par l'entreprise,
- deux objectifs doivent être souscrits (un de maintien dans l'emploi et un relatif à l'embauche),
- les dispositions en faveur de l'emploi des salariés âgés relevant des domaines d'action retenus ne doivent pas nécessairement être accompagnées d'objectifs chiffrés et d'indicateurs.

Des modifications par rapport au dispositif initial

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a modifié la situation des entreprises de taille intermédiaire vis-à-vis du dispositif du contrat de génération ; ces nouvelles modalités sont applicables à compter du 10 février 2014 (2). Désormais, les entreprises de 50 à 299 salariés n'appartenant pas à un groupe de 300 salariés et plus, et celles de moins de 50 salariés appartenant à un groupe de 50 à 299 salariés ont accès à l'aide à l'embauche en contrat de génération sans condition, comme les petites entreprises. En revanche, si elles ne sont pas couvertes par un accord de branche étendu, elles doivent déposer un accord ou un plan d'action sous peine de devoir acquitter une pénalité financière.

Par ailleurs, le décret n° 2014-1046 du 12 septembre 2014 prévoit le doublement de l'aide à l'embauche en contrat de génération (soit 2 000 euros par trimestre) lorsque l'embauche du jeune intervient au plus tard six mois après l'embauche du salarié âgé.

(1) Trois semaines après le dépôt pour les accords et six semaines pour les plans d'action.

(2) Les éléments figurant dans cette publication portent exclusivement sur le dispositif initial, c'est-à-dire avant l'application des modifications introduites par cette loi.

LES TEXTES RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION : CADRAGE STATISTIQUE À PARTIR DE LA BASE SI-CG

Des données administratives sur les accords et plans d'action (hors accords de branche)

Les services déconcentrés du ministère en charge du travail (Direccte) enregistrent les textes déposés par les entreprises dans un système d'information propre au contrat de génération (SI-CG). Il s'agit d'une base de données exhaustive comportant à la fois des informations sur les caractéristiques de l'entité qui a déposé le texte, ainsi que les principaux engagements du texte. Ces derniers sont issus des fiches descriptives normalisées renseignées par les entreprises [4].

Cependant, tous les textes ne sont pas nécessairement enregistrés immédiatement dans la base SI-CG. En particulier, l'afflux de dossiers à traiter à l'automne 2013 ainsi que le mode de fonctionnement de chaque service de dépôt (moyens humains, politique locale de gestion des dossiers, priorité donnée à certains sujets) peuvent avoir des répercussions sur les délais d'enregistrement. En outre, la saisie peut être partielle car elle est d'abord effectuée dans la perspective d'un acte administratif. Ainsi, le contenu de certaines fiches descriptives déposées en version papier par les entreprises n'est pas renseigné dans le SI-CG.

Les redressements effectués

La qualité de certaines données ne permet pas toujours une analyse statistique détaillée des caractéristiques des entités couvertes et du contenu des textes. Ceci peut notamment être dû à des erreurs de remplissage de la part des entreprises en raison d'incompréhension ou de méconnaissance des informations demandées.

Les effectifs des entreprises (physiques et/ou en équivalents-temps plein) ainsi que leur appartenance à un groupe et le cas échéant sa taille sont redressés sur la base des données Clap (connaissance locale de l'appareil productif) pour les effectifs, et Lifi (liaisons financières) pour les informations relatives aux groupes, constituées par l'Insee. Leur utilisation permet de répartir les entreprises en trois catégories suivant leur situation vis-à-vis de la négociation sur le contrat de génération (encadré 1) et d'estimer les effectifs salariés couverts par les textes déposés avec une meilleure précision. Néanmoins, les données Clap et Lifi utilisées datant de 2010 (1), les entreprises peuvent être mal classées en raison des changements qui ont pu intervenir depuis. Ainsi, 313 textes identifiés comme émanant d'entreprises n'ayant pas d'incitation à déposer un texte (petites entreprises) n'ont pas été pris en compte dans cette publication. En effet, si ces entreprises ont pu déposer un texte par volonté de se sécuriser face au risque de pénalité financière ne sachant pas exactement si leurs effectifs les y exposent, ou d'engager une politique active et formalisée en faveur des jeunes et des salariés âgés, des erreurs de classification sont aussi possibles (2).

Dans le cas d'un accord couvrant un groupe ou une unité économique et sociale (UES), la base SI-CG permet d'identifier au maximum 26 entreprises couvertes. Aussi, pour les textes de groupe, toutes les entreprises appartenant au groupe d'après Lifi 2010 sont considérées comme couvertes. Pour les UES, aucune information n'est en revanche disponible dans Lifi.

Par ailleurs, certaines fiches indiquent plusieurs indicateurs pour un même objectif chiffré d'embauche ou de maintien dans l'emploi. L'analyse montre cependant que ces différentes formulations sont globalement équivalentes (3).

Champ de la publication

Les données utilisées dans cette publication sont issues d'une extraction du SI-CG au 30 septembre 2014. Parmi les 7 463 accords et plans d'action signés avant le 10 février 2014, 7 150 sont identifiés comme émanant d'entreprises incitées à négocier sur le contrat de génération sur la base des données Clap-Lifi 2010 (grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire). Il s'agit du champ retenu pour l'étude du rythme de signature.

Parmi ces 7 150 textes, 6 768 ont été déclarés conformes (4), champ retenu pour les données portant sur la couverture. En outre, l'analyse du contenu des fiches descriptives se limite aux dossiers pour lesquels elles sont saisies, soit 91 % des dossiers conformes c'est-à-dire 6 150 fiches.

(1) Aucun redressement n'est effectué pour les entreprises absentes des données 2010 (notamment celles créées depuis) ayant déposé un texte relatif au contrat de génération. Seules les données du SI-CG sont alors disponibles.

(2) 67 % des entreprises identifiées comme étant de petites entreprises à partir des données Clap et Lifi 2010 et ayant déposé un texte, indiquent appartenir à un groupe de 300 salariés ou plus dans leur fiche descriptive.

(3) Les différents indicateurs retenus sont convertis en embauches ramenées à l'effectif total de l'entreprise. Cela est possible pour les objectifs d'embauche de jeunes exprimés sous forme d'un nombre d'embauches et d'augmentation du nombre de jeunes en CDI.

(4) 204 ont été rejetés, 144 ont fait l'objet d'une relance ou d'une mise en demeure, et 34 sont en cours de traitement.

CONTENU DES TEXTES RELATIFS AU CONTRAT DE GÉNÉRATION : ANALYSE DE 30 ACCORDS ET PLANS D'ACTION

L'analyse détaillée de 30 textes relatifs au contrat de génération (18 accords et 12 plans d'action conformes au 26 septembre 2013) permet de donner un aperçu de leur diversité. L'échantillon retenu n'est pas représentatif de l'ensemble des accords ou plans d'action signés, d'autant plus qu'il n'a pas été sélectionné parmi l'ensemble des textes conformes mais uniquement parmi les premiers d'entre eux. Cependant la sélection des textes a été effectuée en recherchant, dans la mesure du possible, une certaine diversité de taille et de secteur d'activité des entreprises ; l'échantillon comporte un accord de groupe et un accord relatif à une unité économique et sociale (tableau A).

Une grille d'analyse a été construite afin de repérer les différences et les similitudes entre les textes.

Tableau A • **Secteur d'activité et catégorie de taille* vis-à-vis du contrat de génération des entreprises ayant déposé les 30 textes analysés**

	Industrie	Construction	Commerce	Transport	Hébergement et restauration	Communication, finance, immobilier	Activités juridiques, scientifiques et techniques	Secteur non marchand	Total tous secteurs
Grandes entreprises.....	5	1	4	0	1	4	3	3	21
Entreprises de taille intermédiaire.....	4	1	1	2	0	0	1	0	9
Ensemble.....	9	2	5	2	1	4	4	3	30

* Les catégories de taille sont présentées en détail dans l'encadré 1.

Lecture : 21 textes analysés ont été déposés par de grandes entreprises, dont 5 appartiennent à l'industrie.

Champ : 30 accords et plans d'action conformes.

Source : DGEFP, SI-CG (extraction au 26/09/13).



Les accords signés depuis l'automne 2013 ont été *a priori* le fruit de négociations plus longues avec les partenaires sociaux ; leur contenu pourrait être différent.

Cette analyse qualitative vise à illustrer par des exemples extraits des textes analysés les éléments quantitatifs provenant de l'exploitation des fiches descriptives. En effet, si la base SI-CG permet de disposer d'un cadrage statistique sur le contenu des textes relatifs au contrat de génération, les informations présentes dans les fiches descriptives normalisées sont limitées, ce qui contraint le niveau de détail de l'analyse. Dans les illustrations présentées, le secteur d'activité de l'entreprise est précisé après chaque citation, suivi du numéro 1 ou 2 indiquant la catégorie de l'entreprise vis-à-vis du contrat de génération (respectivement grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire).

Afin de mettre en regard les deux analyses, l'étude se limite aux thèmes ayant pu faire l'objet d'une exploitation quantitative. En particulier, les dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi qu'aux conditions de travail ne sont pas exploitées. Dans la mesure où celles-ci font généralement référence aux engagements pris dans le cadre de précédentes négociations, les étudier précisément supposerait d'analyser également les textes précédents et de replacer les textes relatifs au contrat de génération plus globalement dans le processus de négociation collective des entreprises considérées [5].

Accords et plans d'action relatifs au contrat de génération : dynamique de signature et couverture

Un rythme de signature soutenu en septembre 2013

Le rythme de signature de textes relatifs au contrat de génération au sein des entreprises a augmenté progressivement à partir de juin 2013 (graphique 1). La hausse s'est amplifiée à proximité de la date limite initialement prévue par la loi pour les grandes entreprises : plus de 600 accords et 900 plans d'action ont été signés la dernière semaine de septembre. Depuis, le rythme de signature a fortement décliné. Au 10 février 2014, 7150 accords et plans d'action (6) avaient été signés, dont 86 % par de grandes entreprises pour lesquelles une pénalité est applicable.

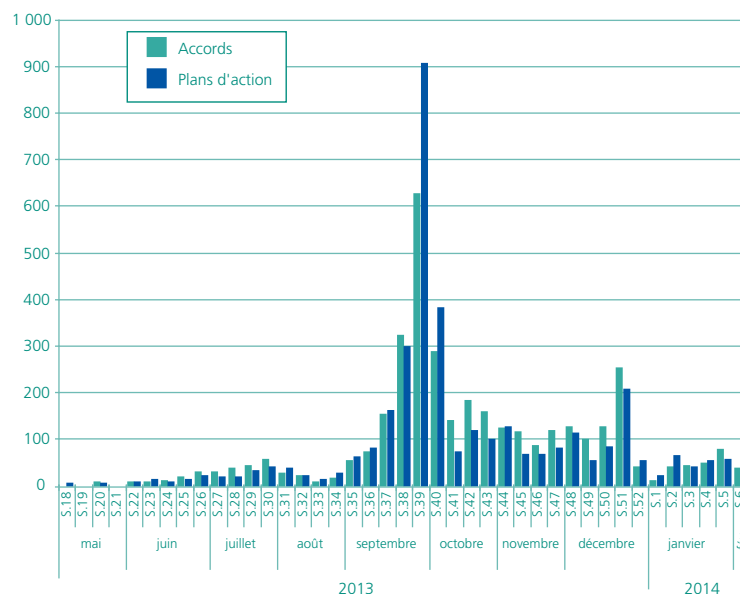
Les accords collectifs ne représentent que 51 % des textes signés. Les contraintes de calendrier ont laissé peu de temps aux négociations et donc à l'établissement d'accords collectifs. Cela a pu favoriser la signature de plans d'action dans un souci de mise en conformité avec la législation, notamment à l'approche de la date limite de dépôt [6]. En effet, la période initialement prévue pour la négociation (environ 6 mois, dont les mois estivaux peu propices à la tenue de négociations) était relativement courte par rapport aux délais habituellement observés dans les entreprises pour conclure un accord collectif. Par ailleurs, la négociation sur le contrat de génération s'est insérée dans un calendrier de négociation déjà relativement chargé pour les entreprises, avec notamment les négociations sur l'épargne salariale que de nombreuses entreprises

s'efforcent de conclure au deuxième trimestre [7]. Les accords sur les salariés âgés ont néanmoins montré que la dichotomie entre accords collectifs et plans d'action devait être nuancée : bien que résultant nécessairement d'un compromis élaboré dans le cadre d'une négociation formalisée entre l'employeur et les représentants des salariés, certains accords sont en pratique peu discutés, tandis que certains plans d'action résultent de véritables échanges entre les deux parties [8]. Les négociations peuvent avoir échoué sur un ou plusieurs points de désaccord entre employeur et représentants des salariés, peut-être faute de temps, conduisant à une décision unilatérale de l'employeur (7). Dans d'autres cas, l'établissement d'un plan d'action peut résulter de l'absence de salariés habilités à négocier. Les grandes entreprises ont déposé davantage d'accords (52 % des textes contre 43 % pour les entreprises de taille intermédiaire). Ces entreprises sont plus souvent dotées de salariés habilités à négocier, et la pratique de la négociation y est plus ancienne. Les accords collectifs concernent ainsi 72 % des salariés des entreprises ayant déposé un texte relatif au contrat de génération.

(6) Hors accords et plans d'action déposés par des petites entreprises (encadré 2).

(7) Dans ce cas, il doit donner lieu à l'établissement d'un procès verbal de désaccord. Les données du SI-CG ne permettent cependant pas d'identifier ces situations.

Graphique 1 • Rythme hebdomadaire de signature des accords et des plans d'action (hors accords de branche)



Lecture : 625 accords et 907 plans d'action ont été signés lors de la dernière semaine de septembre 2013.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.

4,2 millions de salariés couverts par un texte établi au sein des entreprises

6 768 textes signés au sein des entreprises avant le 10 février 2014 avaient été déclarés conformes à la fin septembre 2014 (tableau 1). 259 textes concernent des groupes ou des unités économiques et sociales. Ainsi, au total, 9 986 entreprises incitées à négocier étaient couvertes ; ces entreprises emploient 4,2 millions de personnes, pour 97 % d'entre elles salariées de grandes entreprises.

Au 10 février 2014, 50 % des salariés employés par des grandes entreprises étaient couverts par un texte sur le contrat de génération, majoritairement par le biais d'un accord collectif (tableau 2).

Par ailleurs, 13 accords de branche ont été étendus à cette date [9]. Ces accords couvrent plus de 300 000 entreprises et près de 5 millions de salariés, dont près de 13 000 entreprises de taille intermédiaire employant 762 000 salariés (tableau 3). De plus, près de 900 textes conformes ont été déposés par des entités économiques de taille intermédiaire. Au total, près d'un tiers des

Tableau 1 • Entreprises et effectifs salariés couverts* selon leur catégorie de taille** au 10 février 2014

	Nombre de textes conformes	Nombre d'entreprises couvertes	Nombre de salariés couverts (en milliers)	Taux de couverture en nombre d'entreprises (en %)	Taux de couverture en nombre de salariés (en %)
Grandes entreprises.....	5 870	8 967	4 107	25	50
<i>Dont entreprises de 300 salariés et plus</i>	2 245	2 565	3 648	48	55
Entreprises de taille intermédiaire	898	13 637	856	29	32
<i>Dont entreprises couvertes par un plan d'action ou un accord d'entreprise</i>	898	1 019	124	2	5
<i>Dont entreprises couvertes par un accord de branche étendu uniquement.....</i>	-	12 618	732	27	28
Ensemble des entreprises incitées à négocier	6 768	22 604	4 963	27	46
<i>Dont entreprises couvertes par un accord ou plan d'action d'entreprise</i>	6 768	9 986	4 231	12	39

* Le nombre d'entreprises et de salariés concernés ainsi que leur répartition selon les catégories dont relèvent les entreprises sont estimés à partir des caractéristiques des entreprises et des groupes en 2010. Dans la mesure où les accords de branche n'exonèrent pas de pénalité financière les grandes entreprises, dans ce tableau seules les entreprises de taille intermédiaire sont considérées couvertes par les accords de branche étendus (au prorata de la part de salariés couverts).

** Les catégories de taille sont présentées en détail dans l'encadré 1.

Lecture : 13 637 entreprises de taille intermédiaire sont couvertes au 10/02/14, dont 12 618 par un accord de branche étendu uniquement ; au total, 29 % des entreprises de cette catégorie sont couvertes, elles emploient 856 000 salariés (effectifs physiques), soit 32 % des salariés employés par des entreprises de cette taille.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus), et accords de branches étendus avant le 10/02/14 pour les entreprises de taille intermédiaire.

Tableau 2 • Entreprises et salariés couverts* selon la nature du texte et la catégorie de taille** de l'entreprise (hors accords de branche)

En %

	Part d'entreprises couvertes		Part de salariés couverts	
	Par un accord	Par un plan d'action	Par un accord	Par un plan d'action
Grandes entreprises.....	53	47	71	29
Entreprises de taille intermédiaire	41	59	55	45
Ensemble.....	52	48	71	29

* Le nombre d'entreprises et de salariés concernés ainsi que leur répartition selon les catégories dont relèvent les entreprises sont estimés à partir des caractéristiques des entreprises et des groupes en 2010.

** Les catégories de taille sont présentées en détail dans l'encadré 1.

Lecture : 53 % des grandes entreprises couvertes le sont par un accord collectif ; ces entreprises emploient 71 % des salariés appartenant à une entreprise de cette taille couverte par un texte contrat de génération.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).

Tableau 3 • Entreprises et effectifs salariés couverts* par un accord de branche étendu au 10 février 2014

	Entreprises de taille intermédiaire* *		Ensemble des entreprises	
	Nombre d'entreprises couvertes	Nombre de salariés couverts (en milliers)	Nombre d'entreprises couvertes	Nombre de salariés couverts (en milliers)
Organismes de sécurité sociale	221	34	524	155
Métallurgie	4 503	246	41 615	1 586
Sociétés d'assurance	72	9	1 295	157
Industries pharmaceutiques.....	164	13	1 322	130
Inter-secteur papier carton	264	14	1 888	71
Industries de carrières et matériaux.....	389	13	3 489	65
Interbranche agro-alimentaire	1 524	89	47 606	626
Fédération graineteries jardinerie	111	3	1 001	17
Commerce de détail à prédominance alimentaire	1 900	162	10 176	652
Bâtiment	2 799	126	180 394	1 126
Travaux publics.....	660	33	9 232	315
Entreprises sociales et habitat.....	107	11	423	36
Industries et commerces de la récupération	209	8	1 929	31
Total	12 922	762	300 893	4 966

* Le nombre d'entreprises et de salariés concernés ainsi que leur répartition selon les catégories dont relèvent les entreprises sont estimés à partir des caractéristiques des entreprises et des groupes en 2010. Les entreprises couvertes par un ou plusieurs accords de branche sont comptabilisées au prorata de la part de leurs salariés couverts.

** Les catégories de taille sont présentées en détail dans l'encadré 1.

Champ : entreprises de droit privé couvertes par un accord de branche étendu au 10/02/14.



Sources : Insee, Clap-Lifi 2010, SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.



Sources : Insee, Clap-Lifi 2010, SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.



Sources : Insee, Clap-Lifi 2010 ; calculs Dares.

entreprises de taille intermédiaire (29 %) sont couvertes, la plupart uniquement par un accord de branche étendu (93 %).

307 entreprises ont déposé un diagnostic seul, ce qui leur ouvre droit à l'aide financière en contrat de génération, de même que les 1 019 entreprises de taille intermédiaire couvertes par un texte émanant d'une entité économique. Parmi elles, 598 entreprises ont effectivement fait une ou plusieurs demande(s) d'aide en contrat de génération à la fin juin 2014 : c'est le cas de 78 % des entreprises ayant accès à l'aide via le dépôt d'un diagnostic et de seulement 35 % de celles ayant accès à l'aide via le dépôt d'un accord ou un plan d'action. Ces entreprises sont à l'origine de 1 780 demandes d'aide.

Les textes d'entreprise sur le contrat de génération : un contenu encadré par la loi

Spécificité du dispositif du contrat de génération, la fiche descriptive normalisée jointe à chaque accord ou plan d'action permet de disposer d'informations relativement détaillées sur son contenu. L'analyse quantitative de 6 150 fiches descriptives relatives aux textes signés avant le 10 février 2014 donne un cadrage statistique sur les principaux éléments figurant dans les textes, et plus particulièrement sur les indicateurs retenus par les entreprises notamment pour apprécier leurs objectifs chiffrés en termes d'embauche et de maintien dans l'emploi (encadré 2).

L'analyse de ces formulaires normalisés ne permet toutefois pas de tenir compte des spécificités des entreprises signataires et des éléments de contexte permettant de mieux comprendre les engagements pris. Aussi, en complément de l'analyse quantitative exhaustive des fiches descriptives, des éléments qualitatifs fondés sur l'analyse d'un échantillon de 30 accords et plans d'action - ainsi que leurs diagnostics préalables (encadré 4) - viennent illustrer par des exemples précis les engagements qui ont été pris par certaines entreprises et les difficultés qu'elles ont rencontrées dans la rédaction de leur texte (encadré 3).

Sont ainsi cités dans les paragraphes suivants des extraits de ces 30 accords et plans d'action en précisant, à chaque fois, de quel type d'entreprise ils émanent (8).

Des engagements majoritairement exprimés en part des embauches réservées aux jeunes

Chaque texte doit comporter un objectif chiffré en matière d'embauche de jeunes en CDI pendant sa durée d'application, soit trois ans pour 96 % des textes. La notion de « jeunes » doit être précisée par les textes ; ceux-ci ont majoritairement retenu 25 ou 26 ans comme borne supérieure, tandis que près d'un quart ont choisi 30 ans (tableau 4).

La plupart des entreprises ont retenu au moins un des quatre indicateurs explicitement proposés par la fiche descriptive (tableau 5) ; 28 % des fiches descriptives en signalent plusieurs.

Malgré le contexte économique dégradé, 44 % des entreprises ont exprimé leur engagement directement sous la forme d'un nombre de jeunes embauchés en CDI sur la durée du texte. La majorité a en revanche retenu des indicateurs correspondant à une mesure indirecte du nombre d'embauches à réaliser. Ainsi, plus de la moitié des entreprises ont exprimé un engagement en part des futures embauches. Ces objectifs sont conditionnés à la réalisation effective d'au moins une embauche. Cependant, selon le volume d'embauches effectivement réalisé et le pourcentage que s'est fixé l'entreprise, l'objectif peut être atteint avec moins d'un jeune embauché. De plus, 21 % des entreprises ont exprimé leur engagement sous la forme d'un ratio de jeunes en CDI parmi l'ensemble des salariés, objectif qui pourrait être compatible avec une baisse du nombre de jeunes en CDI dans l'entreprise selon l'évolution de l'effectif total.

L'analyse qualitative apporte des précisions sur la manière dont va être appréciée l'atteinte des objectifs en matière d'embauche de jeunes (par exemple, à la fin de la durée d'application du texte

(8) Le secteur d'activité est précisé entre parenthèses, suivi du numéro 1 ou 2 indiquant la catégorie de l'entreprise vis-à-vis du contrat de génération (respectivement grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire).

Tableau 4 • Borne d'âge retenue pour les objectifs relatifs à l'emploi des jeunes En %

	Part des fiches ayant retenu la borne d'âge
Moins de 25 ans	2
25 ans.....	19
26 ans.....	42
De 27 à 29 ans.....	10
30 ans.....	23
Plus de 30 ans.....	2
Non renseigné.....	3

Lecture : 2 % des fiches ont retenu une borne d'âge strictement inférieure à 25 ans pour leur objectif chiffré en matière d'embauche de jeunes.

Tableau 5 • Indicateurs retenus pour exprimer l'objectif d'embauche de jeunes en CDI En %

	Part* des fiches ayant choisi l'indicateur
Ratio des embauches de jeunes en CDI sur l'ensemble des embauches.....	59
Nombre d'embauches de jeunes en CDI	44
Ratio du nombre de jeunes en CDI sur l'ensemble des salariés	21
Augmentation du nombre de jeunes en CDI.....	14
Autre indicateur	16
Non renseigné.....	1

* Le total est supérieur à 100 % car 28 % des fiches comportent plusieurs indicateurs.

Lecture : 44 % des fiches descriptives indiquent que l'indicateur retenu pour l'objectif d'embauche de jeunes en CDI est un nombre d'embauches de jeunes en CDI, d'autres indicateurs ont pu être choisis en complément.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique dont la fiche descriptive est saisie (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.

LE DIAGNOSTIC : UNE AIDE À LA PRISE D'ENGAGEMENTS ADAPTÉS AUX SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES

Innovation par rapport à la négociation sur les salariés âgés, un diagnostic doit obligatoirement être réalisé préalablement à l'établissement du texte, et présenté aux organisations représentatives du personnel.

Ce diagnostic permet de dresser un état des lieux de la situation des jeunes et des salariés âgés dans l'entreprise et des évolutions récentes de leur place au sein de l'entreprise. Bien que parfois très formels, certains diagnostics étudiés dans le cadre de l'analyse qualitative vont au-delà des seuls éléments obligatoires fixés par le cadre légal (encadré 1), et fournissent des éléments relatifs par exemple à la situation des alternants, l'ancienneté dans l'entreprise, les conversions de CDD en CDI ou le temps partiel.

L'énoncé des perspectives tant de départs à la retraite que de recrutements semble parfois avoir posé des difficultés aux entreprises, notamment en raison de leur manque de visibilité. Concernant les départs en retraite, des entreprises précisent qu'il s'agit de personnes susceptibles de partir à la retraite mais que la décision finale revient au salarié. Certaines se limitent à indiquer l'année de naissance des salariés les plus âgés. Les hypothèses ne sont pas toujours précisées lorsque le nombre de départs potentiels est estimé. De manière similaire, les entreprises font en général preuve de prudence lors de l'énoncé de leurs perspectives de recrutement et rappellent le contexte économique dégradé et/ou les difficultés sectorielles qu'elles rencontrent : maintien de l'effectif, remplacement - éventuellement partiel - des départs en retraite, absence de perspectives de recrutement, impossibilité de faire des prévisions, etc. Certaines entreprises soulignent la difficulté de l'exercice et émettent des réserves quant à la réalisation de l'objectif d'embauches.

Les constats effectués lors du diagnostic ont pu permettre d'alimenter la négociation avec les partenaires sociaux, et/ou d'étayer les engagements pris par la suite. Ainsi, une entreprise indique avoir établi ses objectifs « *eu égard aux prévisions de départ à la retraite et aux perspectives de recrutements telles qu'elles ressortent du diagnostic établi* » (construction 2). Par ailleurs, une entreprise qui prévoit une diminution de la part de seniors parmi l'effectif indique que « *cet objectif chiffré participe directement à un effort de maintien dans l'emploi de la population considérée. Les caractéristiques actuelles de la pyramide des âges ainsi que le souhait de favoriser les secondes parties de carrière, notamment par la mobilité externe, ne permettent pas d'envisager un taux d'emploi des salariés âgés de 55 ans et plus supérieur au taux actuel* » (industrie 1). Enfin, l'identification des compétences clés, bien que délicate pour certaines entreprises, devrait faciliter leur transmission.

ou annuellement). Le périmètre des embauches peut notamment varier (limité ou non aux seuls CDI) ou ne pas être explicité concernant l'appréciation tant du nombre d'embauches de jeunes à réaliser que du dénominateur lorsque l'objectif est exprimé en part d'embauches de jeunes parmi le total des embauches réalisées.

Les entreprises peuvent retenir une formulation de leur objectif non explicitement prévue par la fiche descriptive normalisée comme c'est le cas dans 16 % des fiches descriptives (« autre indicateur »). Par exemple, une entreprise, qui a une politique d'apprentissage développée qu'elle souhaite poursuivre, indique dans son texte qu'elle recrutera en CDI 80 % des alternants qui le souhaitent (secteur non marchand 1).

Sans nécessairement prendre des engagements chiffrés, des entreprises indiquent vouloir favoriser l'embauche des jeunes déjà présents dans l'entreprise (CDD, stagiaires, alternants ou doctorants). D'autres prévoient de cibler leurs recrutements sur les jeunes sans qualification voire de réaliser une part des recrutements en emplois d'avenir (hébergement et restauration 1).

Certaines entreprises évoquent la possibilité qu'elles ont ou non de bénéficier de l'aide financière pour les embauches de jeunes qu'elles prévoient. Une entreprise indique que « *au regard de la politique de l'entreprise et de sa réelle volonté d'insertion des jeunes, la société choisit d'une part d'assurer un objectif chiffré global de maintien dans l'emploi du ratio de 7 % de jeunes âgés de moins de 26 ans, et d'autre part, d'augmenter ce ratio à hauteur de 8,6 % dans l'éventualité du bénéfice d'une embauche sous contrat de génération au cours de la durée du présent plan* » (industrie 2).

Maintien dans l'emploi et embauche de salariés âgés : des objectifs imbriqués et des difficultés de recrutement

Concernant les salariés âgés, les entreprises doivent prendre des engagements chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi pendant la durée d'application du texte. 17 % n'ont toutefois indiqué qu'un seul type d'objectif sur leur fiche descriptive. Ceci peut *a priori* être lié à différentes sources de confusion.

D'une part, selon les indicateurs retenus, les deux types d'objectifs peuvent être liés, comme l'illustre l'analyse qualitative. Ainsi, une entreprise signale qu'elle « *se fixe comme objectif de maintenir ce taux [la part de salariés âgés dans l'effectif, soit 33 %] pendant toute la durée d'application du présent accord en remplaçant tout salarié de 50 ans et plus dont le contrat serait rompu au cours de cette période* » (industrie 2). Le cadre légal ne précise pas comment doit être appréciée la notion de maintien dans l'emploi. Or, elle peut s'entendre à un niveau individuel (maintien de tout ou partie des salariés âgés actuellement présents dans l'entreprise) auquel cas elle est indépendante des embauches, ou à un niveau collectif (maintien d'une part de salariés âgés dans l'effectif total). De fait, l'atteinte d'un objectif de maintien exprimé sous cette seconde forme peut nécessiter des embauches de salariés âgés ou, à l'inverse, être mécaniquement atteint du fait du vieillissement des salariés présents; cela dépend notamment de la pyramide des âges de l'entreprise et des départs en retraite.

D'autre part, dans le cadre des incitations à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés (encadré 1), les entreprises devaient souscrire un seul

type d'engagement (en matière soit d'embauche soit de maintien dans l'emploi) et certaines entreprises ont pu ne pas percevoir ce changement. Par ailleurs, une étude de la Dares portant sur ces négociations antérieures relevait que les signataires « *tendent parfois à confondre les notions de recrutement et de maintien dans l'emploi* » [6]. Cette étude soulignait également que « *les entreprises se montrent beaucoup plus prudentes sur les perspectives de recrutement en période de crise économique* ». De fait, dans les textes relatifs au contrat de génération, les entreprises ont davantage indiqué un objectif sur le maintien dans l'emploi que sur l'embauche de salariés âgés : respectivement 96 % et 85 % des fiches. L'atteinte d'un objectif de recrutement dépend en partie de facteurs externes à l'entreprise (dynamisme conjoncturel, réception de candidatures de salariés âgés notamment). Lorsqu'elles ne souscrivent aucun objectif chiffré en matière de recrutement de seniors, les entreprises s'engagent généralement *a minima* à y porter une attention particulière, à recruter des seniors si elles ont des candidatures ou encore « *à observer plus régulièrement la pyramide des âges au moment du recrutement et à faire croître la part des seniors dans les embauches s'il apparaît qu'elle est anormalement basse* » (industrie 2). Une entreprise s'engage à « *examiner toutes les candidatures répondant aux exigences du poste proposé sans distinction d'âge et à recruter, le cas échéant, des salariés âgés* » (activités juridiques, scientifiques et techniques 1). Une autre indique que « *l'objectif retenu est le maintien avec une volonté de s'engager pour le recrutement de seniors* » (activités juridiques, scientifiques et techniques 1).

Bien que les bornes d'âges retenues soient plus variables que pour les objectifs relatifs aux jeunes, sont généralement considérés comme âgés les salariés à partir de 55 ou 50 ans (respectivement 36 % et 27 % des fiches descriptives), (tableau 6). Cette définition sert *a priori* à apprécier l'atteinte des deux types d'objectifs chiffrés en faveur de l'emploi des salariés âgés. Mais bien que cela ne soit pas permis par le format de la fiche descriptive, des entreprises prévoient dans leur texte des bornes d'âges différentes pour les engagements relatifs au maintien dans l'emploi et aux embauches de salariés âgés, de manière semblable à ce qui était prévu dans le cadre des accords en faveur de l'emploi des salariés âgés et aux critères d'éligibilité à l'aide financière en contrat de génération (9). Certains textes justifient les tranches d'âges retenues, comme cette entreprise qui indique que « *bien que la direction n'ait jamais eu le souhait de mener une politique d'emploi en faveur des jeunes, force est de constater que notre secteur d'activité et notre clientèle ciblée engendrent une sélection naturelle de candidats « juniors », comme l'illustre parfaitement notre pyramide des âges. Dans ces circonstances, afin de répondre à la réalité de l'entreprise,*

et de fixer des objectifs raisonnables et réalistes, sera assimilé à un salarié senior, le salarié âgé de 50 ans et plus » (commerce 1).

Comme pour les objectifs relatifs à l'embauche de jeunes, les entreprises ont majoritairement retenu au moins l'un des indicateurs explicitement proposés par la fiche descriptive (tableaux 7 et 8). Près de la moitié ont exprimé leur objectif en part d'embauches de salariés âgés parmi l'ensemble des embauches de l'entreprise. Comme pour les jeunes, il s'agit de l'indicateur le plus choisi. De façon similaire aux observations faites pour les jeunes, l'analyse qualitative des textes montre que le périmètre des embauches peut varier ; en particulier, différents types de contrats peuvent être prévus comme, par exemple, des contrats de professionnalisation.

Concernant le maintien en emploi, 74 % des fiches indiquent avoir retenu l'indicateur exprimé en pourcentage de salariés âgés présents au moment de la mise en place du texte, c'est-à-dire

Tableau 6 • **Borne d'âge retenue pour les objectifs relatifs à l'emploi des salariés âgés** En %

	Part des fiches ayant retenu la borne d'âge
45 ans.....	9
50 ans.....	27
55 ans.....	36
56 ans.....	3
57 ans.....	17
Autres.....	4
Non renseigné.....	3

Lecture : 9 % des fiches descriptives indiquent que les salariés sont considérés comme âgés à partir de 45 ans.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique dont la fiche descriptive est saisie (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).

Tableau 7 • **Indicateurs retenus pour exprimer l'objectif d'embauche de salariés âgés** En %

	Part* des fiches ayant choisi l'indicateur
Part des embauches de salariés âgés parmi l'ensemble des embauches.....	49
Nombre d'embauches de salariés âgés.....	36
Autre indicateur.....	16
Non renseigné.....	15

* Le total est supérieur à 100 % car 14 % des fiches comportent plusieurs indicateurs.

Lecture : 36 % des fiches descriptives indiquent que leur objectif d'embauche de salariés âgés est exprimé en nombre d'embauches pendant la durée du texte.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique dont la fiche descriptive est saisie (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).

Tableau 8 • **Indicateurs retenus pour exprimer l'objectif de maintien dans l'emploi de salariés âgés** En %

	Part* des fiches ayant choisi l'indicateur
Part de salariés âgés présents au moment de la mise en place du texte maintenus en emploi.....	74
Nombre de salariés âgés maintenus en emploi.....	28
Autre indicateur.....	17
Non renseigné.....	5

* Le total est supérieur à 100 % car 21 % des fiches comportent plusieurs indicateurs.

Lecture : 28 % des fiches descriptives indiquent que leur objectif de maintien dans l'emploi de salariés âgés est exprimé en nombre de salariés âgés maintenus en emploi.

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique dont la fiche descriptive est saisie (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).

(9) De manière similaire, pour les engagements en faveur des jeunes, certains publics peuvent bénéficier de tranches d'âges différentes, notamment des salariés reconnus travailleurs handicapés, des salariés déjà présents dans l'entreprise ou encore des doctorants.



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.

une interprétation individuelle de la notion de maintien. Néanmoins, l'analyse qualitative de textes relatifs au contrat de génération suggère que certaines entreprises ont pu confondre cette notion avec l'approche collective, non explicitement proposée par la fiche descriptive bien que les employeurs aient la possibilité d'indiquer en clair un autre type d'indicateur. En effet, certains textes font état d'un engagement de maintien au niveau collectif, avec comme indicateur un taux de salariés âgés dans l'effectif total. La difficulté pour les entreprises à prévoir les départs en retraite peut expliquer qu'elles aient privilégié une interprétation collective (10). En effet, ne sachant pas toujours quels salariés partiront sur la période couverte par le texte, il leur est difficile de prendre un engagement relatif aux salariés âgés présents dans l'entreprise. Certaines choisissent malgré tout ce type d'engagement et précisent que certains seniors sont exclus du champ de l'engagement, notamment en cas de départs volontaires. Le maintien d'une part de salariés âgés dans l'effectif peut également permettre de préserver les savoir-faire détenus dans l'entreprise comme l'indique cette entreprise « *au regard des compétences détenues par les salariés de 57 ans et plus, il semble important que l'entreprise reste à un niveau de 6 % minimum de salariés de 57 ans et plus pendant la durée du plan d'action pour limiter le risque d'apparition de compétences critiques* » (industrie 2).

Des engagements modestes dans un contexte économique dégradé

Les engagements des entreprises en matière d'embauches de jeunes pendant la durée d'application du texte (11) correspondent à 4,7 % de l'effectif actuel des entreprises, soit environ 1,5 % de l'effectif par an (12). D'après les données issues des mouvements de main-d'œuvre (13), entre 2008 et 2012, les embauches en CDI de jeunes de moins de 26 ans ont fluctué selon la conjoncture, représentant annuellement entre 2,3 % et 3,2 % de l'effectif salarié des établissements de 50 salariés et plus.

Les engagements relatifs à l'embauche de jeunes pris dans les textes sur le contrat de génération sont ainsi globalement inférieurs aux embauches réalisées par les entreprises au cours des dernières années. Les entreprises semblent donc faire preuve d'une relative prudence dans leurs engagements sur des volumes d'embauches, dont les 30 textes analysés rendent pour partie compte.

Figure, parmi les freins à la prise d'engagements chiffrés, le souci de non-discrimination à l'embauche, notamment liée à l'âge. Prendre des engagements sur des publics ciblés peut en effet constituer de fait une discrimination positive, et peut être perçu comme une injonction

contradictoire difficile à mettre en œuvre (14). Au moment d'énoncer ses engagements concernant l'embauche, une entreprise indique que « *conformément au principe d'égalité d'accès à l'emploi, l'âge ne pourra être pris en compte qu'en présence de candidatures présentant des gages de qualité et de compétence égales* » (commerce 1); ou encore une autre qui ne prend pas d'objectif chiffré en matière de recrutement de salariés âgés indique quant à elle que « *l'objectif est de porter une attention particulière lors des procédures de recrutements externes, tout en respectant les principes de non discrimination* » (communication, finance, immobilier 1).

En outre, les textes relatifs au contrat de génération ont été rédigés dans un contexte économique dégradé auquel peuvent s'ajouter des difficultés sectorielles, ce que rappellent souvent les entreprises au moment d'énoncer leurs objectifs chiffrés: « *conjoncture économique défavorable* », « *marché en décroissance* », « *pression concurrentielle forte* », etc. Ces difficultés peuvent expliquer la modestie des engagements. Ainsi, des entreprises s'engagent à « *stabiliser les effectifs* », à « *remplacer les départs, notamment ceux des seniors* », ou encore n'envisagent des embauches qu'en cas de conjoncture favorable pour « *adapter les effectifs à la hausse du chiffre d'affaire* » (activités juridiques, scientifiques et techniques 1). Une entreprise précise que son objectif (à savoir l'embauche de 3 salariés âgés de 45 ans et plus au cours des trois prochaines années) est « *ambitieux en raison de la crise qui frappe le secteur* » (construction 1); une autre indique que « *des raisons économiques suffisamment préoccupantes ne permettent pas de prendre un engagement chiffré en matière d'embauche de jeunes* » (secteur non marchand 1). La faiblesse des perspectives de recrutement rend difficile la prise d'engagement pour les entreprises. Ainsi, une entreprise de moins de 50 salariés appartenant à un groupe de plus de 300 salariés indique qu'« *aucun recrutement n'étant prévu jusqu'au terme du présent plan d'action, l'entreprise ne peut pas s'engager à recruter un jeune âgé de moins de 26 ans et son objectif en la matière est de ce fait à zéro. Toutefois, en cas de recrutement, elle cherchera, à profil et niveau de compétences équivalents, à favoriser l'embauche d'un jeune de moins de 26 ans* » (communication, finance, immobilier 1).

Le manque de visibilité des entreprises, potentiellement accru dans un contexte économique dégradé, contraint également la prise d'engagement pour les trois prochaines années. Ainsi une entreprise s'engageant à recruter une part de salariés âgés parmi l'ensemble des recrutements effectués précise que « *ce nombre de recrutements n'est pas défini et est difficile à chiffrer de manière certaine, il dépend des nouveaux marchés en cours de prospection et non encore validés* » (transport 2). Une autre indique que « *le contexte économique actuel, la politique d'alternance des*

(10) La même difficulté se pose pour établir les prévisions de départ en retraite figurant dans le diagnostic.

(11) La quasi-totalité des textes (96 %) prévoient une durée d'application de 3 ans.

(12) Cette estimation peut être réalisée pour 54 % des dossiers. Une telle estimation ne peut pas être effectuée pour l'embauche de salariés âgés en raison de difficultés méthodologiques (seuls 37 % des dossiers permettraient de le faire, et la dispersion des bornes d'âge est beaucoup plus importante que pour les jeunes).

(13) Deux dispositifs permettent à la Dares de mesurer les mouvements de main-d'œuvre (flux d'embauches et de sorties d'emplois) du secteur privé : pour les établissements d'au moins 50 salariés, la déclaration des mouvements de main-d'œuvre (DMMO) ; pour les établissements employant entre 1 et 49 salariés, l'enquête sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO).

(14) Des difficultés similaires ont été notées dans le cadre des accords diversité [10].

cinq dernières années ainsi que la visibilité partielle sur la charge en production impliquent beaucoup de prudence quant à l'embauche de CDI pour les années à venir » (industrie 1).

Enfin, les embauches sont conditionnées à la réception de candidatures. Cette difficulté semble accrue pour les salariés âgés, ainsi que pour certains secteurs d'activités qui attirent plus spécifiquement certaines classes d'âge (« sélection naturelle », commerce 1). Ainsi, une entreprise précise qu'elle n'a recruté aucun salarié âgé de plus de 55 ans sur les trois dernières années « essentiellement parce qu'elle reçoit très peu de candidatures de seniors en adéquation avec les postes offerts. C'est pourquoi compte tenu de ce contexte et bien que le souhait de l'entreprise soit de recruter davantage de seniors en cohérence avec sa recherche de profils complémentaires et diversifiés, [l'entreprise] se fixe comme objectif de tendre à l'embauche de 5 salariés de 55 ans et plus » (communication, finance, immobilier 1).

Certaines entreprises font explicitement preuve de prudence en émettant des réserves quant à la réalisation des objectifs qu'elles se sont fixés : « sous réserve de l'évolution de la conjoncture économique » (communication, finance, immobilier 1), « cet objectif chiffré général ne constitue qu'une obligation de moyens à la charge de l'entreprise et non une obligation de résultat » (industrie 2), ou encore « ces objectifs pourront être neutralisés dans l'hypothèse où l'entreprise serait contrainte de procéder à un gel des embauches ou à un plan de réduction des effectifs » (commerce 1).

Dispositions en faveur des salariés âgés : une effectivité conditionnée aux modalités d'accès et à l'information des salariés

Les entreprises doivent mettre en place des actions en faveur de l'emploi des salariés âgés (15) dans au moins deux domaines parmi les cinq suivants : recrutement de salariés âgés, 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.

Plus de la moitié des textes ont excédé le nombre minimal de domaines d'action : 29 % en ont choisis trois et 17 % quatre (tableau 9). Néanmoins, le nombre de domaines d'action ne préjuge pas nécessairement de l'étendue des possibilités offertes aux salariés et du niveau d'engagement de l'entreprise. En effet, comme le montre l'analyse des textes, une même action peut figurer dans plusieurs domaines. Le fait d'inscrire une action dans un domaine donné peut être lié à la manière dont cette action s'articule avec les autres actions que l'entreprise développe et à l'objectif qu'elle lui assigne. Cependant, certaines entreprises peuvent choisir de répartir leurs actions dans plusieurs domaines tandis que d'autres les regrouperont au sein d'un même domaine. Le choix des domaines peut relever de stratégies diverses de la part des entreprises : certaines ont pu privilégier des domaines déjà maîtrisés, ou inversement, ne pas aborder certains thèmes négociés par ailleurs pour ne pas risquer de remettre en cause un accord antérieur. Tandis que les trois autres ont été retenus par plus de la moitié des entreprises (voire deux tiers pour certains), les domaines « recrutement des salariés âgés » et « organisation de la coopération intergénérationnelle » ont été moins choisis (tableau 10). Il s'agit de thèmes pouvant être abordés par ailleurs dans l'accord ou le plan d'action dans le cadre de l'énoncé de l'objectif chiffré en matière d'embauche, pour l'un, et en spécifiant les actions permettant la transmission des compétences en direction des jeunes, pour l'autre.

Indépendamment du nombre de domaines retenus, le nombre d'actions proposées varie et ne peut être apprécié qu'à la lecture des textes (16). Les actions prévues sont, pour la plupart, bien connues des entreprises (entretien de seconde partie de carrière, bilan de compétences, etc.) voire relèvent d'obligations légales (encadré 5). Les modalités prévues peuvent néanmoins aller « au-delà des obligations légales » comme le précisent certaines entreprises en matière d'entretiens de seconde partie de carrière ou encore

(15) Les actions proposées ne s'adressent pas nécessairement aux mêmes tranches d'âges que les engagements chiffrés en termes de maintien dans l'emploi ou d'embauche de salariés âgés. Des tranches d'âge différentes peuvent s'appliquer aux différentes actions choisies.

(16) Seuls les domaines d'actions (et non les actions) figurent sur les fiches descriptives.

Tableau 9 • Nombre de domaines d'action retenus En %

Nombre de domaines	Part de fiches concernées
1.....	2
2.....	42
3.....	29
4.....	17
5.....	9
Non renseigné.....	2

Lecture : 42 % des fiches descriptives indiquent avoir retenu 2 domaines d'action.

Tableau 10 • Domaines d'action retenus En %

	Part* des fiches indiquant le domaine
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation	73
Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite	70
Anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges	62
Organisation de la coopération intergénérationnelle	44
Recrutement de salariés âgés	40

* Le total est supérieur à 100 % car la plupart des fiches comportent plusieurs indicateurs.

Lecture : 40 % des fiches descriptives indiquent avoir retenu le domaine « recrutement de salariés âgés ».

Champ : accords et plans d'action contrat de génération conformes signés avant le 10/02/14 au niveau d'une entité économique dont la fiche descriptive est saisie (hors entreprises de moins de 50 salariés n'appartenant pas à un groupe de 50 salariés et plus).



Source : SI-CG (extraction au 30/09/14) ; calculs Dares.

de moyens alloués au plan de formation notamment. Bien qu'*a priori* obligatoires, certaines actions peuvent néanmoins être nouvelles et/ou en cours de développement dans certaines entreprises, l'accès à certaines dispositions pouvant également être facilité (17). Ainsi, une entreprise de moins de 50 salariés appartenant à un groupe de plus de 300 salariés indique qu'elle « s'engage à réaliser 60 % des entretiens de deuxième partie de carrière auprès des salariés de 45 ans et plus, ceux-ci ayant déjà été réalisés à 40 % dans le cadre du plan d'action en faveur de l'emploi des seniors » (communication, finance, immobilier 1). Une entreprise semble avoir tiré des enseignements des accords seniors dans l'expression de ses engagements: alors qu'elle s'était fixée un objectif de réalisation de 100 % des entretiens de seconde partie de carrière dans le cadre de son accord senior antérieur, elle indique désormais dans son accord relatif au contrat de génération que « considérant que certains seniors ne souhaitent pas avoir un entretien de seconde partie de carrière, l'entreprise s'engage à ce qu'un rendez-vous soit proposé à 100 % de la population senior concernée en 2014. Réalisation par les managers de 100 % des entretiens individuels des salariés présents de manière effective [c'est-à-dire les seniors qui le souhaitent] » (secteur non marchand 2).

En outre, selon les textes, les conditions pour bénéficier d'un dispositif peuvent être plus ou moins restrictives (par exemple, bénéfice systématique, ou sur demande et le cas échéant, la part des demandes qui seront acceptées peut être précisée; âge des salariés concernés avec éventuellement une priorité pour les plus âgés; ou encore ancienneté nécessaire dans l'entreprise). L'information qui sera faite auprès des salariés de

ces dispositions conditionne également leur effectivité. La lecture des textes ne permet pas par conséquent d'apprécier quel sera l'accès effectif des salariés à ces outils.

L'importance du suivi

Au-delà des engagements pris, le suivi qui en sera fait tout au long de la durée de l'accord collectif ou du plan d'action doit permettre de s'assurer de leur effectivité. Celui-ci doit être facilité par la présence d'indicateurs de suivi et/ou d'objectifs chiffrés dans les textes signés (18), y compris dans certains cas lorsque ceux-ci n'étaient pas obligatoires. Par ailleurs, la loi instaurant le contrat de génération impose aux grandes entreprises d'établir un bilan annuel de la mise en œuvre des dispositions prévues par leur texte. Le suivi pourra permettre la mise en œuvre le cas échéant d'actions correctrices lors des discussions avec les instances représentatives du personnel. Certains textes prévoient explicitement la possibilité de réviser les engagements chiffrés en termes d'embauche et de maintien dans l'emploi notamment en fonction de la conjoncture économique: l'engagement sera « réexaminé et éventuellement réajusté chaque année » (commerce 1).

(17) Sans qu'il soit possible d'apprécier dans quelle mesure en l'absence de comparaison avec les accords antérieurs, et notamment ceux en faveur de l'emploi des salariés âgés.

(18) Même si conformément à ce qui avait été noté dans le cadre des accords seniors, certains textes tendent à confondre objectifs et indicateurs, tandis que certains indicateurs mesurent à la fois le degré d'engagement de l'employeur et d'implication des salariés (nombre de missions de tutorat confiées à des salariés âgés, nombre d'entretiens réalisés...).

Bruno GAROCHE, Aurélie GOIN (Dares).

Pour en savoir plus

- [1] Minni C., Pommier P. (2013), « Emploi et chômage des 15-25 ans en 2012 », *Dares Analyses* n° 73, novembre.
- [2] Minni C. (2013), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2012 », *Dares Analyses* n° 83, décembre.
- [3] Branche-Seigeot A., Garoche B., « L'aide contrat de génération », *Dares Analyses*, à paraître.
- [4] Fiche descriptive, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/fiches-descriptive.pdf>
- [5] Daniel C., Chamboredon H., « Contrat de génération et dynamique de la négociation collective d'entreprise », *Bref thématique*, Direccte-Ile-de-France, à paraître.
- [6] Claisse C., Daniel C., Naboulet A. (2011), « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études* n° 157, *Dares*, mars.
- [7] Ministère du travail (Direction générale du travail, Dares) (2014), La négociation collective en 2013, Bilans et rapports, La Documentation française, juillet.
- [8] Jolivet A., Parlier M. (2013), « Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors », Anact, lres, septembre.
- [9] Accords de branche, <http://travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/rubrique-technique,2237/colonne-droite,2240/en-pratique,2251/contrat-de-generation,2232/accords-de-branches,2266/accords-de-branche-etendus,17496.html>
- [10] Garner H., Recoules M. (2014), « Égalité, diversité, discrimination. Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité », *Document d'études* n° 182, *Dares*, juin.

EXEMPLES D' ACTIONS EN FAVEUR DES SALARIÉS ÂGÉS PRÉVUES PAR LES ENTREPRISES

Les entreprises doivent prévoir des actions en faveur des salariés âgés dans au moins deux parmi les cinq proposés. Certaines actions peuvent être indiquées dans différents domaines selon les textes. Pour chaque domaine, seuls quelques exemples d'actions sont indiqués ici.

Domaine « anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges »

- Entretien professionnel de deuxième partie de carrière : généralement indiqué, il est néanmoins organisé selon des modalités diverses (âge des salariés, rythme des entretiens, etc.). Cet entretien est généralement l'occasion de proposer aux salariés les autres dispositifs dont ils peuvent bénéficier d'une part en matière de formation (Droit individuel à la formation (Dif), Validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences) et d'autre part en matière d'aménagement des conditions de travail et du temps de travail.
- Accompagnement des salariés dans leurs démarches de formation : soutien financier et/ou dans les démarches administratives liées à une démarche de VAE ou de bilan de compétences ; réalisation du bilan de compétences sur le temps de travail ; mise en place d'un passeport formation ; ou encore cette entreprise qui « pour encourager la mobilité professionnelle qu'elle soit interne ou externe, s'engage, compte tenu de l'entretien de deuxième partie de carrière ou du bilan de compétences, à faire bénéficier les salariés concernés d'un congé de formation via le Fongecif pour leur permettre de s'orienter, le cas échéant, vers d'autres métiers » (industrie 1).
- Autres actions : mise en place d'un suivi médical renforcé en lien avec la médecine du travail, ou encore sensibilisation du management au principe de non-discrimination liée à l'âge notamment en matière d'évolution et d'opportunité de carrière.

Domaine « développement des compétences et des qualifications et accès à la formation » : les actions visent généralement à répondre aux besoins de formation des salariés âgés identifiés lors de l'entretien de deuxième partie de carrière.

- Engagements chiffrés garantissant aux salariés âgés un accès à la formation, portant sur le nombre de seniors formés, le montant du plan de formation ou encore le volume de formation qui leur sera consacré. Ainsi, une entreprise s'engage à ce que 70 % des salariés âgés bénéficient d'« au moins trois jours de formation au terme de l'accord, en plus des formations réglementaires » (communication, finance, immobilier 1). Une autre entreprise « assurera annuellement un nombre moyen de jours de formation aux 55 ans et plus équivalent à celui des autres populations. En tout état de cause, cette moyenne ne pourrait être inférieure à 70 % de la moyenne constatée sur l'ensemble des salariés » (secteur non marchand 1), ou encore cette dernière « veillera à ce que la part d'heures de formation consacrée aux salariés seniors soit comparable à la part qu'ils représentent dans les effectifs » (commerce 1).
- Acceptation des demandes liées à la formation : par exemple, « 90 % des demandes de formation présentées par des salariés de 50 ans et plus (sous réserve que la formation soit prise en charge par l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de l'entreprise) » ainsi que « 80 % des bilans de compétences demandés » à l'initiative d'un salarié de 45 ans et plus sous réserve d'une ancienneté minimale d'un an dans l'entreprise (transport 2).
- Suivi des demandes de VAE (« 100 % des demandes de VAE dès trois ans d'ancienneté », hébergement et restauration 1).
- Bilan individuel : possibilité de bénéficier « sur simple demande d'un bilan personnalisé de formation réalisé par le service des ressources humaines » à partir de 45 ans (activités juridiques, scientifiques et techniques 1) ; ou encore organisation d'un entretien pour les salariés d'au moins 57 ans « n'ayant pas bénéficié de formation depuis plus de trois ans, en vue d'étudier leur besoin éventuel de formation » (commerce 1).

Domaine « recrutement de salariés âgés »

- Engagements relatifs aux procédures et aux modalités de recrutement : d'une part, concernant les offres d'emploi, attention portée à leur rédaction (mention « que les candidatures de salariés âgés de 50 ans et plus seront, dans le cadre du contrat de génération, étudiées avec une attention particulière », secteur non marchand 1) et effort de diffusion en direction des salariés âgés ; et d'autre part, sensibilisation des recruteurs et rappel du principe de non-discrimination liée à l'âge.
- Engagements prévoyant le recrutement de salariés âgés en contrat spécifique (CDD seniors, contrats aidés, contrats de professionnalisation).

Domaine « organisation de la coopération intergénérationnelle »

Le contenu de ce domaine recoupe grandement celui du paragraphe obligatoire relatif aux modalités de transmission des compétences, voire le remplace.

- Actions visant à transmettre les compétences en impliquant à la fois des jeunes et des salariés plus expérimentés : tutorat ou binômes d'échange, avec une notion de réciprocité dans ce dernier cas (valoriser les savoirs et aptitudes détenus tant par le jeune que par le salarié expérimenté, par exemple en faisant bénéficier les salariés âgés des nouvelles compétences détenues par les jeunes sortant de formation initiale).
- Réflexions autour des compétences clés : les entreprises ayant rencontré des difficultés pour identifier leurs compétences-clés lors de la réalisation de leur diagnostic peuvent prévoir des outils leur permettant de mieux les identifier, par exemple en réalisant « une cartographie précise des compétences-clés » (communication, finance, immobilier 1). Les autres peuvent améliorer leur suivi, par exemple en ajoutant l'âge des salariés à leurs grilles de compétences actuelles afin « pour une compétence-clé donnée, de visualiser rapidement qui la détient, d'alerter sur le risque de perte de la compétence s'il s'agit d'un salarié âgé et de mettre en œuvre la transmission de cette compétence au jeune identifié par la mise en place d'un binôme bien défini. » (industrie 2).
- Sensibilisation à l'importance de la coopération intergénérationnelle en formalisant cette dimension dans les fonctions tant des managers que des personnes managées (respectivement « pour permettre à chaque manager de considérer cette dimension comme faisant partie intégrante de ses responsabilités », et « pour amener le manager et le collaborateur à définir des actions de coopération » lors de l'entretien annuel dans le cadre d'un volet spécifique ; industrie 2).

Domaine « aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite »

(1) Maintien des salariés âgés en activité

- Aménagement du temps de travail : possibilités et modalités de passage à temps partiel, d'utilisation du Compte épargne temps (CET), de télétravail ou encore octroi de jours de congés supplémentaires. La plupart de ces mesures concernent les seniors qui s'engagent à partir à la retraite dans un délai d'un à deux ans, et visent à favoriser la « réduction progressive d'activité ». Certains textes prévoient des conditions financièrement avantageuses pour le passage à temps partiel, selon des modalités diverses (condition d'ancienneté, restriction à certaines quotités de travail, compensation partielle voire totale de la perte de salaire et/ou maintien des cotisations sociales aux régimes de retraite sur la base d'un temps plein et/ou indemnité de départ à la retraite calculée sur la base d'un temps plein). La réduction effective du temps de travail des salariés âgés est généralement conditionnée à l'existence de postes disponibles (pour lesquels ils sont prioritaires) et réalisée sous réserve de compatibilité avec les contraintes organisationnelles de l'entreprise. Néanmoins, une entreprise (qui ne prévoit pas d'avantages financiers) s'engage à accepter 80 % des demandes (transport 2). Dans le cadre de son approche intergénérationnelle, une entreprise indique que la « diminution d'activité du senior pourra favoriser une augmentation de la base horaire contractuelle des jeunes recrutés à temps partiel dans le cadre des emplois d'avenir et qui auront validé l'acquisition d'un métier » (hébergement et restauration 1).
- Cumul emploi/retraite, surcote, retraite progressive : information, puis étude des demandes des salariés intéressés.

Encadré 5 (suite)

(2) Accompagnement de la transition vers la retraite

- Information des salariés sur leurs droits : réunions collectives généralement réalisées par des organismes extérieurs de type Cnav/Carsat (1) et/ou bilans individualisés. Une entreprise s'engage en outre à former des personnes du service des ressources humaines à la question des retraites afin qu'elles puissent répondre aux questions des salariés.
- Formation des salariés âgés : prestations dans le catalogue de formation « afin qu'ils puissent aborder en toute sérénité leur départ » (communication, finance, immobilier 1) ou encore « stages pouvant être mis en œuvre dans le cadre du Dif, pris sur temps de travail pour parfaire les connaissances pouvant être utiles aux futurs retraités. Ces stages sont orientés vers la maîtrise de l'outil informatique de base et en particulier Internet, et la gestion ou la participation active à une association » (commerce 1).
- Avantages financiers réservés aux salariés s'engageant à partir sous un certain délai ou encore suite à un passage à temps partiel : versement anticipé de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite, « rachat éventuel de trimestres de retraite à concurrence d'une année de cotisation maximum finançable à hauteur de 50 % » (secteur non marchand 1) par l'entreprise, ou encore versement d'une prime de départ en complément de l'indemnité conventionnelle de départ à la retraite.

(1) Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

DARES ANALYSES et DARES INDICATEURS sont édités par le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris cedex 15.

www.travail-emploi.gouv.fr (Rubrique Études, Recherches, Statistiques de la Dares)

Directrice de la publication : Françoise Bouygard.

Rédactrice en chef : Marie Ruault. Secrétariat de rédaction : Marie Avenel, Thomas Cayet, Evelyn Ferreira - Maquettistes : Guy Barbut, Thierry Duret, Bruno Pezzali.

Conception graphique et impression : ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Réponse à la demande : dares.communication@travail.gouv.fr

Abonnement aux avis de parution de la Dares

(<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de-76/avis-de-parution-2063/bulletin-2064/abonnement-13777.html>)

Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 2109 - 4128 et ISSN 2267 - 4756.