

LA DIVERSITE DES AGES EN ENTREPRISE : L'INTERGENERATIONNEL, UNE PROBLEMATIQUE MULTIFACETTE

DECRYPTAGE

Juniors et seniors : de la difficulté d'intéresser les entreprises

En France, les 25-54 ans constituent le cœur des effectifs salariés. Les jeunes et les seniors apparaissent comme les « laissés pour compte » du marché du travail.

« Dans l'ensemble des pays industrialisés, la vie active est aujourd'hui principalement concentrée autour des âges médians, de 25 à 54 ans. La France se distingue cependant par un « décrochage » particulièrement marqué de la participation au marché du travail à partir de l'âge de 55 ans. En 2011, le taux d'activité des 55-59 ans atteint 69 %. Il est de 17 points inférieur à celui des 50-54 ans. L'écart entre ces classes d'âge est de 14 points en moyenne dans l'Union européenne à 27 », peut-on lire dans l'édition 2013 de l'étude de l'Insee « Emploi et salaires ».

Pour les jeunes, c'est l'entrée dans la vie active qui pose problème. Inexpérimentés, les jeunes peu qualifiés et les jeunes diplômés ont du mal à rivaliser avec des aînés en activité. Selon l'OCDE, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans (en % de la population active) s'élève, en France, à 26,2 % et ne cesse de progresser depuis cinq ans. Avec une population particulièrement touchée : les

jeunes sans diplôme. Chez les moins de 25 ans, le taux de chômage des non diplômés est près de quatre fois plus élevé que celui des personnes qui disposent d'un niveau au moins égal à bac +2.

Comme le rappelait l'Institut Montaigne dans son document « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors » publié en 2010, « l'Hexagone se distingue ainsi des autres grands pays industrialisés par une faible activité des populations situées aux extrémités du spectre démographique. »

D'où la mise en place du dispositif « contrat de génération ». Incitatif pour les entreprises de moins de 300 salariés (une aide de 12 000 euros peut être versée), ce nouveau dispositif donne lieu à obligation de négocier un accord pour les structures de plus de 300 salariés sous peine de pénalité financière. En jeu : l'embauche de jeunes et le maintien dans l'emploi de salariés de plus de 57 ans (ou 55 ans en cas de handicap).

Juniors inexpérimentés, quadras ambitieux, seniors sur le départ avec un savoir à transmettre... l'intergénérationnel, préoccupation majeure des RH

Plusieurs générations se côtoient en entreprise. Les responsables des ressources humaines doivent tirer parti de cette diversité en tenant compte des attentes de chacun. Une réelle difficulté en temps de crise dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.

Aujourd'hui, jusqu'à quatre générations peuvent cohabiter au sein d'une même entreprise. L'enjeu est donc pour les ressources humaines et l'encadrement de tirer bénéfice de cette diversité des âges. L'entreprise doit encourager de façon

cohérente la coopération entre les générations à toutes les étapes du parcours professionnel de chaque salarié afin de créer des synergies profitables à sa productivité.

AGENDA

Paris de l'expérience et de l'emploi des seniors
21 novembre 2013
Espace CentQuatre

Salon de l'apprentissage et de l'alternance de Paris
17 janvier 2014
Paris expo Porte de Versailles

Forum Emploi Seniors
2 mars 2014
Grande Halle de la Villette

A LIRE

Tous les âges au travail
Un ouvrage de Carole Gadet
paru en juin 2013
(Editions Jacob-Duvernet)

Seniors, nous avons besoin de vous
Un ouvrage de Jean-Pierre Wiedmer
paru en juin 2013
(Editions Nouveaux débats publics)

Vers une gestion active des âges et des compétences
Un ouvrage d'Alain Finot
paru en février 2012
(Editions Liaisons)

Si la gestion de la diversité des âges n'est pas un axe nouveau des ressources humaines, l'allongement de la durée de la vie professionnelle des seniors introduit une nouvelle dimension dont il faut tenir compte. Intégrer et fidéliser les profils juniors sans déstabiliser les « quadras » en attente d'évolution, remobiliser les seniors tout en organisant la transmission de leurs connaissances et de leur savoir-faire, favoriser les échanges et la coopération entre les uns et les autres, tenir compte du fait que l'organisation hiérarchique n'est pas forcément calquée sur l'âge et l'expérience des salariés : telles sont les actuelles problématiques que doivent gérer les responsables des ressources

humaines, dans les grandes comme dans les petites structures.

Tutorat, mentorat... sous la pression réglementaire les grandes entreprises mettent en place des solutions pour faire travailler de concert jeunes et anciens. Reste à gérer le sentiment de frustration des « quadras » qui, compte tenu de l'allongement de la vie professionnelle de leurs aînés, peuvent voir les possibilités d'évolution de carrière diminuer. Dans les petites structures ces mêmes enjeux existent. Avec des difficultés peut-être supplémentaires, notamment lorsque ces PME peinent à recruter des jeunes talents et des personnes expérimentées.

TELEX

Le groupe de défense Thales a annoncé la signature d'un contrat de génération qui prévoit l'embauche de quelque 2 000 jeunes d'ici à 2016 ainsi que des mesures favorisant le maintien dans l'emploi des seniors.

FOCUS

Le contrat de génération, un nouveau dispositif pour doper l'embauche des jeunes et le maintien des seniors en entreprise. Compte rendu

Suzane Thébaud, consultante au sein de l'Apec, s'est rendue dans les locaux d'Opticsvalley le 9 avril 2013 pour s'exprimer sur la diversité des âges et offrir des explications sur le nouveau dispositif « contrat de génération » dans le cadre d'une matinale organisée par Opticsvalley.

Créer des binômes jeune-senior pour encourager l'embauche des premiers et garantir l'emploi des seconds : tel est l'objectif affiché de la loi du 1er mars 2013 portant le contrat de génération.

Comme expliqué par Suzanne Thébaud, la mise en œuvre du contrat de génération est différenciée selon la taille des entreprises. Les entreprises de moins de 50 salariés ont accès à une aide financière (sans l'obligation de négociation préalable) pour leurs recrutements réalisés dès le 1er janvier 2013. Elles doivent embaucher en CDI un jeune de moins de 26 ans (30 ans s'il est travailleur handicapé) et maintenir dans l'emploi un salarié en poste d'au moins 57 ans (55 ans s'il est travailleur handicapé ou nouvellement embauché). L'aide est de 2 000 € par an pour l'embauche du jeune et de 2 000 € pour le maintien dans l'emploi d'un senior (salarié ou chef d'entreprise) soit 4 000 € par an et 12 000 € sur la durée maximale de l'aide (trois ans).

Dans le cas des structures dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés, l'aide prévue est subordonnée à une négociation préalable au sein de l'entreprise ou de la branche à laquelle appartient l'entreprise : les structures intéressées doivent être couvertes par un accord de branche étendu, un accord d'entreprise ou de groupe ou, à défaut, un plan d'action sur le contrat de génération. L'accord ou

le plan d'action, d'une durée de trois ans, devra comporter des engagements en faveur de l'insertion des jeunes, de l'emploi des salariés âgés et de la transmission des savoirs.

Les entreprises dont l'effectif est supérieur ou égal à 300 salariés ne sont pas éligibles à l'aide financière. Elles sont toutefois dans l'obligation de négocier un accord avant le 30 septembre 2013 pour la mise en place du contrat de génération : elles doivent être couvertes par un accord collectif d'entreprise ou de groupe voire par un plan d'actions. Sinon, elles seront redevables d'une pénalité financière plafonnée à 1 % des rémunérations ou gains versés pendant la période de non couverture par un accord ou, si ce montant est plus élevé, à 10 % du montant de la réduction Fillon.

Le nouveau dispositif s'inscrit dans une problématique plus générale de la diversité des âges dans une logique inter-générationnelle. Comme souligné par Suzanne Thébaud, l'entreprise est pour la première fois le lieu de travail de quatre générations différentes. La mise en œuvre d'un contrat de génération pour faciliter l'entrée dans la vie active des jeunes et favoriser le maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés, lui offre l'opportunité d'anticiper et d'agir en matière de gestion des âges et de transmission des savoirs et compétences.

CONTRAT DE GENERATION, MODE D'EMPLOI...

En pratique, il suffit de faire sa demande d'aide en ligne ou d'envoyer le formulaire de demande d'aide à Pôle emploi dans les trois mois suivant le premier jour du contrat du jeune embauché. Ensuite, l'aide sera versée chaque trimestre si l'entreprise confirme que le junior et le salarié seniors sont toujours présents dans l'entreprise (une demande d'actualisation sera transmise par Pôle emploi).

Le contrat de génération, un outil adapté à la transmission des entreprises

De très nombreuses activités cessent faute de reprenneur lorsque le chef d'entreprise atteint l'âge de la retraite. Grâce au contrat de génération, les gérants de 57 ans et plus ont la possibilité de recruter un jeune de moins de 26 ans (ou de moins de 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé) dans l'objectif de lui transmettre les rênes de l'entreprise. Pendant trois ans, le chef d'entreprise pourra le former et lui transférer ses compétences en bénéficiant de 4 000 € d'aide par an.

Dernière minute... Elargissement de l'aide en cas de transmission d'entreprise

L'aide était interrompue dans sa totalité en cas de départ du chef d'entreprise. Depuis un décret du 11 septembre 2013, l'aide n'est interrompue que si ce départ a lieu dans les six premiers mois de l'embauche du jeune.

Interview d'expert : trois questions à Suzanne Thébault, consultante Apec

Quelle est la réaction des entreprises vis-à-vis du contrat de génération ?

Les petites entreprises qui peuvent bénéficier de ce dispositif et de l'avantage financier de 4 000 euros par ans sur trois ans ne sont pas toujours informées de son existence ou de ses modalités de mise en œuvre. Les entreprises qui comptent entre 50 et 300 salariés semblent mieux informées mais trouvent le contrat de génération lourd à mettre en place. Si elles ne bénéficient pas d'un accord de branche, elles doivent en effet négocier un accord avec les représentants des salariés. Dans ce cas, la plupart des entreprises renoncent à s'engager. Les structures de plus de 300 salariés ont, quant à elles, l'obligation de négocier un accord. Elles doivent être couvertes par un accord collectif d'entreprise ou de groupe voire par un plan d'actions. Elles consultent ainsi les consultants de l'Apec pour s'informer et préparer leur accord.

Quelles sont les actions proposées par l'Apec pour accompagner et aider les entreprises qui souhaitent ou qui doivent mettre en place un accord intergénérationnel ?

Les petites entreprises de moins de 50 salariés ainsi que les structures de moins de 300 salariés n'ont pas l'obligation de mettre en place un accord intergénérationnel. Si elles adoptent une démarche volontaire, elles ont la possibilité de trouver informations et conseils auprès des consultants de l'Apec. Les plus grosses entreprises – qui ont l'obligation de mettre en place un accord intergénérationnel avec négociation préalable avec leurs instances représentatives du personnel – peuvent bénéficier d'un programme spécifiquement conçu pour elles par l'Apec. Cette

action de conseil, organisée sur deux demi-journées, a pour objectifs d'analyser la situation de chaque entreprise (grâce au diagnostic de la place des jeunes et des salariés seniors) et de dresser un bilan des pratiques en matière de gestion des âges (mise en place du plan senior, etc.). Elle vise également à identifier les compétences stratégiques à sauvegarder et à transmettre et préparer les engagements futurs de l'entreprise.

L'intergénérationnel est-il au cœur des préoccupations des directions des ressources humaines ?

Effectivement. Depuis l'arrivée des générations dites Y et Z (les salariés les plus jeunes), les cadres expriment leurs difficultés auprès des responsables des ressources humaines en matière de management intergénérationnel car il existe un décalage entre ce qu'ils proposent en tant que managers et ce qu'attendent les jeunes. Ces derniers attendent une reconnaissance et non pas la simple transmission d'un savoir acquis par ailleurs. De nombreuses entreprises mènent des réflexions sur ce sujet et sur la manière de sensibiliser leurs cadres.

CHIFFRES CLES

24,6%

c'est le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans

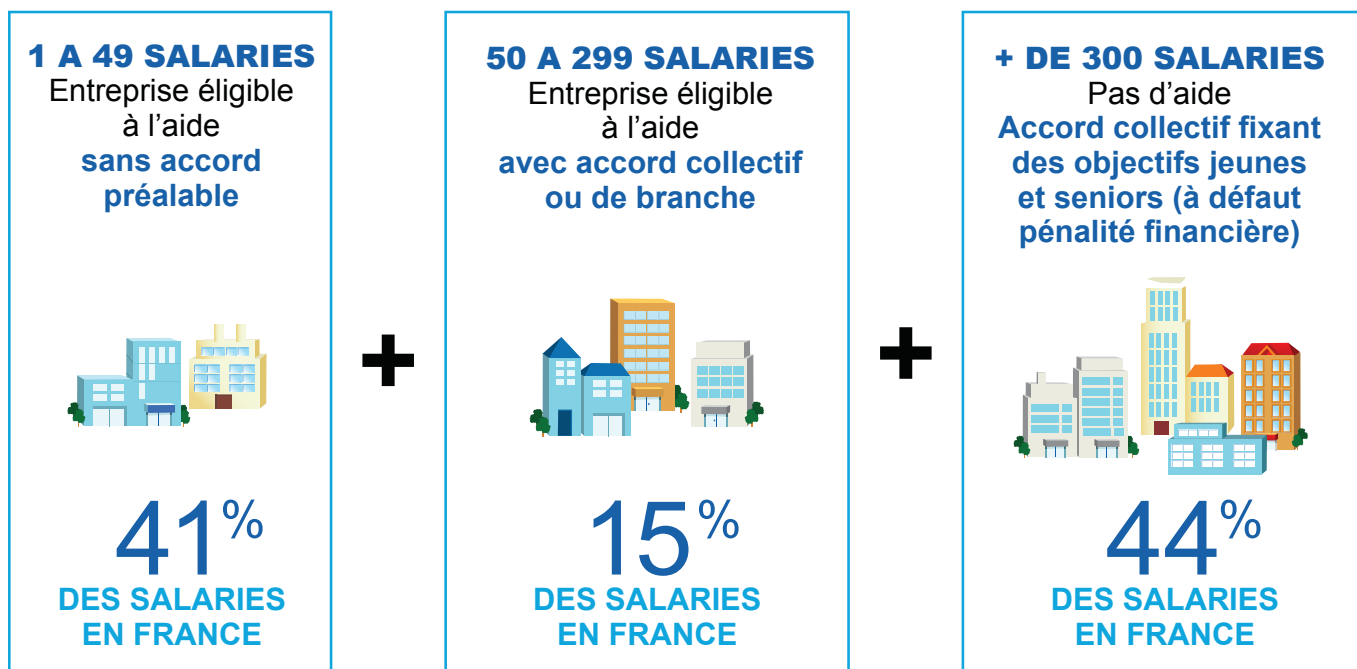
Le taux de chômage des 50 ans ou plus s'élève à

7,5%

Le taux d'emploi des 50-64 ans est de

57,4%

(source : INSEE, 2ème trimestre 2013)



TEMOIGNAGE

Les petites entreprises en quête d'informations

Le 9 avril dernier, Opticsvalley organisait une matinale sur la diversité des âges et le contrat de génération animée par Suzanne Thébaud de l'Apec. Cédric Fournier, directeur associé et co-fondateur du groupe ITOP a assisté à la présentation. Témoignage.

► Pour quelles raisons avez-vous participé à la matinale organisée par Opticsvalley ?

J'ai participé à la matinale d'Opticsvalley à titre informatif. Je me suis rendu compte à cette occasion que le contrat de génération n'était pas forcément adapté à notre structure. Notre groupe, constitué de quatre entités juridiques distinctes, compte seulement trois personnes de plus de 57 ans sur l'ensemble des 54 salariés. La moyenne d'âge de nos effectifs est de 33 ans. Par ailleurs, nos seniors et nos juniors ne sont pas positionnés sur les mêmes métiers.

► Quelle est l'activité d'ITOP ?

Le groupe ITOP est une holding qui a trois filiales. L'éditeur de solutions logicielles ITOP éducation, structure la plus grande avec 39 salariés, offre une large gamme d'outils (gestion d'école, ENT, cahier de

textes en ligne, vie scolaire, etc.) et de ressources pédagogiques pour le primaire et le secondaire dans toutes les disciplines. La société de conseil et de services en informatique ITOP services est notamment spécialisée dans la prise en charge de projets informatiques pour les PME/PMI et les institutions du monde éducatif. L'agence Wasaby vient compléter les activités du groupe avec une offre large de prestations en communication.

► Les profils seniors vous intéressent-ils ?

L'âge n'est pas un critère de sélection lors de nos recrutements. Pour autant, nous recevons peu de réponses de profils seniors. Nos offres ne correspondent pas à leurs prétentions salariales souvent justifiées par leur expérience. De fait, nous embauchons plus facilement des jeunes avec trois à cinq ans d'expérience.

DERNIERE MINUTE...

Le gouvernement laisse plus de temps aux grandes entreprises. Les structures de 300 salariés et plus disposent de quelques semaines supplémentaires pour déposer leur accord ou leur plan d'action sur le contrat de génération. Cette souplesse est accordée « pour achever une négociation déjà engagée », ne pouvant aboutir au 30 septembre 2013, date butoir. Elle doit permettre de « donner toute leur chance aux négociations. »

Note Info RH est une publication éditée par

