

Contrat de génération : ce qui va changer

Ce dispositif, qui vise à faire embaucher 500 000 jeunes en CDI d'ici à cinq ans et à maintenir autant de seniors en activité, peine à convaincre les patrons.



II C'est un dispositif compliqué, coûteux et risqué !

Il se voulait simple et direct, mais il ne l'est plus après les amendements. Résultat, il risque de rater sa cible. Quant au travail de diagnostic imposé aux PME pour pouvoir toucher l'aide, c'est une grosse difficulté.

Thierry Vallat,
avocat au barreau
de Paris

C'était la promesse phare du candidat Hollande pour enrayer le chômage. Le contrat de génération vient d'être inscrit au code du travail. Il entend dopper l'emploi des jeunes, premières victimes du chômage avec un niveau historique de 24,2% au troisième trimestre 2012. Il garantit l'activité des seniors dont le taux d'emploi est l'un des plus faibles d'Europe (44,9%). Ambitieux, le dispositif vise à embaucher 500 000 jeunes de moins de 26 ans en CDI d'ici à cinq ans et à maintenir en poste autant d'actifs de plus de 57 ans, tout en organisant, dans les grandes entreprises, des programmes de tutorat. Si vous entrez dans l'une ou l'autre de ces tranches d'âge, vous êtes susceptible d'en profiter. Aucune démarche à effectuer pour cela : c'est aux employeurs qu'il revient de le proposer. Reste que 43% d'entre eux estiment que sa mise en place sera coûteuse et compliquée, selon l'Observatoire du management intergénérationnel. Et qu'elle pourrait donner lieu à des litiges.

Les dispositions et les modalités d'application du contrat varient en fonction de l'effectif des entreprises. Revue de détail et analyse.

MOINS DE 50 SALARIÉS : la mesure est facultative mais encouragée

Rien n'oblige les TPE ou les PME à se mettre au diapason du contrat de génération. Mais pour les y encourager, l'Etat a prévu d'accorder une aide financière de 4 000 euros

par an pendant trois ans, moitié pour les jeunes, moitié pour les seniors. Toute entreprise de moins de 50 salariés qui embaucherait un CDI, à compter du 1^{er} janvier 2013, un jeune de moins de 26 ans (ou de moins de 30 ans s'il est handicapé). Pour pouvoir en profiter, ce recrutement doit être couplé à l'embauche ou au maintien dans l'emploi d'un actif de plus de 57 ans (55 ans s'il est handicapé).

La demande d'obtention de la prime doit être remplie par l'entreprise et adressée à Pôle emploi, qui pilotait déjà l'aide «Zéro charges» accordée aux TPE de moins de dix salariés. Mais, pour éviter les «effets d'aubaine», le législateur en a durci les conditions. L'entreprise sera notamment privée de l'aide si elle a procédé à un licenciement économique ou à une rupture conventionnelle dans les six mois précédant la nouvelle embauche sur des postes relevant de la même catégorie professionnelle. Or elle n'est pas à l'abri d'une rupture conventionnelle faite à la demande d'un salarié ou d'une décision des prud'hommes de requalifier a posteriori un licenciement pour faute grave ou lourde en licenciement économique. La PME devra alors rembourser la prime touchée. C'est un risque à prendre qui aura pour incidence un décalage de trésorerie.

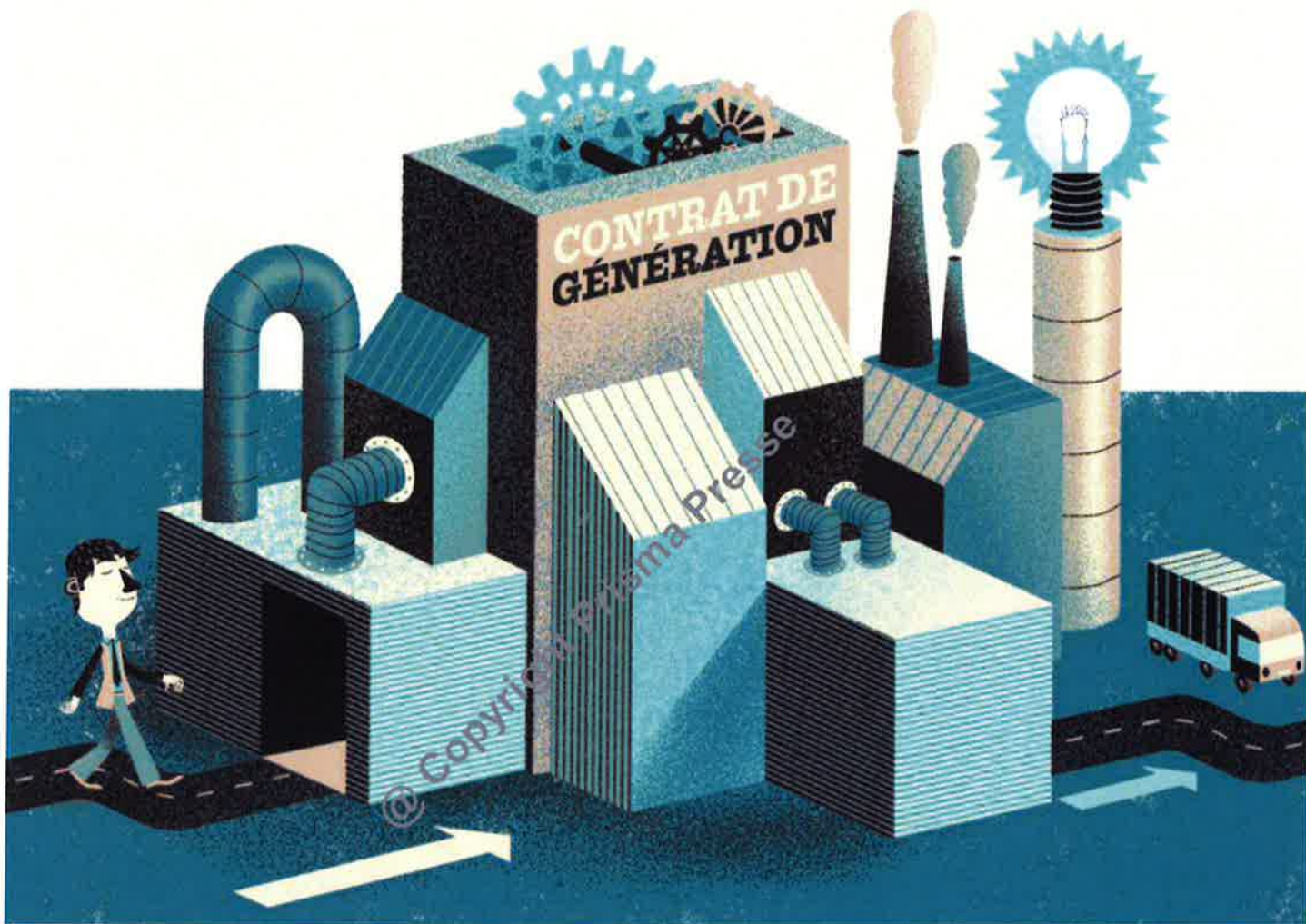
Mais c'est surtout le terme de «catégorie professionnelle» qui promet de donner lieu à un débat. «Il n'en existe pas de définition légale, seulement jurisprudentielle»,

explique Christine Hillig-Poudévigne, avocate associée au cabinet Moisand Boutin & Associés. Cette notion, définie par la Cour de cassation comme «le regroupement de salariés exerçant des fonctions de même nature supposant une formation professionnelle commune», a déjà donné lieu à plusieurs contentieux dans le cadre de plans sociaux d'entreprise.

Autant dire que le dispositif laisse sceptique plus d'un patron, sans compter ceux qui s'en sentent carrément exclus, comme les dirigeants de start-up, qui ne comptent pas de seniors dans leurs rangs. D'autres s'en serviront non pas pour embaucher plus, mais mieux. «Avec cette prime, je pourrai augmenter le salaire des jeunes ingénieurs à l'embauche et attirer plus facilement les talents», explique Jean-Pierre Riche, le patron d'Oka-vango Energy, un cabinet de conseil en efficacité énergétique. Pas vraiment le but visé par la loi.

DE 50 à 300 SALARIÉS : un diagnostic difficile à établir

Donner de l'oxygène aux entreprises de 50 à 300 salariés, lesquelles étaient jusqu'alors soumises aux mêmes règles que les sociétés de plus de 300 salariés dans les accords sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, sur la pénibilité ou encore sur les seniors, c'est l'un des grands objectifs visés par le dispositif du gouvernement Ayrault. Non seulement cette catégorie d'employeur n'a aucune



obligation à négocier un accord de génération, mais elle n'aura pas à reconduire le fameux accord senior imposé en 2010 pour une durée de trois ans. «De toute façon, une grande majorité de ces entreprises étaient couvertes par des accords de branche qui les prémunissaient déjà de toute sanction. Autant donc les inciter à négocier», justifie-t-on au ministère du Travail.

Si elles souhaitent décrocher les fameux 4 000 euros pendant trois ans pour l'emploi d'un jeune et le maintien en poste d'un senior, elles devront au préalable établir un diagnostic sur la situation des jeunes et des seniors dans l'entreprise, puis négocier un accord collectif d'entreprise, un accord de branche ou, à défaut, établir un plan d'action. «Le plus difficile pour elles sera d'effectuer ce fameux diagnos-

Plus d'infos

- www.travail-emploi.gouv/contrat-de-generation La voix officielle du ministère du Travail, auteur du projet de loi.
- www.omig.fr/blog/ Le blog de l'Observatoire du management intergénérationnel.
- **Exercer le rôle de tuteur** Formation Cegos, 2 jours, 1 240 euros HT.

tic car, contrairement aux grandes firmes, les PME ne disposent pas d'un service des ressources humaines étoffé», observe Christine Hillig-Poudevigne. Pour bénéficier de la prime, ces entreprises sont soumises aux mêmes conditions que les entreprises de moins de 50 salariés : elles devront notamment s'abstenir de licencier ou de négocier des ruptures conventionnelles dans les six mois précédant l'embauche d'un jeune dans la même catégorie socioprofessionnelle.

«On a tellement complexifié ce dispositif qu'il est devenu impraticable», déplore Jean-René Boidron, PDG de DL Santé (280 salariés) et coprésident de la commission sociale et emploi de CroissancePlus. Même scepticisme du côté de Matthieu Laudereau, directeur associé du cabinet de conseil en ressources

humaines ConvictionsRH (50 salariés) : «Le temps consacré à remplir les papiers, à recruter et à former un jeune ou un senior excède largement le montant de la prime.»

300 SALARIÉS ET PLUS : un accord collectif d'entreprise est exigé

Pour les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises, il n'y a ni échappatoire ni prime ! Non seulement elles n'auront pas accès à l'aide de 4 000 euros par an réservée aux PME, mais elles sont tenues, d'ici le 30 septembre 2013, de négocier un accord collectif d'entreprise ou de groupe, ou encore de mettre en place un plan d'action afin de remplacer les anciens «accords seniors» par le contrat de génération. La mise en place du nouveau dispositif s'accompagnera obligatoirement ►

Des sanctions financières prévues

► d'un tutorat dans lequel un senior s'occupera personnellement d'un junior (lire l'encadré).

A défaut d'accord, les sanctions financières prévues sont assez proches de celles du contrat senior 2010-2013, qui pouvaient atteindre 1% de la masse salariale et qui ont rapporté 9,2 millions d'euros à la Caisse nationale d'assurance vieillesse. Cependant, l'autorité administrative assure qu'elle prendra en compte la situation économique et les efforts déployés par l'entreprise avant de la sanctionner. «L'idée n'est pas de faire du rendement sur les contrats de génération, mais de s'assurer qu'ils seront mis en œuvre», affirme le ministère du Travail.

Les entreprises de 300 salariés et plus espèrent surtout disposer d'un délai suffisant pour négocier le contrat de génération avec les partenaires sociaux. Elles n'avaient eu que trois mois pour conclure les accords seniors. «Dans une entreprise décentralisée comme la nôtre, où les délégués syndicaux sont répartis sur toute la France, nous aurions besoin de quatre à cinq mois pour garantir la qualité des échanges», estime Cécile Vigneau, DRH de Carglass, 3000 salariés. Si tout se déroule comme prévu, elle bénéficiera de six mois. ■

Christine Halary

À retenir

- Aide de 4000 euros par an pour l'embauche d'un jeune de moins de 26 ans couplée au maintien en activité d'un senior de plus de 57 ans.
- Des conditions d'obtention assez lourdes pour les grosses PME.
- Tutorat obligatoire pour les grandes entreprises.



TRANSMETTRE SON SAVOIR, UN ART QUI NE S'IMPROVISE PAS

Le tutorat est, à tort, peu pratiqué en entreprise, et se limite souvent à l'accueil des apprentis et des stagiaires. «Pourtant, chez mes clients, 70% des seniors se déclarent prêts à transmettre leurs compétences», observe Marc Raynaud, le fondateur du cabinet de conseil InterGénérationnel. Une bonne volonté qui tombe à pic au moment où l'accord de génération impose d'organiser la transmission des savoirs et des compétences entre jeunes recrues de moins de 26 ans et seniors de plus de 57 ans. Même si les entreprises disposeront d'une certaine latitude pour organiser le tutorat, elles vont devoir faire preuve de méthode. Pas question d'imposer l'exercice à tel ou tel salarié en fin de carrière et de le laisser se débrouiller seul. «Le tutorat ne fonctionne que sur la base du volontariat et à condition que la mission soit valorisée», souligne Marc Raynaud. De plus, tous les seniors n'ont pas la fibre pédagogique. Et même lorsqu'ils l'ont, leur rôle mérite d'être encadré. Première question à se poser: quelles compétences leur demande-t-on de transmettre? S'agit-il d'une expertise métier, d'un savoir-faire relationnel ou de la connaissance de l'entreprise? «Selon les cas, la bonne manière de faire passer les messages diffère», explique Virginie Loye, responsable des formations RH chez

Cegos, notamment du stage «Exercer le rôle de tuteur». Deuxième impératif: aider les volontaires à formaliser ce qui leur paraît évident. Car, souvent, les salariés confirmés font leur travail de façon intuitive. Chez France Télécom Orange, les tuteurs «Virtuose», identifiés comme des personnes aux compétences rares, sont formés pour expliciter leur art par écrit. «On fonctionne en binôme, explique Gérard Violon, virtuose spécialisé dans les cabines téléphoniques. L'un interviewe l'autre pendant une heure et vice versa. Chacun est issu d'un métier différent, ce qui nous contraint à être pédagogues.» Il faut aussi accorder du temps au tuteur pour accomplir sa mission. «Ma charge de travail a été diminuée de 10% dans la journée afin de me rendre disponible pour mon tuteur», témoigne Benoît Pireau, technicien d'intervention client chez France Télécom Orange, qui a formé un apprenti pendant deux ans. Enfin, si l'on veut que le courant passe entre seniors et jeunes, les plus âgés doivent faire preuve de psychologie. «On sait que les jeunes aiment l'apprentissage sur le terrain, les méthodes ludiques, le fonctionnement en réseau et une certaine dose d'autonomie», décrypte Virginie Loye, qui encourage l'échange des savoirs. Un aîné a aussi des choses à apprendre des juniors. C. H.

ILLUSTRATION: GWEN KEVAVAL