



Un jeune et un senior  
dans une entreprise  
spécialisée dans  
les systèmes de laser et  
d'optiques à Mitry-  
Mory (Seine-et-Marne).  
© Fred Dufour / AFP

# LES CONTRATS DE GÉNÉRATION À LA PEINE

Mesure phare de François Hollande en matière d'emploi, le contrat de génération convainc peu les entreprises.

PAR LIONEL LÉVY

**P**résentée pendant la campagne présidentielle par François Hollande comme une mesure phare pour enrayer le chômage des jeunes et des seniors, les contrats de génération, destinés à favoriser l'embauche des premiers, le maintien dans l'emploi des seconds et la transmission intergénérationnelle des savoirs, ne séduisent guère les entreprises. Entré en vigueur en mars 2013, le dispositif prévoyait à l'origine des aides annuelles de l'État de 4 000 € durant trois ans pour toute entreprise de moins de 300 salariés qui embauche un jeune de moins de 26 ans en CDI, tout en maintenant dans l'emploi un salarié de 57 ans et plus. Si les grandes entreprises ne bénéficiaient pas de l'aide, elles étaient soumises à l'obligation légale de conclure un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, d'élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes et des seniors, sous peine de devoir s'acquitter d'une amende de 1 % de leur masse salariale. «C'est la première fois que l'on n'oppose pas les jeunes et les seniors dans l'entreprise et que l'on lie leur destin par une transmission réciproque des savoirs», explique Serge Guérin, sociologue spécialiste des questions liées au vieillissement. Mais ce n'est sans doute pas suffisant.» De fait, plus d'un an et demi après son

lancement, à peine 31 000 contrats de génération ont été signés quand les objectifs initiaux tablaient sur 75 000 pour la seule année 2013 et 500 000 pour l'ensemble du quinquennat. Le résultat n'est guère plus encourageant du côté des grandes entreprises qui ont préféré, pour la grande majorité d'entre elles, se placer «hors la loi» sans être sanctionnées pour autant (seules 20 branches professionnelles, sur plus de 700, ont signé un accord).

## Un système dévoyé

Autre indicateur alarmant, selon une étude du cabinet Inergie, publiée en juin, et menée auprès des professionnels des ressources humaines membres de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), 80 % des DRH ne croient pas au contrat de génération... «Même au niveau de la transmission des savoirs, cela n'a pas de sens», estime l'un d'entre eux, responsable RH d'un grand groupe du secteur des transports, puisque le junior et le senior peuvent occuper des emplois différents. Que vont bien pouvoir se transmettre un directeur financier de 57 ans et un jeune commercial sorti d'école?» Nombre d'entreprises associent sur le papier un jeune et un senior, sans véritable transmission entre eux.

Devant les mauvais résultats du dispositif et les levées de bouclier, le gouvernement avait le choix: arrêter l'opération ou l'amender. C'est la seconde option qui a été retenue. Depuis septembre, le montant de l'aide pour les entreprises de moins de 300 salariés qui recrutent à la fois un jeune et un senior a été doublé (elle passe de 4 000 à 8 000 € par an). Pourtant, «ce ne sont pas des aides majorées qui vont changer quoi que ce soit», prophétise Rodolphe Delacroix, directeur de gestion du changement au sein du cabinet Towers Watson de conseil en RH. *Les entreprises embauchent pour avoir des compétences, pas pour avoir des primes. Il faut sortir de cette logique comptable, purement administrative, pour passer à une gestion dynamique, qui prend en compte les réalités managériales.*

Celles-ci sont cruelles pour les seniors: les plus de 50 ans sont généralement exclus des plans de formation. Délaissés, car considérés comme hors d'usage, 85 % d'entre eux restent aujourd'hui sans bilan de milieu de carrière. «La formation, la compétence, l'expérience, c'est surtout sur ce type de levier qu'il faut jouer», précise Rodolphe Delacroix. Et enfin changer notre regard pour faire comprendre aux managers qu'un senior a beaucoup à transmettre et peut être une richesse pour l'entreprise.»

Serge Guérin abonde: «Les seniors souffrent d'une image déplorable dans l'entreprise et restent perçus comme des collaborateurs aux facultés altérées. Il est temps que l'on aide les entreprises à rajeunir leur regard sur l'âge.» ■