« L'APPROCHE INTERGÉNÉRATIONNELLE AU TRAVAIL »

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de la Guadeloupe

aract Guadeloupe

Les enjeux du vieillissement au travail et de la prévention de l'usure professionnelle

Synthèse

Synthèse réalisée avec l'appui financier de :

l'Europe s'engage en Guadeloupe avec le FSE
Anact L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
RÉGION GUADELOUPE
Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de la Guadeloupe
Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES
UNION EUROPÉENNE Fonds Social Européen

SOMMAIRE

Rappel du cadre de l'étude 3

Phase 1 : Analyse de l'existant 4

Phase 2 : Accompagnement des acteurs 5

Phase 3 : Bilan 6

Perspectives 7

Rappel du cadre de l'étude

La problématique des générations au travail constitue un enjeu crucial pour la Guadeloupe. Au chômage structurel des jeunes, se rajoute un contexte de vieillissement tendanciel de la population guadeloupéenne (INSEE, 2011). Ainsi, le principe du remplacement des anciens par les plus jeunes, s'inscrit dans une vision de partage du travail insulaire. Au début des années 2000, le ***congé-solidarité*** proposait de remplacer un salarié expérimenté par un plus jeune. Le dernier dispositif en date, le contrat de génération[1], ne remettait pas fondamentalement en cause ce principe, mais y rajoutait celui d'une transmission d'un savoir-faire valorisé par l'expérience.

En 2016, l'Aract Guadeloupe a réalisé une étude, à la demande de la DIECCTE, en s'appuyant entre autres, sur le dispositif contrat de génération. Il s'agissait à la fois de sensibiliser sur les enjeux du vieillissement au travail et de prendre en compte l'usure professionnelle. En ce sens, elle permettait de questionner ce dispositif emblématique des politiques de l'emploi, en posant un diagnostic autour des enjeux des générations au travail. Les raisons de l'atonie du dispositif ayant déjà été largement traitées par ailleurs.

3

L'Aract propose une approche méthodologique en 3 phases :

1

Analyse de l'existant

- **Décrypter les enjeux locaux**
- **Etat des lieux des plans et accords**
- **Diagnostic terrain**

Accompagnement des acteurs

Outiller sur la problématique des générations au travail

2

3

Bilan

Disposer d'éléments d'analyse à partir des données recueillies

[1]Le contrat de génération a été supprimé le 24 septembre 2017 par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, art. 9, Jo du 23.

Analyse de l'existant

Phase 1

Décrypter les enjeux

Analyse du déploiement sur le plan régional

- Rencontrer les acteurs de terrain
- Échanger avec les parties en présence
- Comprendre la réalité du dispositif et son pilotage

RENCONTRE AVEC 8 INSTITUTIONS EN CHARGE DU CONTRAT GÉNÉRATION

✓DIECCTE
✓Pole Emploi, Mission Locale
✓OPCA
✓Organismes consulaires

Constats

✓Mobilisation des acteurs impulsée avec une certaine difficulté
✓Des dispositifs concurrents mobilisés au titre des politiques de l'emploi
✓Le facteur coût est l'argument principal des dispositifs actionnés

Résultats de l'analyse

✓Faible appétence pour le dispositif «contrat génération», en concurrence avec d'autres mesures
✓Difficultés de coordination entre les acteurs
✓Besoin d'accompagnement face à un dispositif jugé complexe

Etat des lieux des plans et accords

déposés à la DIECCTE depuis 2013

4

Analyse des 32 accords/plans «contrat de génération»

- Analyser le contenu, comprendre la réalité du dispositif, son pilotage
- Disposer d'un référentiel des engagements des entreprises
- Mettre en exergue des grands axes
- Identifier les actions phares et engagements

19 ACCORDS ET 13 PLANS D'ACTION ANALYSÉS

Les axes qui en découlent

✓Insérer durablement les jeunes dans l'emploi
✓Favoriser et maintenir les salariés âgés dans l'emploi
✓Lutter contre les discriminations et garantir l'égalité homme/femme

Résultats de l'analyse

✓Toutes les entreprises s'engagent à recruter des jeunes
✓1 entreprise sur 2 envisage de recruter des seniors
60% des entreprises s'engagent sur le maintien dans l'emploi et le développement de compétences des seniors
✓1 tiers des entreprises proposent des aménagements de fin de carrière
✓37,5 % des entreprises s'engagent en faveur de la transmission des savoirs et compétences entre les générations, l'égalité et de la mixité des emplois
✓Puis viennent la favorisation de l'accès à la formation professionnelle et l'articulation vie professionnelle et personnelle des salariés

Diagnostic terrain

Évaluation sur site

- Disposer d'une grille de lecture régionale de la réalité des modalités de traduction opérationnelle des plans et accords
- S'appuyer de matériaux provenant du terrain sur les pratiques et enjeux propres aux entreprises
- Comparer le prévu et le réel
- Rencontrer une diversité d'entreprises
- Réaliser des entretiens semi-directifs

ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS, RH, IRP ET SALARIÉS DE 7 ENTREPRISES

Constats

✓Mise en place des plans ou accords pour se mettre en conformité avec la réglementation
✓Stéréotypes dominants et recherche de formatage comportemental des jeunes qui simplifie la complexité de l'échange entre générations
✓Politiques de prévention des risques professionnels limitée à une approche corrective ou à une externalisation de la réparation

Résultats de l'analyse

✓Vieillissement de la pyramide des âges, avec l'apparition de nouvelles problématiques RH et de management des âges (engagement, maintien et développement des compétences collectives, parcours professionnels...)
✓Enjeux de santé persistants et la prévention des risques professionnels qui reste un axe de travail majeur
✓Communication entre jeunes et seniors qualifiée de difficile ou conflictuelle
✓Pas ou peu de réflexions globales sur le management des différentes populations au travail

Phase 2

Accompagnement des acteurs

▪*Outiller sur la problématique des générations au travail*

Accompagnement Animation appui aux entreprises

- **Renforcer les clés de lecture commune sur les enjeux des conditions et de la qualité de vie au travail**
- **Aider les entreprises à déployer une démarche de management des âges**
- **Sensibiliser sur la question des âges en Guadeloupe**
- **Développer des outils de valorisation pour soutenir la motivation et la mobilisation des salariés**

75 personnes mobilisées

4 cabinets d'expertise comptable

63 entreprises et organisations

8 consultants

Carrefour social sur le management du vieillissement au travail	• Aider les participants (DRH et représentants du personnel) à déployer une démarche adaptée à leur réalité • Échanger, partager sur les pratiques • Renforcer les clés de lecture communes sur les enjeux de promotion de la santé et de la qualité de vie au travail ✓**9 participants : 2 établissements publics, 4 établissements médico-sociaux,** ✓**3 établissements privés**
Petit- déjeuner thématique sur le vieillissement au travail	• Sensibiliser les entreprises aux enjeux de l'amélioration des conditions de travail • Intégrer le vieillissement au travail dans la stratégie RH des entreprises ✓**6 participants : 5 entreprises, 1 auteur- consultant**
Autres actions de sensibilisation conduites par l'Aract	✓**3 ateliers pénibilité** autour de la présentation du guide publié en juillet - **48 participants** ✓**1 atelier expert comptable** avec l'appui du guide "pénibilité et prévention de l'usure professionnelle" **- 4 cabinets d'expertise comptable** ✓**1 rencontre professionnelle** dédiée aux consultants - **8 consultants**

Phase 3 Bilan

Le contrat de génération avait la prétention de rapprocher les générations au travail en faisant de l'expérience du sénior, un levier de transmission directe des compétences, tout en visant l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors. Les résultats provenant du terrain se révèlent plus nuancés.

Nos observations ont permis de montrer que la transmission des compétences, lorsqu'elle existe, s'inscrit dans une approche globale de construction de savoirs collectifs et d'innovations dans les entreprises. Le jeune est le plus souvent, en interrelation avec un ensemble d'acteurs de l'entreprise, en fonction de ses besoins.

Ce constat tempère le principe d'un senior qui est un tuteur attitré et détenteur d'un savoir a priori du seul fait de l'expérience. La transmission des compétences se fait de façon non exclusive et donc plus interactive entre les générations.

L'approche du travail par le coût est dominante. L'absence d'outils d'approfondissement et de prospective dans l'analyse, peut poser à terme des difficultés de fidélisation des jeunes recrutés.

Le recrutement des jeunes vient réguler de mauvaises pratiques, qui consistent à remplacer une génération usée précocement par une autre. Ces pratiques de gestion différée des risques professionnels, n'amènent pas les entreprises à s'interroger sur la qualité de vie au travail en général et sur la prévention de l'usure professionnelle. Ces observations montrent une urgence à agir sur le registre des politiques de promotion de la santé au travail.

Perspectives

Compte tenu des données recueillies lors de cette étude, il semble opportun de poursuivre les actions d'étude et de capitalisation, afin de mettre en place une organisation du travail visant l'amélioration des conditions de travail.

Les enseignements qui en découlent

- Étudier la démographie de l'entreprise pour manager le vieillissement au travail
- Favoriser la coopération et la transmission conjointe des savoir- faire entre les seniors et les jeunes
- Enrichir le travail et rénover les pratiques managériales (implication des équipes, soutien managérial, approche durable des RH)
- Réduire la pénibilité et prévenir l'usure professionnelle
- Mobiliser les seniors et dynamiser leurs parcours

Les enjeux santé

- Prévenir l'usure professionnelle des salariés expérimentés
- Mettre en place une politique de santé au travail de façon préventive

Enjeux RH

- Maintenir l'engagement dans la durée des jeunes souvent plus qualifiés (vision d'un recrutement "bon marché" à revoir)
- Réfléchir au contenu du travail en l'enrichissant sur ses aspects qualitatifs (contenu, intérêt, parcours, compétences)
- Lutter contre les stéréotypes (jeune = dynamique = technologique / seniors = coût vieillissant)
- Améliorer les conditions et la qualité de vie au travail

Pour aller plus loin …

ARACT GUADELOUPE
8-10 Jardins de Houëlbourg Boulevard de Houëlbourg
ZI Jarry 97122 Baie- Mahault
☎0590 60 73 82
guadeloupe-aract@anact.fr
http://guadeloupe.aract.fr

Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de la Guadeloupe

http://www.guadeloupe.dieccte.gouv.fr/-guadeloupe-.html

Siège
Rue des Archives
Bisdary Gourbeyre BP 647
97109 Basse- Terre cedex
☎ 0590 80 50 50
0590 80 50 00

Annexe de St Martin
20 rue de Galisbay
97150 SAINT-MARTIN
☎ 0590 29 02 25
0590 29 18 73

Annexe de Jarry
Immeuble Raphaël
ZAC Houëlbourg Sud
Lot n°13 – ZI de Jarry
97122 Baie- Mahault
☎ 0590 83 10 34
0590 83 70 75

Annexe des Abymes : Pole C
Immeuble C2E
Rue de l'abreuvoir Dothémare
97139 LES ABYMES
☎ 0590 21 38 21
0590 90 28 95

Annexe de Basse- Terre : Pole C
30, Chemin des Bougainvilliers
Cité Guillard
97100 Basse- Terre
☎ 0590 99 35 99
0590 81 60 05

Annexe des Abymes : MIAI
Aérogare Pôle Caraïbes
Morne Mamiel – Providence
97139 LES ABYMES
☎ 0590 21 17 75
0590 21 17 76

Synthèse réalisée avec l'appui financier de :