



Note d'éducation permanente
de l'ASBL Fondation Travail-Université (FTU)
N° 2015 – 6, avril 2015
www.ftu.be/ep

Évaluation provisoire de la convention collective 104

Quelle mise en œuvre des plans pour l'emploi des 45 ans et plus dans les entreprises ?

À partir de janvier 2013, la convention collective 104 impose à toute entreprise de plus de 20 travailleurs d'établir un plan pour l'emploi des travailleurs âgés. Après deux années d'entrée en vigueur, il est intéressant de dresser un premier bilan exploratoire. Cette note propose quelques éléments d'évaluation. Elle répond à une demande syndicale de suivi de l'application de cette convention au sein des entreprises et d'évaluation des résultats obtenus par les délégués¹.

LA CONVENTION COLLECTIVE 104

La convention collective n° 104² du Conseil national du travail est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Elle a pour objectif de « régler les conditions, procédures et modalités suivant lesquelles un plan pour l'emploi, en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise, doit être établi. » Cette convention cible toutes les entreprises privées de plus de 20 travailleurs. La CCT 9 relative au droit à l'information économique et financière a été adaptée en même temps que l'adoption de la CCT 104, de manière à fournir l'information nécessaire à l'élaboration de tels plans, notamment en ce qui concerne l'information relative à la structure de l'emploi en termes d'âge, de sexe, de classe professionnelle.

Une procédure d'information et de consultation du conseil d'entreprise est prévue, et le cas échéant, pour les entreprises de plus petite taille, du comité de prévention ou de la délégation syndicale.

¹ Cette note est basée sur un rapport à paraître réalisé par la FTU et le HIVA. La note ne reprend que les informations relatives à des entreprises situées en Régions wallonne et bruxelloise. Le travail empirique en Région flamande est toujours en cours. Le rapport complet sera disponible sur www.ftu-namur.org/csc

² Guide syndical CSC, *Bien vieillir au travail*, CCT 104, 2013.

Le déroulé standard du processus est le suivant : l'employeur propose un plan annuel ou pluriannuel, ensuite, dans un délai de deux mois, les travailleurs et leurs représentants peuvent émettre des avis et des propositions, enfin, deux mois plus tard, l'employeur remet une nouvelle version du plan.

Le plan pour l'emploi doit contenir des mesures adaptées à la situation de l'entreprise, sélectionnées dans un ou plusieurs domaines d'action. La convention propose une liste exemplative et non-limitative de sept domaines d'intervention possibles :

- La sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs (par ex. adapter les critères d'embauche).
- Le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations (par ex. des plans de formation, des méthodes pédagogiques adaptées).
- Le développement de la carrière et l'accompagnement de la carrière au sein de l'entreprise (par ex. l'adaptation des fonctions, le transfert de compétences).
- Les possibilités d'obtenir via mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences du travailleur (par ex. la mutation)
- Les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail (par ex. les horaires de travail, les crédits-temps).
- La santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psycho-sociaux entravant le maintien au travail (par ex. l'aménagement des postes de travail).
- Les systèmes de reconnaissance des compétences acquises (par ex. la validation des acquis de l'expérience).

Chaque plan doit cibler au minimum une mesure. L'article 4 de la CCT 104 permet que des mesures déjà mises en œuvre au sein de l'entreprise figurent également dans le plan pour le l'emploi. Enfin, une procédure d'évaluation interprofessionnelle est prévue en 2015, deux ans après l'entrée en vigueur de la convention.

L'EXPÉRIENCE DE SEPT ENTREPRISES

Ces premiers éléments d'évaluation sont basés sur des études de cas réalisées dans sept entreprises. Il s'agit d'entreprises de grande taille des Régions wallonne et bruxelloise. La démarche consistait à évaluer la manière dont les acteurs dans les entreprises se sont approprié la CCT 104. L'étude a un caractère exploratoire ; elle n'a pas vocation à dresser un bilan définitif de la diversité des pratiques et des expériences. La taille de l'échantillon permet toutefois de soulever des hypothèses mais sans prétendre à l'exhaustivité. Notamment, les cas étudiés concernent tous des entreprises de grande taille.

Le matériau empirique comprend 32 entretiens semi-directifs³ qui ont été réalisés dans sept entreprises : une compagnie d'assurance, un call center, un hôpital, un service de soins à domicile, une entreprise chimique, une enseigne de grande distribution, une banque. Les entretiens se répartissent comme suit : 9 gestionnaires des ressources humaines, 11 représentants syndicaux, 4 membres d'équipes médicales (infirmière psycho-sociale, médecin), 3 managers/directeurs, 5 salariés âgés de plus de 45 ans.

Quelques éléments de conclusions provisoires peuvent être tirés de l'analyse de ces sept cas. Ces éléments portent sur le processus, les points d'attention dans l'élaboration du plan, les effets de

³ Les entretiens ont été réalisés par les étudiants du master en gestion des ressources humaines à l'UCL, dans le cadre d'un cours de méthodes de recherche en sciences du travail. Ils ont été réalisés entre octobre et décembre 2014. Nous remercions les étudiants pour la qualité de leur travail empirique réalisé dans un contexte social qui était peu favorable à l'accueil d'étudiants.

contexte et de spécificités d'entreprise et enfin, des éléments de réponse sur la pertinence perçue de la convention.

UN PROCESSUS PLUTÔT CONSENSUEL

L'élaboration d'un plan pour les travailleurs de plus de 45 ans semble avoir été un sujet plutôt consensuel pour les acteurs impliqués, même si des avis ou des contre-propositions ont pu être faits. Le sujet n'est pas conflictuel mais, en même temps, il ne suscite pas un grand enthousiasme, même là où des enjeux de vieillissement se posent fortement (âge moyen élevé, pénibilité physique importante), entre autres, parce que la réflexion était déjà à l'agenda et que la CCT 104 n'apporte pas de solutions nouvelles. Une bonne collaboration des acteurs a souvent été constatée, aussi parce que les sujets conflictuels ont parfois été « sortis » du plan pour l'emploi, qui se rapproche alors d'un inventaire de l'existant.

La remise d'un plan est en bonne partie gérée comme une formalité administrative, parfois à l'initiative de la direction, parfois avec la remise d'un plan provisoire. Dans d'autres cas, on constate une certaine forme de « mise en commission », dans un groupe existant ou créé à cette fin. Il n'y a pas un chemin standard suivi par les entreprises, pour certaines il y a d'abord un temps long de consultation et de discussion, pour d'autres la formalisation rapide d'un projet.

Souvent, mais pas toujours, l'implication des salariés concernés (45 ans et plus) a été mise en œuvre, via des workshops, enquêtes, séminaires. Certaines entreprises impliquent les salariés dès le début, d'autres viennent vers eux quand tout est bouclé.

UN ACCENT DOMINANT SUR LA PÉNIBILITÉ PHYSIQUE DU TRAVAIL

Un des thèmes les plus traités concerne la pénibilité physique du travail, comme si rester au travail était seulement une question de pénibilité physique. Ou alors, ce focus sur la pénibilité physique permet plus facilement de rapatrier dans le plan des mesures déjà prises et évite d'ouvrir une réflexion sur de nouveaux chantiers (ex. quelles carrières au-delà de 45 ans ?) ou des chantiers plus conflictuels (ex. comment réduire le temps de travail ?). C'était bien la stratégie d'une entreprise étudiée pour laquelle le plan pour l'emploi reprend les éléments qui font consensus tandis que les points non consensuels sont restés extérieurs (dans ce cas, les aménagements de fin de carrière).

Dès lors, en cantonnant le sujet à la pénibilité physique, il n'y a pas un vif intérêt pour cette nouvelle convention car, dans beaucoup d'entreprises concernées par des métiers pénibles, le sujet (comprendre ici la pénibilité physique du travail) est depuis longtemps sur la table mais sans avoir forcément une perspective d'âge. La perception de la problématique « travailleurs âgés » est dominée par la pénibilité physique. Dans les contextes où la fin de carrière n'est pas « écrasée » par des problèmes de pénibilité physique, d'autres points pertinents sont soulevés : la vision de la carrière, la formation, le transfert de connaissance, les modalités de fin de carrière...

S'il est indéniable que la pénibilité physique a un impact déterminant sur la longévité professionnelle, surtout si le travailleur a été exposé de nombreuses années à cette pénibilité, il est aussi démontré aujourd'hui que d'autres conditions défavorables dans l'environnement professionnel peuvent aussi conduire à un souhait de quitter prématurément le marché du travail, entre autres, l'absence de perspectives professionnelles, les troubles psychosociaux, la charge émotionnelle, le stress, etc. Ces aspects ont été peu évoqués⁴.

⁴ Voir la note éducation permanente de P. Vendramin et G. Valenduc, *Vieillir au travail*, n° 3, mars 2015.

LES EFFETS DE CONTEXTE ET LES SPÉCIFICITÉS D'ENTREPRISES

Plusieurs éléments liés au contexte et à la spécificité des entreprises étudiées vont influencer la mise en œuvre des plans pour l'emploi des 45 ans et plus. Tout d'abord, la sensibilité à cet enjeu va varier selon la pyramide des âges, réelle (ce qu'elle est dans les faits) ou souhaitée (celle que l'on souhaiterait atteindre).

il y a d'abord les entreprises qui se caractérisent par une main-d'œuvre âgée et qui n'ont pas comme objectif stratégique de remplacer leur personnel par des effectifs plus jeunes. Dans ces cas-là, la mise en œuvre de la CCT 104 vient formaliser un ensemble de mesures qui existent déjà. Lorsqu'une réflexion a déjà été entamée autour de la problématique des conditions de travail compatibles avec le vieillissement, l'élaboration et la négociation d'un plan pour l'emploi des 45 ans et plus s'inscrit dans la foulée de travaux antérieurs et de mesures déjà en cours.

Nous avons également rencontré des entreprises qui se caractérisent à l'inverse par une main-d'œuvre dont l'âge moyen est relativement bas. Dans cet autre cas de figure, nous avons constaté de la part des travailleurs plus âgés et de leurs représentants syndicaux une volonté de s'emparer de la CCT 104 pour faire reconnaître à l'intérieur de ce type d'entreprise peu concernée par la question des travailleurs âgés, l'existence de la problématique.

Un troisième cas de figure concerne des entreprises qui ne se caractérisent pas particulièrement par une pyramide des âges plutôt âgée mais qui se distinguent par l'existence de pénibilités physiques auxquelles les salariés sont confrontés à tous les âges. Pour ces entreprises, les discussions autour du vieillissement introduisent un critère « âge » dans un dossier plus général autour de la pénibilité du travail.

Cette convention collective s'impose également dans l'agenda des entreprises et de la négociation dans des contextes bien différents. Dans certaines entreprises, elle s'inscrit dans le rythme quotidien, le « business as usual », dans d'autres, elle vient parfois buter contre d'autres objectifs stratégiques contradictoires, comme rajeunir le personnel ou mettre en œuvre une restructuration qui prévoit une diminution de l'emploi. Elle apparaît alors comme bien périphérique, perturbante ou inutile par rapport aux agendas du moment.

Les nouvelles dispositions relatives au crédit-temps fin de carrière se sont également invitées dans les débats autour des plans pour l'emploi des 45 ans et plus. Il semble bien que dans des entreprises où les dispositions d'allègement de la charge de travail en fin de carrière reposaient largement sur le dispositif du crédit-temps fin de carrière, les nouvelles dispositions entrées en vigueur en janvier 2015 sont venues interférer dans les réflexions et stratégies autour des plans pour l'emploi.

En effet, dans l'ensemble des entreprises étudiées, le vieillissement au travail est prioritairement, et parfois exclusivement, envisagé en termes de capacité à résister aux pénibilités physiques propres aux métiers concernés. La première mesure envisagée face à l'insoutenabilité croissante de certaines pénibilités physique liées au travail (horaires, charges lourdes) est la réduction du temps de travail. Le crédit-temps était alors perçu comme une solution acceptable par toutes les parties concernées.

CONCLUSION PROVISOIRE

Ces premières études de cas ont montré les limites de la démarche mais en dépit de résultats peu innovants et d'un enthousiasme modéré, l'obligation d'élaborer un plan pour l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans a néanmoins un impact constructif sur divers aspects :

- ❖ Elle introduit une perspective d'âge dans les mesures existantes.

- ❖ Elle contribue à créer la conscience d'un collectif « travailleurs âgés » et à sortir d'une gestion des situations au cas par cas pour penser la problématique du vieillissement de manière collective.
- ❖ Elle rend visibles les travailleurs âgés et audibles leurs difficultés et leurs souhaits.
- ❖ Elle contribue à sensibiliser à la fois les employeurs et les travailleurs à la nécessité d'avoir une vision plus prospective des carrières.
- ❖ Elle est l'opportunité d'un travail d'information du personnel qui permet d'encourager la participation de celui-ci à la réflexion et à un changement de la culture du départ anticipé.
- ❖ Elle provoque l'opportunité de faire le point sur les pratiques en cours autour des thèmes évoqués dans la CCT. Cette étape peut être un passage qui permet d'aller plus loin dans la réflexion et d'être innovant.

Mais si la CCT a le mérite de rendre visible un problème, elle semble peu contribuer à sa résolution. Dès lors, on constate un sentiment d'impuissance partagé par les acteurs interrogés. L'enquête exploratoire menée par la CSC fin 2013 auprès des permanents qui ont suivi la mise en œuvre de la convention dans les entreprises pointait déjà le relatif découragement des délégués syndicaux qui se sont impliqués pour obtenir au final des résultats bien maigres⁵. Il semble difficile de construire quelque chose, malgré la bonne volonté des acteurs, car finalement, si on la prend au sérieux, l'objectif de la CCT est ambitieux. Cette difficulté d'élaborer des propositions innovantes est aussi relevée dans les bilans des accords seniors en France.

Patricia VENDRAMIN

Protection de la propriété intellectuelle : la FTU utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/be/deed.fr>



Les notes d'éducation permanente sont mises à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage à l'Identique 3.0 non transposé](#).

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à gvalenduc@ftu-namur.org.

**FTU – Association pour une
Fondation Travail-Université**

Rue de l'Arsenal, 5 – 5000 Namur
+32-81-725122
Chaussée de Haecht, 579 – 1030 Bruxelles
+32-2-2463851

Site éducation permanente : www.ftu.be/ep
Site recherche : www.ftu-namur.org

Éditeur responsable : Pierre Georis



Avec le soutien de la Communauté française / Fédération Wallonie Bruxelles

⁵ Lepoutre S. (CSC), « CCT 104, échos d'un lent démarrage », Midi CIS du 21 janvier 2014, « *Mettre en œuvre des plans pour travailleurs âgés en entreprise* ».