



Premier bilan de la mise en œuvre de la CCT 104

Contexte et études de cas Wallonie-Bruxelles

Patricia Vendramin

Dossier réalisé dans le cadre du programme de travail pluriannuel de la convention d'étude « Mécénat Banque nationale de Belgique » entre la CSC et la FTU et le HIVA

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>



Premier bilan de la mise en œuvre de la CCT 104, de Patricia Vendramin et Miet Lamberts, est mis 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 www.ftu-namur.org.

CSC – Confédération des Syndicats Chrétiens

Chaussée de Haecht, 579
B-1030 Bruxelles

FTU – Fondation Travail-Université asbl

Rue de l'Arsenal, 5
B-5000 Namur
Site web : www.ftu-namur.org
Contact : Patricia Vendramin, pvendramin@ftu-namur.org

HIVA – Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

Parkstraat 47 bus 5300
B-3000 Leuven
Site web : <http://hiva.kuleuven.be>
Contact : Miet Lamberts, miet.lamberts@kuleuven.be

Premier bilan de la mise en œuvre de la CCT 104

Février 2015

Première partie (FTU) Contexte et études
de cas Wallonie-Bruxelles

*Étude réalisée par
Patricia Vendramin, FTU*

HIVA
Onderzoeksinstituut voor Arbeid en
Samenleving

FTU
Fondation Travail-Université

Table des matières

Introduction.....	4
1. Vieillir au travail.....	5
1.1 Les actifs âgés en Belgique : état des lieux.....	5
1.2 Les facteurs favorables au maintien en emploi.....	6
1.3 Hommes et femmes face aux fins de carrière.....	8
2. La convention collective n° 104.....	9
3. Présentation de la démarche empirique.....	10
4. Aperçu de sept expériences en Régions wallonne et bruxelloise	11
4.1 Un hôpital	11
4.2 Un service de soins à domicile	13
4.3 Une banque	15
4.4 Une compagnie d'assurance	17
4.5 Une enseigne de grande distribution	18
4.6 Un call center.....	19
4.7 Une entreprise chimique.....	21
5. Conclusions provisoires	23
5.1 Le processus	23
5.2 Les points d'attention.....	23
5.3 Les effets de contexte et les spécificités d'entreprises.....	24
5.4 Plus-value et limites	25
6. Sources bibliographiques	26

Introduction

L'évolution des conditions de travail est caractérisée par le maintien ou la progression de contraintes qui peuvent accélérer des manifestations du vieillissement, ou mettre les âgés en difficulté (intensification du travail, permanence du changement, difficulté de valoriser l'expérience...) (Volkoff & al., 2012). Les données de la dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail montrent la corrélation forte entre certains aspects des conditions de travail et le souhait de quitter le travail avant l'âge de la retraite (Vandenbrande & al. 2012 ; Vendramin & al., 2012 ; Vendramin et Valenduc, 2013). Par ailleurs, beaucoup de réflexions autour de la thématique de la « gestion des âges » accordent la priorité à des indicateurs quantitatifs (mesure des taux d'activité, âge moyen de sortie...) et aux enjeux de financement des pensions. Ce contexte explique en partie une discordance entre les opinions (nuancées, mais souvent positives) des employeurs sur les salariés âgés, et leurs pratiques, manifestement sélectives (durée de chômage beaucoup plus longue après 50 ans, rareté de la formation continue et des promotions après le milieu de carrière).

Depuis le pacte des générations, des mesures institutionnelles ont repoussé les horizons réglementaires (accès à la prépension, au crédit-temps fin de carrière, durée des carrières complètes...), sans grand effet sur les pratiques. Les plans d'action et les accords sur l'emploi des travailleurs âgés, ou sur leurs conditions de travail, semblent de ce point de vue offrir de nouvelles opportunités. Qu'en est-il réellement ?

À partir de janvier 2013, la CCT 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.

Ce rapport propose d'établir un premier bilan exploratoire en matière d'élaboration de ces plans pour l'emploi. Il est réalisé pour la partie francophone par la Fondation Travail-Université (Patricia Vendramin) et pour la partie néerlandophone par le HIVA à la KUL (Miet Lamberts).

Cette première partie du rapport, contexte et études de cas Wallonie-Bruxelles, est basée sur sept études de cas menées dans des entreprises de grande taille en Régions wallonne et bruxelloise. Le rapport sera complété par des analyses de cas complémentaires menées en Flandre ainsi que par des données d'enquêtes ponctuelles qui ont pu aborder le sujet. Il est également prévu d'interroger des permanents syndicaux, qui ont suivi la mise en place de cette convention dans diverses entreprises.

1. Vieillir au travail

Avant d'examiner plus avant comment les acteurs dans les entreprises ont donné vie ou pas à des plans visant à favoriser l'emploi des salariés plus âgés, quelques éléments de remise en contexte sont proposés. Cette première section rappelle l'évolution des taux d'emploi des travailleurs âgés. Elle résume également, sur base de travaux récents, les principaux déterminants de la « soutenabilité¹ » du travail et pointent des éléments de diversité fondamentaux en matière de vieillissement au travail, à savoir le type de métier exercé et le genre.

1.1 Les actifs âgés en Belgique : état des lieux

Le vieillissement démographique et la soutenabilité des systèmes de pension ont contraints les États européens à mettre en place des mesures destinées à augmenter les taux d'emploi² parmi les travailleurs âgés. Pour rappel, les politiques européennes fixaient à l'horizon 2010 des objectifs à atteindre, soit un taux d'emploi de 50% pour les 55-64 ans (objectif de Stockholm, 2001) et relever de 5 ans l'âge moyen de sortie du marché du travail des plus de 50 ans (objectif de Barcelone, 2002). La Belgique, plutôt en fin de classement au moment de la formulation de ces cibles et malgré une certaine progression, reste encore bien en-deçà de ces buts collectifs. L'objectif de 50% n'a été atteint qu'en Allemagne, dans les pays scandinaves, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. En 2012, la Belgique en reste très loin (39.5%) malgré une relative progression depuis une dizaine d'années due en grande partie à l'accroissement du taux d'emploi des femmes. En 2001 le taux d'emploi des hommes était de 35.1%, en 2012 il était de 46%, dans le cas des femmes, sur la même période, ce taux est passé de 15.6% à 33.1%. Cet accroissement plus significatif parmi les femmes est lié au passage progressif, entre 2001 et 2009, de l'âge de la retraite des femmes de 60 ans à 65 ans.

Par rapport aux pays voisins, le taux d'emploi de 39.5% de la Belgique reste le plus faible face aux 61.5% de l'Allemagne, aux 58.6% des Pays-Bas, aux 58.1% du Royaume-Uni et aux 44.5% de la France. Les spécificités des régimes de pension expliquent en partie ces différences, en effet, jusqu'en 2010, l'âge de la retraite au taux plein était fixé à 60 ans en France et à 65 ans dans les quatre autres pays, avec toutefois une multiplicité de régimes dérogatoires dans tous les pays ; en Belgique, la prépension conventionnelle permettait de quitter l'emploi à partir de 58 ans, sous certaines conditions d'ancienneté (Valenduc, 2014).

Dans l'évolution du taux d'emploi, il faut aussi tenir compte de la part croissante du travail à temps partiel parmi les 50 ans et plus. En 2012, 55% des salariées et 17% des salariés de 50 et plus travaillaient à temps partiel et cette proportion est en augmentation : elle était respectivement de 45% chez les femmes et 7% chez les hommes en 2001. Cette augmentation du temps partiel en fin de carrière s'explique notamment par diverses dispositions légales ou conventionnelles qui permettent de passer à temps partiel en fin de carrière : crédit-temps pour travailleurs âgés, possibilité de terminer sa carrière à temps partiel dans l'administration publique, conventions collectives sectorielles qui organisent une réduction progressive du temps de travail à partir de 45 ans (par

¹ La question de la soutenabilité du travail est présente dans la recherche en sciences sociales, au niveau international, depuis environ une quinzaine d'années. Elle prend en compte les évolutions simultanées – et en partie contradictoires – des conditions de travail d'un côté, et de la démographie de la population active (le 'vieillissement structurel) de l'autre côté.

² Pour rappel, « le taux d'emploi est la proportion de travailleurs en emploi (salariés ou indépendants) dans la population d'une tranche d'âge donnée. Le taux de chômage harmonisé (chômage BIT) mesure, quant à lui la proportion de demandeurs d'emploi par rapport à la population active (c'est-à-dire en emploi ou au chômage). Ces taux sont calculés, au niveau national et au niveau européen, à partir des données de l'enquête européenne sur les forces de travail (EFT ou LFS, Labour Force Survey), réalisée dans chaque État membre de l'Union européenne sous l'égide d'Eurostat. » Valenduc G., « Que signifie la mesure de l'emploi et du non-emploi chez les travailleurs âgés ? », *Note éducation permanente*, n° 6, Fondation Travail-Université, Mars 2014.

exemple, dans le secteur hospitalier)³. Il est très probable que les restrictions en matière de conditions d'accès au crédit-temps fin de carrière à partir de janvier 2015 viennent infléchir cette évolution favorable du taux d'emploi des 55 ans et plus.

En Belgique, deux jalons ont marqué l'évolution des politiques dans la gestion du vieillissement au travail : la loi du 23 décembre 2005, relative au pacte de solidarité entre générations et la loi-programme du 28 décembre 2011, qui a réformé le régime des pensions, avec aussi le recul de 5 ans de l'âge de la pension des femmes entre 2001 et 2009. Mais il existe peu de dispositions en matière d'aménagement des conditions de travail pour les salariés âgés. Un Fonds de l'expérience professionnelle auprès du SPF emploi, travail et concertation sociale a été institué début des années 2000. Il s'agit à présent d'une compétence transférée depuis le 1er juillet 2014 aux entités fédérées, et dont les modalités nouvelles restent encore à définir. La CCT 104 a été conclue au sein du Conseil national du travail le 27 juin 2012 ; elle prévoit l'adoption d'un plan pour l'emploi des plus de 45 ans dans toutes les entreprises de plus de vingt travailleurs et est entrée en vigueur en 2013 (voir infra).

1.2 Les facteurs favorables au maintien en emploi

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail en Europe réalise depuis 1990, tous les cinq ans, une enquête d'envergure auprès des salariés et des indépendants, sur les conditions de travail en Europe. L'édition 2015 est en cours. Lors de la vague 2010, le SPF Emploi, travail et concertation sociale a financé une extension de l'échantillon belge jusqu'à 4000 répondants, afin de disposer d'une véritable « enquête belge » sur les conditions de travail, tout en permettant une comparaison aisée avec les autres pays européens. Cette enquête comprend des questions qui permettent de repérer les attitudes à l'égard du vieillissement au travail et des indicateurs sur les conditions d'un travail soutenable pour les travailleurs plus âgés. Des analyses sont disponibles⁴, nous reprenons ici les grandes lignes des conclusions pertinentes pour notre propos.

L'enquête aborde ce que l'on appelle la soutenabilité du travail – perçue par les salariés – à travers la question suivante : *pensez-vous que vous pourrez faire le même travail qu'actuellement lorsque vous aurez 60 ans*⁵ ? Les trois réponses possibles sont : oui, je le pense ; non, je ne le pense pas ; non, je ne le voudrais pas. Cette question ne revêt pas le même sens selon que l'on a 30 ans ou 50 ans. À 30 ans, elle évoque plutôt la carrière et la mobilité professionnelle tandis qu'à 50 ans, elle évoque plutôt la capacité de rester dans un emploi compte tenu des caractéristiques de celui-ci (pénibilité physique et mentale, intérêt). À 50 ans, la perception des « 60 ans » est aussi quelque chose de beaucoup plus réaliste qu'à 30 ans. Ceci explique la croissance du nombre de réponses positives avec l'âge. Ainsi les moins de 35 ans sont 48% à penser pouvoir faire le même travail qu'actuellement lorsque qu'ils auront 60 ans, les 35 à 49 ans sont 57% à partager cet avis et les 50 à 59 ans sont 65%. Dans la catégorie des 50 à 59 ans, on constate plus précisément que 69% des hommes et 59% des femmes pensent pouvoir faire le même travail lorsqu'ils auront 60 ans.

Une comparaison avec quelques pays proches montre un positionnement de la Belgique en-deçà de la plupart de ses voisins, hormis la France, c'est-à-dire qu'une proportion moins élevée de salariés s'imaginent pouvoir faire le même travail à l'âge de 60 ans. Ainsi, 54% de Français âgés de 50 à 59 ans

³ Pour une analyse plus détaillée du temps partiel et de la réduction du temps de travail en fin de carrière, voir Vendramin P., Valenduc G., *Le vieillissement au travail*, Courrier hebdomadaire du CRISP n°2185, 2013.

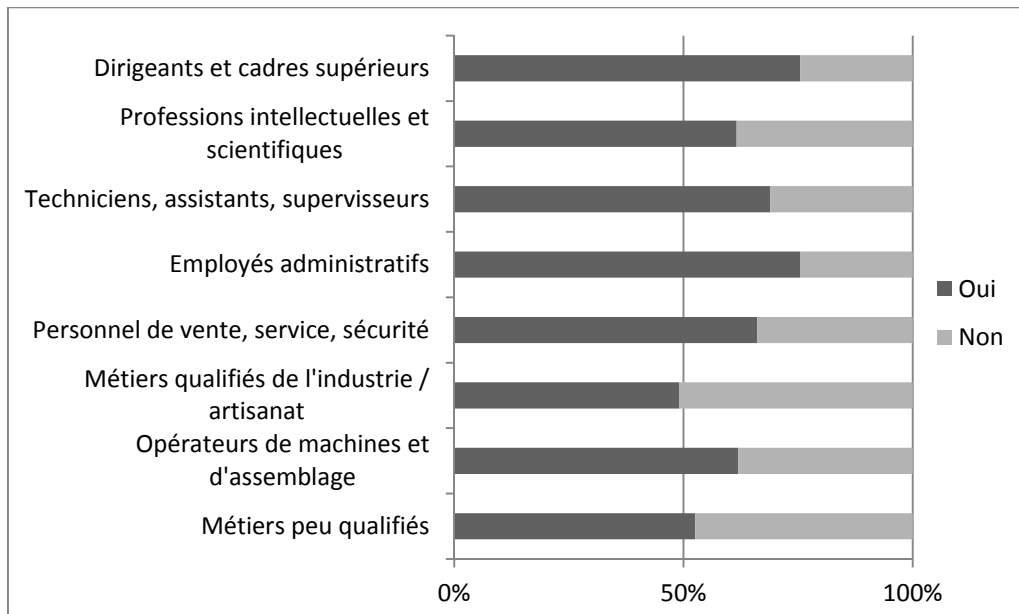
⁴ Voir notamment pour les données belges, Vandenbrande T. et al., *La qualité du travail et de l'emploi en Belgique*, Rapport pour le SPF Emploi, travail et concertation sociale, KU Leuven - FTU - VUB – Ulg, 2010. , et pour les données européennes, Vendramin P., Valenduc G., Molinié A-F, Volkoff S., Ajzen M., Léonard É., *Sustainable work and the ageing workforce*, Eurofound, Dublin, Rapport EF1266, décembre 2012.

⁵ La question n'est pas posée aux personnes âgées de 60 ans et plus. Dans la vague 2015 de l'enquête, l'âge de référence dans la question est 65 ans et non plus 60 ans.

pensent pouvoir faire le même travail à 60 ans, les Belges dans la même catégorie d'âge sont 65%, les Allemands 80%, les Anglais 84% et les Néerlandais 89%.

S'imaginer effectuer le même travail jusqu'à la soixantaine dépend fortement du type de profession exercée⁶ (graphique 1). Parmi les salariés de 50 à 59 ans, ce sont les métiers peu qualifiés, les métiers qualifiés de l'industrie et l'artisanat, les opérateurs de machines mais aussi les professions intellectuelles et scientifiques qui affichent les proportions les plus basses. Ce dernier groupe comprend notamment les enseignants. Les dirigeants et cadres supérieurs ainsi que les employés administratifs ont les pourcentages les plus favorables au maintien dans le travail actuel.

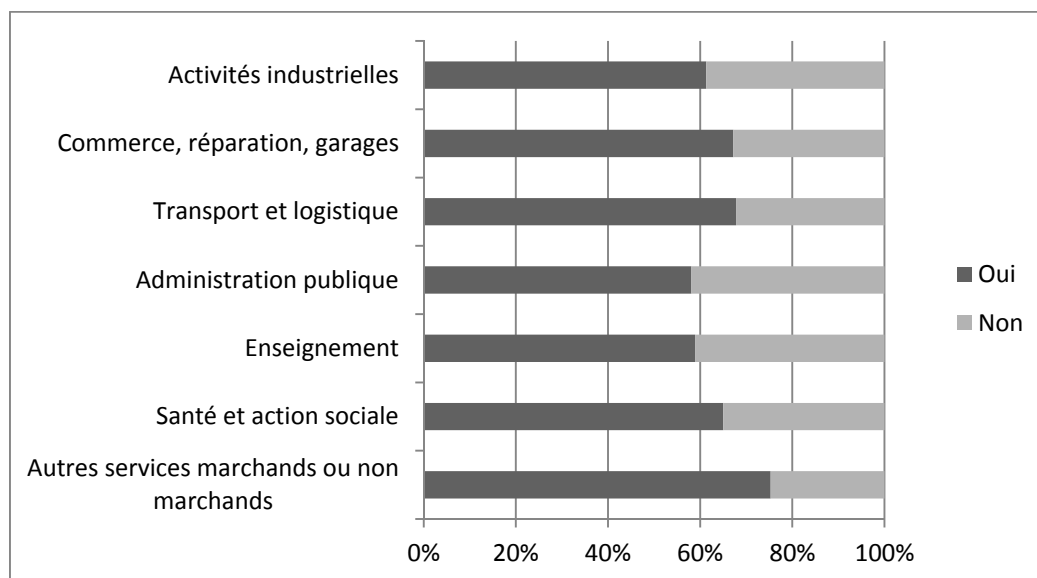
Graphique 1 : Pensez-vous pouvoir faire le même travail qu'actuellement lorsque vous aurez 60 ans ? Réponses des salariés de 50 à 59 ans, selon les professions. Belgique, EWCS 2010.
Réponses oui = « oui, je le pense » et non = « non, je ne le pense pas » + « non, je ne le voudrais pas ».



Si l'on regarde à présent les réponses à la même question (la capacité de faire le même travail jusque 60 ans), pour le même public (les 50 à 59 ans) mais cette fois selon les branches d'activité, on constate que les branches les plus « vulnérables » par rapport au risque de départ ou à l'usure de leurs salariés plus âgés sont l'enseignement et la fonction publique, suivi de très près par les activités industrielles (graphique 2).

⁶ Pour plus de détails voir, Vendramin P., Valenduc G., *Métiers et vieillissement au travail*, ETUI, Working Paper 2012.09, septembre 2012.

Graphique 2 : Pensez-vous pouvoir faire le même travail qu'actuellement lorsque vous aurez 60 ans ? Réponses des salariés de 50 à 59 ans, selon les branches d'activité. Belgique, EWCS 2010.
Réponses oui = « oui, je le pense » et non = « non, je ne le pense pas » + « non, je ne le voudrais pas ».



En dehors de la catégorie des 50 à 59 ans, si l'on observe comment évolue au fil de l'avancée en âge, la perception qu'ont les salariés de leur capacité à faire le même travail à l'horizon des 60 ans on constate une inflexion pendant la quarantaine. Dans une gestion prospective du vieillissement au travail, ce moment est important. Pour les hommes, cette inflexion a surtout lieu entre 40 et 44 ans. Pour les femmes, elle est plus importante mais débute un peu plus tard, entre 45 et 49. Pour les deux, les pourcentages de réponses positives remontent à partir de 50 ans. On peut émettre l'hypothèse (à démontrer), d'un retrait du marché du travail ou d'un changement de poste de travail pour ceux qui 5 ou 10 ans auparavant émettaient des avis négatifs.

Trois facteurs influencent principalement la soutenabilité du travail pour les travailleurs âgés : la qualité du travail, la santé et la compatibilité du travail avec la vie privée⁷. En matière de qualité du travail, les indicateurs liés au contenu du travail jouent un rôle important : la pression émotionnelle, les tâches répétitives et la pression liée à la rapidité sont des facteurs défavorables, tandis que l'autonomie est un facteur favorable. L'exposition à des risques physiques, biochimiques ou environnementaux est un facteur défavorable. Les opportunités de carrière et des relations sociales de bonne qualité sont des facteurs favorables. En matière de santé, trois composantes interviennent : la santé physique, la santé psychologique et l'existence de risques professionnels qui menacent la santé. En matière de conciliation du travail avec la vie privée, une bonne concordance des horaires de travail avec les engagements personnels ou familiaux, ainsi que la facilité de prendre de petits arrangements avec son temps de travail, exercent une influence positive sur la perception de la soutenabilité du travail.

1.3 Hommes et femmes face aux fins de carrière

Sous leur apparence égalitaire, les mesures envisagées pour accroître le taux d'emploi des seniors et prolonger la vie active sont souvent discriminatoires pour les femmes car elles ne tiennent pas compte des inégalités antérieures entre hommes et femmes sur le marché du travail et en première partie de carrière (temps partiel, interruptions, poids du hors travail...).

⁷ Vendramin P., Valenduc G., « Travailleurs plus âgés et soutenabilité du travail » dans Vandenbrande T. et al., *La qualité du travail et de l'emploi en Belgique*, Rapport pour le SPF Emploi, travail et concertation sociale, KU Leuven - FTU - VUB – Ulg, 2010., p. 67-94.

Parmi les salariées âgées de 50 ans et plus, les données EWCS 2010⁸ pour l'Europe des 27 montrent que la contrainte économique en fin de carrière est plus forte dans le cas des femmes. Elles sont plus nombreuses que les hommes à être les principales contributrices aux revenus du ménage et à vivre dans un ménage isolé.

En matière de santé, toujours pour l'Europe des 27, les salariées de 50 ans et plus sont 26% à déclarer que leur travail a un impact négatif sur leur santé, contre 21% dans le cas des hommes. Après 50 ans, un peu plus d'un tiers des hommes et des femmes déclarent des problèmes de dos, la prévalence des troubles musculo-squelettiques (TMS) augmentent parmi les femmes. La fatigue générale, les troubles du sommeil et les insomnies sont aussi plus souvent exprimés par les femmes. Elles déclarent aussi plus fréquemment que les hommes être confrontées au stress et au travail émotionnel.

En fait, il semble que les hommes et les femmes ne sont jamais exposés aux mêmes conditions de travail même lorsque l'intitulé de leur métier est identique. En France, dans la même catégorie professionnelle, les femmes présentent trois fois plus de TMS que les hommes⁹. Certaines conditions de travail, plus facilement repérables, mesurables, plus « reconnues » aussi (par des primes ou des possibilités de départ anticipé, par exemple) concernent plus souvent les hommes : vibrations, bruit, chaleur, froid, expositions aux toxiques, radiations, charges lourdes, travail de nuit. Tandis que les femmes subissent, majoritairement, la répétitivité, l'impossibilité d'interrompre son travail, la dépendance au travail en amont, de faibles marges de manœuvre dans la réalisation du travail¹⁰.

Quant à la double journée, elle ne disparaît pas à la cinquantaine. Les données suivantes concernent cette fois la Belgique et non plus l'Europe. En 2010, 83.4% des salariées âgées de 50 ans et plus consacrent chaque jour *au moins* une heure à la cuisine et au ménage, 34.1% le même temps à la prise en charge d'enfants et petits-enfants et 12.5% à la prise en charge de parents âgés ou handicapés. Les pourcentages de salariés du même âge qui déclarent consacrer un temps journalier identique aux mêmes activités sont 30.8%, 22.2%, 5.5%.

2. La convention collective n° 104

Pour rappel, la convention collective n° 104¹¹ 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. Elle fait suite au Pacte des générations (2005) dont la volonté était déjà de réduire les possibilités de retrait anticipé du marché du travail. Celui avait été complété en 2008 par la recommandation 20 du Conseil national du travail qui invitait les secteurs ainsi que, par leur biais, les entreprises à développer une politique de gestion proactive du personnel, qui tienne compte de l'âge du travailleur et du souci de la qualité du travail qu'il convient d'accorder plus particulièrement à ce public cible. Sous le titre « emploi », la Loi-programme du 29 mars 2012 consacrait également un chapitre aux plans pour l'emploi des travailleurs âgés, dans le cadre de CCT.

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

⁸ Données de la vague 2010 de l'enquête sur les conditions de travail en Europe. Nous reprenons ici les données européennes car les données par pays ne disposent pas d'échantillons suffisants larges pour permettre des traitements significatifs des données. Voir notamment Vendramin P., Valenduc G., *Perspective de genre sur l'emploi et les conditions de travail des seniors*, ETUI, Working Paper 2014.03, septembre 2014.

⁹ Teiger C., Vouillot F., « Tenir au travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, 2013, p. 23-30.

¹⁰ Caroly S., Major M.-É., Probst I., Molinié A.-F., « Le genre des troubles musculo-squelettiques. Interventions ergonomiques en France et au Canada », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, 2013, p. 49-67.

¹¹ Guide syndical CSC, *Bien vieillir au travail*, CCT 104, 2013.

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.

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.

3. Présentation de la démarche empirique

Cette première partie de l'analyse est basée 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. Par acteurs, nous entendons : des gestionnaires des ressources humaines, des managers ou directeurs, des représentants syndicaux, des membres d'équipes médicales, des salariés de l'entreprise.

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 des entretiens semi-directifs 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.

Au total 32 entretiens semi-directifs¹² ont été réalisés et retranscrits. Ils 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.

4. Aperçu de sept expériences en Régions wallonne et bruxelloise

Dans chaque entreprise, quatre à cinq personnes ont été interviewées en veillant à rassembler des points de vue d'acteurs différents. Les personnes interviewées n'ont pas été choisies parce qu'elles étaient porteuses d'une parole officielle ou parce qu'elles détenaient le plus d'informations sur le sujet. Les choix sont le fait du hasard et des opportunités. L'information sur chacun des cas est sans doute incomplète mais l'ensemble donne néanmoins un portrait pointilliste d'une manière de faire vivre la CCT 104 dans les entreprises. Pour des raisons de confidentialité, nous ne citerons pas les noms des entreprises.

4.1 Un hôpital

4.1.1 En bref

Le premier cas concerne un hôpital où la direction apparaît active et sensible aux problèmes de pénibilité, notamment en matière d'horaires (travail de nuit et à horaire décalé) et d'ergonomie (postures pénibles et charges lourdes). Le sujet n'est pas neuf. Il n'est toutefois pas envisagé avec une perspective « âge » et la pyramide des âges n'est pas préoccupante. En quelque sorte, avec la CCT 104, les préoccupations qui concernent tout le personnel se trouvent à présent flanquées d'un critère vieillissement qui vient compliquer le travail. Dans ce secteur, un allègement du temps de travail est possible avec les jours de jours de congé de fin de carrière, par contre les possibilités de transfert de postes sont limitées.

Le processus démarre par une initiative de la direction. Le plan sera « découvert » dans le bilan annuel de l'entreprise remis aux partenaires sociaux. À ce moment, la délégation syndicale déclare son souhait de négocier. Le dossier est alors transféré au groupe « diversité » où se retrouve représentants de la direction, des syndicats et du département des ressources humaines. À ce jour, il n'y a pas de nouveau plan ; des initiatives et des propositions sont faites, dont une proposition d'entretien individuel pour les salariés âgés de 55 ans et plus faite par le service des ressources humaines. Les syndicats sont réservés sur cette proposition car, selon leur point de vue, le salarié qui expose ses faiblesses pourrait être perçu comme un maillon faible mais aussi parce qu'il n'y a rien de neuf à proposer suite à ces entretiens. À ce stade, le plan évolue peu ; il est plutôt un point à l'agenda dans le groupe diversité, un point qui suscite peu d'enthousiasme mais aussi dont la concrétisation paraît difficile.

¹² 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.

4.1.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

Le point de vue du **médecin du travail** est marqué d'une part par une vision très individualisante de la problématique du vieillissement au travail ; il n'a pas vraiment la vision d'un collectif « travailleurs âgés ». L'âge n'est pas un critère de rétention du personnel, c'est d'abord l'engagement dans le travail ; *« il n'est peut-être pas utile de vouloir garder à tout prix des travailleurs âgés. » « Il y a une différence entre des gens qui sont toujours à la traîne et qui ne font pas beaucoup d'effort pour l'entreprise et puis ceux qui, malgré leurs problèmes n'ont jamais raté un jour de boulot et gardent le moral et l'envie de travailler. Alors naturellement pour eux, on a plus envie de trouver des solutions et comme on n'a pas de places pour tout le monde et bien on va les privilégier. »*

Selon cet interlocuteur, la CCT 104 formalise et rend obligatoire les bonnes pratiques, donc elle encourage les entreprises qui sont sur la bonne voie à continuer et sensibilise celles qui ne font rien. Elle a surtout un rôle de renforcement et de sensibilisation. Il y a un peu plus d'attention qu'avant sur la problématique des travailleurs âgés mais ça n'a rien bouleversé car ce qui peut être fait en fin de carrière est déjà fait. Selon lui, la priorité est à présent à la prévention car la CCT ne va pas permettre de trouver des solutions pour tout le monde. Il y a des métiers objectivement trop lourds au-delà d'un certain âge et la possibilité de reclassement dans d'autres activités n'existe pas forcément (manque de qualification, de places disponibles pour tous).

Les **délégués syndicaux** disent avoir découvert le plan dans le bilan annuel de l'entreprise. Le plan apparaît alors comme un document visant à se conformer à une obligation légale en listant ce qui se fait déjà. Les syndicats lui reprochent son côté « inventaire », « état des lieux », et son manque de propositions. Ils demandent une consultation sur le sujet. La CCT 104 est vue comme une affaire interne au conseil d'entreprise et au CPPT. Elle devient alors un point à l'ordre du jour dans le groupe « diversité ». Le syndicat souhaite faire des contre-propositions.

Selon les délégués interrogés, il y a peu de conscience parmi le personnel de l'existence de cette convention. Les travailleurs connaissent les jours de dispense de prestation liés à l'âge, les modifications dans les systèmes de prépension en vigueur, mais les délégués ont le sentiment que le personnel ne souhaite pas s'impliquer dans l'élaboration de ce plan. Il y a peut-être un problème de stigmatisation, un caractère péjoratif, lorsque l'on parle de travailleurs âgés de plus de 45 ans. Parler de fin de carrière aurait été plus positif.

Face à la proposition du département des ressources humaines de faire un entretien avec les plus de 55 ans, les syndicats sont réservés. Le point de vue des délégués syndicaux interrogés est qu'il est délicat de dévoiler ses limites tant que rien n'est prévu pour y répondre ; ce serait exposer sa faiblesse. Ils craignent un cercle vicieux qui mènerait des travailleurs à déclarer « tout va bien » et une direction ou des responsables de ressources humaines qui en concluraient, « ok ne changeons rien ». *« Les ressources humaines nous ont prétendu que maintenant, tous ceux qui ont plus de 55 ans, ils veulent bien les rencontrer lors d'un rendez-vous pour voir avec les gens ce qu'ils veulent faire pour leur fin de carrière. Ils veulent bien rencontrer les gens mais dans l'absolu, ils n'ont rien à leur proposer. Le problème, c'est que même si les gens ont mal quelque part ou ont du mal à faire certaines choses au travail, ils ont peur de le dire parce qu'ils se disent que s'ils n'ont plus l'air apte au travail, ils risquent de se faire licencier. Donc les gens ne sont pas spécialement de bonne volonté pour aller dire aux ressources humaines : 'je suis un peu limite, je me rends compte que ça ne va plus très fort.' parce qu'ils ne savent pas quelle solution on pourrait leur proposer. Et donc de ce fait, ils se disent : 'je ne vais quand même pas leur donner un bâton pour me battre.' Donc les gens se retiennent de parler et s'ils sont convoqués, ils diront que pour finir, ça va. »*

La direction se dit d'accord sur le principe mais dans les priorités du moment, le sujet paraît secondaire. Pour terminer, les représentants syndicaux pointent la difficulté de l'exercice car il s'agit en fait d'imaginer au niveau de l'entreprise des plans de fin de carrière. *« La CCT 104 n'est pas facile à réaliser et surtout, avoir des effets concrets ; je pense que c'est pour cela qu'on cale. C'est parce qu'on a dit qu'il fallait trouver une convention pour adapter les fins de carrière de tous les points de*

vue quoi, horaire, ergonomie... tous les aspects possibles mais le problème c'est que concrètement, c'est difficile [...] Moi, je donnerais comme conclusion que c'est compliqué. Ce n'est pas impossible, mais c'est compliqué. »

Pour les responsables des **ressources humaines**, la problématique n'est pas neuve et beaucoup de choses se font déjà, notamment au niveau des horaires et de l'ergonomie. Pour les entreprises qui sont déjà actives, la convention n'apparaît pas comme étant utile ; elle l'est sans doute pour d'autres. *« Tout ça, ce sont des choses mises en place bien avant la convention. On n'a pas vraiment besoin d'une convention pour prévoir ce genre de choses dans nos hôpitaux, c'est normal je trouve. »*

Le département des ressources humaines a proposé des entretiens de fin carrière pour les travailleurs de 55 ans et plus destinés à faire le point avec la personne sur sa vision de la fin de carrière, pour entendre ses souhaits et ses difficultés. Ces entretiens seraient faits par les différentes directions ; les salariés auraient la possibilité de se faire accompagner d'un représentant syndical.

4.1.3 Points de conclusion

Ces regards croisés sur le processus d'élaboration d'un plan pour l'emploi des 45 ans et plus dans un hôpital fait ressortir les points suivants :

- le focus principal, et exclusif, est sur la pénibilité physique du travail ;
- il n'y a pas un vif intérêt car le sujet (comprendre ici la pénibilité physique du travail) est depuis longtemps sur la table mais sans une perspective d'âge ;
- un sentiment de mise en commission du sujet dans un groupe spécifique ;
- pas de conscience d'un collectif « travailleurs âgés » ;
- l'obligation est d'abord gérée, par la direction, comme une simple contrainte administrative ;
- le sujet n'est pas conflictuel mais il suscite peu d'enthousiasme ;
- il semble difficile de construire quelque chose car finalement, si on prend la CCT au sérieux, l'objectif est trop ambitieux.

4.2 Un service de soins à domicile

4.2.1 En bref

Dans ce service d'aide et soins à domicile, les difficultés liées au vieillissement sont connues des divers acteurs. Chacun évoque la pénibilité physique. Il y a une conscience des difficultés (lourdeur, charge, dépassement horaire...) et des solutions susceptibles de les résoudre (équipes mobiles...) mais de l'avis commun, elles sont impossibles compte tenu du coût que cela représenterait.

Mais bien qu'il y ait une conscience d'avoir un personnel âgé, il n'y a pas réellement de prise en compte de l'âge dans l'organisation du travail. Il s'agit toutefois d'un secteur où existent des jours de congé de fin de carrière pour les infirmières et les aides familiales

La CCT 104 a été l'opportunité de faire le point sur une série de choses. Un plan a été mis en place pour un an pour être ensuite retravaillé en CPPT. Un processus de consultation des salariés va être mis en place mais le sentiment qui est déjà partagé est qu'un plan ne va rien changer.

4.2.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

Le service des **ressources humaines** met en œuvre une enquête de satisfaction auprès des travailleurs âgés de 45 ans et plus autour des thèmes abordés par la CCT 104. Celle-ci est vue comme une opportunité pour faire le point sur ce qui a déjà été fait et sur les souhaits. Au moment des entretiens (fin 2014), l'enquête était en attente de validation au CPPT. La diffusion est prévue en 2015.

La représentante du service des ressources humaines nous dit que le service est bien conscient des difficultés et des pistes de solution, tout en précisant cependant qu'il est difficile de mettre en place

des traitements différenciés pour les salariés. Protéger un groupe conduirait inévitablement à surcharger un autre. *« On n'a pas de préférence pour les plus de 45 ans, si on leur donne les tâches les plus légères alors l'autre moitié de l'équipe va s'essouffler. »*

Pour les **délégués syndicaux**, la CCT 104 a surtout une dimension symbolique ; elle sensibilise à la problématique et rend visibles les difficultés liées au vieillissement. Mais dans le secteur considéré, il est difficile de mettre en place quelque chose. La CCT a le mérite d'exister mais on ne pense pas qu'elle changera quelque chose à la réalité du travail. Des choses sont déjà faites mais les limites sont connues. *« En CPPT nous avons toujours veillé et nous veillons encore à ce que tout problème de bien-être du travailleur soit respecté, que ce soit avec la CCT 104 ou non, nous avons toujours été vigilants et le restons, donc, pour moi, cette CCT ne change rien vraiment. »* Dans la révision du plan, il est suggéré de collaborer plus avec la médecine du travail et de travailler à la reconnaissance en tant que maladies professionnelles de pathologies liées aux métiers.

Aujourd'hui, du point de vue syndical, la seule manière de diminuer la pénibilité c'est de réduire son temps de travail, à l'initiative du salarié mais avec la perte financière qui s'en suit. *« En tant que travailleur et représentante du personnel nous nous trouvons dans la même difficulté que notre employeur face à ce qui pourrait être mis en place ; je me répète, mais alléger le travail dans nos types de métier me paraît irréel. »*

Du côté des **salariés**, c'est aussi la pénibilité physique qui est d'abord soulevée. *« Enfin moi je me vois pas à 65 ans ; j'ai eu des collègues qui ont terminé à 65 ans, mais dans quel état physiquement ?! Moi je me dis qu'est-ce qu'il nous reste après ? J'aimerais bien aussi un peu profiter, parce que bon on s'est occupé de tout le monde pendant toute une vie et puis après, on a 65 ans, on n'a plus la santé, on est cassé. Ça c'est le gros problème quand même, physiquement on est pas mal arrangé. »*

Enfin, pour la **direction** et la hiérarchie, la CCT est là mais elle ne va pas résoudre les problèmes. Il y a accord sur le principe ; des choses sont faites mais il y a des limites, les ressources sont insuffisantes. Il n'est pas possible d'organiser le travail sur le rythme du travailleur âgé. *« La rapidité n'est pas la même que pour les plus jeunes, mais on ne peut pas se permettre d'adapter les tâches en fonction des personnes plus âgées. »*

Les congés de récupération de fin de carrière ont été intégrés dans le plan pour l'emploi mais sur ce point, il y a aussi discussion car ces jours de récupération de fin de carrière représentent un coût et n'atteint pas son but ; *« les gens ne les prennent pas ; ils préfèrent être payés. »*

Mais la CCT est aussi vue comme un moyen pour lutter contre l'absentéisme car on peut « dire » sa pénibilité et ne pas attendre de craquer. *« La convention est aussi une façon de lutter contre l'absentéisme, elle a aussi cet objectif-là quand même. »* La CCT rend légitime l'expression de difficultés ou d'attentes particulières liées à l'avancée en âge. La direction trouverait aussi utile d'associer la médecine du travail pour faire reconnaître des pathologies liées au métier et dès lors avoir la possibilité de mi-temps médicaux.

À ce stade, il y a peu de communication sur la CCT 104 à destination des travailleurs. Une note de service a informé le personnel qu'un plan annuel était mis en place pour un an et qu'il serait revu en CPPT.

4.2.3 Points de conclusion

L'expérience de ce service d'aide et soins à domicile rend compte :

- d'une perception de la problématique « travailleurs âgés » dominées par la pénibilité physique ;
- d'une opportunité via cette obligation d'établir un plan, de faire le point sur une série de thèmes évoqués dans la CCT 104 ;
- d'un relatif consensus mais aussi d'un sentiment d'impuissance partagé. La CCT 104 ne va rien résoudre ; les problèmes et les solutions sont connus mais cela nécessite des moyens ;

- d'une bonne collaboration entre les acteurs autour de ce thème mais avec l'impression d'un exercice sans réelle plus-value attendue ;
- d'un souhait de consultation du public cible de la convention ;
- la CCT 104 rend « audible » et « légitime » l'expression de difficultés liées à l'âge.

4.3 Une banque

4.3.1 En bref

Dans la banque étudiée, l'obligation d'établir un plan pour l'emploi afin de faciliter la rétention des travailleurs plus âgés coexiste avec un plan de restructuration qui vise à diminuer drastiquement le personnel et qui s'accompagne également d'une diminution salariale et de restrictions en termes d'avantages divers. D'un côté donc, il y a un plan dont l'ambition est de maintenir les salariés en emploi et de l'autre, des incitations fortes à partir, en particulier pour les travailleurs plus âgés. C'est dans ce contexte contradictoire et dans un climat social morose que la CCT 104 tente de s'implémenter.

La banque se caractérise également par un personnel dont la moyenne d'âge est plutôt élevée. Contrairement aux cas précédents, le centre des discussions en matière de fin de carrière n'est pas la pénibilité physique du travail (les métiers sont différents aussi) ; il porte sur le maintien des compétences, la formation, les parcours de carrière. Mais la banque est aussi décrite par les acteurs interrogés comme ayant toujours été soucieuse du bien-être de ses salariés et attentive à mettre en œuvre diverses mesures à cette fin, bien avant l'arrivée des obligations liées à la CCT 104. Malgré cela, dans le cadre de la convention, une attention particulière a été portée aux plus de 50 ans, à travers des workshops intitulés « votre carrière sur la bonne voie » pour les employés de 50 ans et plus et des entretiens de carrière pour les employés de 55 ans et plus.

Mais globalement, il ressort plutôt un sentiment d'ajustement légal plutôt que d'innovation. Il n'y a rien de nouveau suite à la CCT 104, on continue ce qui existait. De plus, la communication autour de cette convention a été faite dans un climat émotionnel dominé par un plan de diminution de l'emploi et des salaires, dès lors, elle a été inaudible.

Les modifications légales introduites en janvier 2015¹³ en matière d'accès au crédit-temps fin de carrière ont été mal reçues dans une entreprise où le dispositif rencontrait beaucoup de succès, en particulier dans un contexte qui encourage à quitter l'entreprise.

4.3.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

Les **représentants syndicaux** mettent en avant la démarche participative mise en œuvre mais disent aussi avoir le sentiment que leurs avis ne sont pas pris en compte. Ils considèrent que le plan est surtout un inventaire de l'existant, sans réelle innovation. Dès lors, deux syndicats ont refusé de signer l'accord. Mais il signale aussi que le souci du bien-être du personnel existait avant la CCT 104. *« On n'a pas attendu la CCT 104 pour se rendre compte qu'on a une population vieillissante. il y a des réflexions depuis 2008 (dans la suite du pacte des générations). Ces réflexions ont mûri gentiment sans faire de grand tralala donc quand la CCT 104 est arrivée, ils ont formalisé tout ce qui avait déjà été mis en place, gentiment, ça c'est fait un peu comme ça, sur base de ce qui avait été fait en 2008,*

¹³ Pour rappel, à partir de janvier 2015, dans le cas du crédit-temps fin de carrière, le droit aux allocations d'interruption octroyées par l'Onem est ouvert aux travailleurs ayant au moins 60 ans et 25 années de carrière professionnelle salariée. Des mesures dérogatoires et transitoires sont prévues mais le principe est de reporter l'âge d'accès au crédit-temps fin de carrière avec allocations. Le crédit-temps fin de carrière peut toujours être obtenu chez l'employeur dès 55 ans selon la règle générale ou entre 50 et 54 ans selon les exceptions prévues. Dans cette hypothèse, le droit au crédit-temps sera accordé par l'employeur, mais sans allocations d'interruption de l'ONEM jusqu'à l'âge de 60 ans selon la règle générale d'indemnisation ou jusqu'à l'âge de 55, 56, 57 ou 58 ans, selon les conditions dérogatoires.

on a réactualisé ça par quelques travaux au sein du personnel et via un groupe de travail au sein du CPPT. »

L'avis officiel de la CNE est que « le plan propose quelques aspects positifs, tel que le plan de carrière pour les 50 ans et plus et les 55 ans et plus, les initiatives prises dans le parrainage et la transmission du savoir, par contre on déplore que l'accent ne soit pas suffisamment mis sur la mobilité interne et la diminution du rythme et du volume des prestations des travailleurs de plus de 50 ans. Elle (la CNE) relève que les mesures constatées visent avant tout le bon fonctionnement de l'entreprise. En conclusion elle estime que si le plan manque d'ambition et reprend avant tout des mesures déjà existantes, il comprend cependant quelques idées intéressantes. La CNE considère que la banque a avant tout respecté ses obligations légales. »

L'information des salariés a été faite mais sans susciter d'intérêt particulier car elle venait en même temps qu'une annonce de diminution de l'emploi et de baisse de salaire. Finalement, personne n'est vraiment convaincu de la plus-value de cette CCT. La contradiction est trop forte entre les objectifs de la CCT et la réalité de l'entreprise. *« On vous dit d'un côté, 'pour répondre à des obligations légales, on va discuter de votre avenir professionnel' et d'un autre côté, on vous convoque 'parce qu'on va liquider 900 personnes et au plus vite vous serez parti au mieux ce sera pour tout le monde.' »*

Du côté de la gestion des **ressources humaines**, on reconnaît avoir travaillé sur l'existant et avoir sensibilisé sur certains points, notamment à aller vers les formations « ma carrière sur la bonne voie ». La sensibilisation s'est faite par un dossier CCT 104 placé sur l'intranet et des courriels spécifiques envoyés aux employés de 55 ans et plus pour les sensibiliser à un entretien « fin de carrière » et un courriel aux employés de 50 ans et plus consacré à la formation.

De la part des **salariés âgés**, si le souhait le plus partagé est de pouvoir quitter l'entreprise dès que possible, pour échapper au climat social morose et aux effets du plan de restructuration, il faut aussi noter que certains salariés ne souhaitent pas partir anticipativement et ont le sentiment d'être poussés dans le dos et de devoir se battre pour pouvoir rester. Quand la sortie anticipée est considérée comme la norme par tous les acteurs, il est difficile de poursuivre un autre chemin. De plus, si le départ anticipé est vécu et imposé comme une norme, la capacité de proposition autour des fins de carrière risque de se limiter à des dispositifs accompagnant cette sortie anticipée.

4.3.3 Points de conclusion

Le cas de cette banque rend compte :

- d'un contexte où la fin de carrière n'est pas « écrasée » par des problèmes de pénibilité physique et donc où l'attention se porte sur d'autres points pertinents (vision de la carrière, formation...);
- de la difficulté d'innover quand le sujet est déjà à l'ordre du jour depuis plusieurs années et que le contexte est hostile, ceci malgré la bonne volonté des acteurs ;
- d'une contradiction entre une CCT qui incite à rester en emploi et une incitation à partir consécutive à un plan de diminution forte de l'emploi ;
- d'un message qui est inaudible lorsque le contexte est dominé par un plan de restructuration ;
- de l'impact de la modification des dispositions en matière de crédit-temps fin de de carrière ;
- d'un souci de participation du public cible (workshops 55 ans et plus) ;
- pour certains travailleurs âgés, d'un sentiment de devoir se battre (contre tous les acteurs de l'entreprise) pour pouvoir rester en emploi.

4.4 Une compagnie d'assurance

4.4.1 En bref

La compagnie d'assurance est confrontée à un personnel âgé mais avec peu de dispositions réellement spécifiques pour les salariés âgés. De l'avis des acteurs, d'autres thèmes sont prioritaires pour l'instant.

La mise en œuvre de la CCT a débuté par l'organisation préalable de dix workshops avec des salariés âgés de 45 ans et plus. La participation était libre mais représentative de l'entreprise (équipe, localisation). L'objectif était de connaître les attentes en matière de fin de carrière afin de remotiver les plus âgés. Les représentants syndicaux se sont impliqués dans les workshops.

L'entreprise a une tradition de dialogue social. Pendant quatre mois, des discussions ont été menées entre le responsable des ressources humaines chargé des projets 45 ans et plus et les représentants des trois syndicats.

Il y a un accord sur un plan avec une mise en œuvre progressive mais certains points sont reportés après 2017, au terme d'un déménagement qui est prioritaire. Les domaines les plus développés sont le temps de travail et la santé. Un point est toujours en discussion, il concerne les fins de carrière.

Il semble rester un sentiment de manque d'information de la part des acteurs. L'existence du plan n'est pas diffusée et il n'y a pas eu de feedback à destination de ceux qui ont participé aux workshops, hormis aux représentants syndicaux.

Les avis divergent sur l'utilité de la démarche. Certains interviewés pensent qu'il est trop tôt pour faire un bilan, d'autres que ça n'a rien apporté, que cela a juste permis de répondre à une réglementation imposée. Le sentiment partagé par les acteurs est que les mesures concernent tout le monde et qu'elles ne sont pas spécifiques aux âgés.

4.4.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

La **direction** se dit consciente du vieillissement et est d'abord préoccupée par les enjeux du transfert de compétences. C'est aussi le point de vue prioritaire du département des **ressources humaines**, dont les représentants précisent néanmoins que tous les points suggérés par la CCT 104 ont été pris en compte. Un représentant de **l'équipe médicale** regrette que son service n'ait pas été convié aux discussions

Les **délégués syndicaux** sont avant tout préoccupés par la recherche d'alternatives aux prévisions. Le point de vue des délégués est que la CCT 104 part d'un bon sentiment mais qu'elle n'apportera rien de plus aux salariés. Actuellement, il y a des sujets plus importants en discussion. Le sujet principal du dialogue social en cours concerne les fins de carrière mais cette dernière n'a pas été intégrée dans le plan pour l'emploi des salariés âgés.

Les **salariés** qui ont été consultés dans le cadre des workshops ont soulevé en priorité des souhaits en matière de reconnaissance et d'autonomie, des points dont les études ont montré qu'ils étaient importants dans la soutenabilité perçue du travail mais qui sont rarement traités dans les cas étudiés, où la pénibilité physique est souvent le principal point d'attention.

4.4.3 Points de conclusion

L'expérience de cette compagnie d'assurance rend compte :

- d'une bonne disposition des acteurs ;
- de l'implication des salariés âgés de 45 ans et plus ;
- de préoccupations prioritaires relatives aux modalités de fin de carrière et au transfert de connaissances ;

- d'un plan dans lequel sont repris les éléments qui font consensus tandis que les points non consensuels y restent extérieurs (les aménagements de fin de carrière).

4.5 Une enseigne de grande distribution

4.5.1 En bref

L'entreprise de grande distribution étudiée se caractérise par des problèmes connus de pénibilité physique (manutention, troubles musculo-squelettiques) et d'horaires de travail décalés (tôt le matin, tard le soir, le samedi voire le dimanche).

Suite à plusieurs restructurations, et pendant des années, la problématique du vieillissement a été absorbée par des prépensions dans le cadre de CCT plutôt favorables.

Aujourd'hui, la main-d'œuvre est vieillissante mais le recours aux départs anticipés (prépensions et crédits-temps) qui était largement utilisé est devenu plus restrictif. Les nouvelles mesures en matière d'accès au crédit-temps fin de carrière avec allocations sont à l'origine d'un sentiment d'inquiétude parmi les travailleurs

La mise en œuvre de la CCT 104 se fait dans un processus de consultation des travailleurs (enquête et groupes de travail) et en concertation avec les organisations syndicales. Un groupe de travail paritaire et spécifique a été mis en place. Tous les acteurs collaborent mais avec des vues différentes sur l'état d'avancement du processus (moins avancé pour les syndicats, plus avancé pour le département des ressources humaines). La médecine du travail n'est pas impliquée.

4.5.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

Pour le département des **ressources humaines**, la CCT 104 est un outil qui permet de poser le problème même si le résoudre n'est pas évident. Cette obligation de conclure un plan pour l'emploi des 45 ans et plus, c'est d'abord une opportunité de sensibilisation à la question des seniors. *« Je dirais que c'est un début de prise de conscience sur nos seniors, parce que nous sommes le résultat malheureusement de plusieurs restructurations donc en général on avait peu ou pas de seniors, parce qu'ils partaient. Au départ quand je suis rentrée il y a 20 ans, y avait la prépension à 50 ans, puis la prépension à 52, puis la prépension à 56, 58, 60. Donc on en avait peu ou pas, parce que comme on avait une CCT prépension qui était assez favorable, tout le monde la prenait. Voilà, donc la question ne se posait pas nécessairement. Ceux qui voulaient rester, c'était ceux qui avaient une charge de famille, qui avaient encore des maisons à payer, et la question ne se posait même pas dans leur tête. Là, la question est différente c'est 'comment est-ce que je vais faire pour trouver un poste qui me permet de durer jusqu'à la fin ?' »* Anticiper le vieillissement au travail est vu comme un véritable « shift mental » et la CCT 104 est une opportunité pour forcer ce changement d'état d'esprit collectif à l'égard du vieillissement au travail. *« Si on n'arrive pas faire bouger le niveau culturel des gens, d'accepter le changement, et bien oui la CCT 104 forcera à faire un changement même si c'est un peu dommage de devoir passer par une CCT pour arriver à faire bouger les gens [...] Maintenant je pense que d'emblée la CCT 104 n'aurait pas été là, avec les mesures gouvernementales on aurait dû y arriver. »* Néanmoins, il est clair aussi du côté des responsables du recrutement que *« quand on a déjà une population âgée on ne va pas recruter des âgés en plus. »*

La participation des employés a été sollicitée via une enquête et une information a été diffusée dans le journal d'entreprise. La plupart des problèmes qui sont ressortis de l'enquête étaient déjà connus, de même que les difficultés pour imaginer de nouvelles dispositions en réponse. Les responsables des ressources humaines interrogés attirent aussi l'attention sur la nécessité de penser des dispositifs qui favorisent les seniors mais sans qu'ils se reportent sur les autres groupes d'âge. Un des gros enjeux soulevés est aussi d'imaginer des alternatives au crédit-temps fin de carrière.

Les **représentants syndicaux** encouragent les salariés à s'impliquer dans la démarche de consultation, initiée au sein du comité d'entreprise, en répondant à l'enquête qui est adressée aux

employés âgés de 45 ans et plus. Outre l'enquête, les délégués précisent que l'implication des salariés comprend également l'organisation de tables rondes avec des personnes tirées au sort dans chaque magasin, suivies de discussions entre les différents acteurs. Ils précisent, « *la direction joue le jeu [...] mais on sent qu'avec toute l'actualité¹⁴, ce n'est pas vraiment le cheval de bataille non plus.* »

La CCT 104 est vue comme une opportunité pour mieux encadrer ce qui se fait déjà avant et faire passer un message. « *On n'avait pas besoin de la CCT 104 pour exprimer nos demandes. Maintenant c'est clair qu'on profite de cette CCT pour encadrer les choses [...] C'est une porte ouverte pour faire passer des messages aux travailleurs.* » Les délégués syndicaux profitent de cette mise à l'agenda contrainte de la question du vieillissement pour demander des aménagements d'horaire et des adaptations ergonomiques.

Ils précisent néanmoins que le contexte politique actuel rend compliqué la promotion d'une CCT comme celle-là qui apparaît en contradiction avec la politique actuelle de prolongation des carrières. « *Il y a trois mois je faisais des assemblées pour annoncer que voilà, c'est bien on est convaincu, on va améliorer les conditions de travail. Aujourd'hui on doit refaire des assemblées où, par exemple, on doit expliquer que la carrière va être prolongée de deux ans. C'est très contradictoire tout ça. Donc d'un côté, on se bat pour améliorer les conditions de travail, mais de l'autre côté on doit leur annoncer que leur carrière va être prolongée de deux ans. La CCT 104, elle se prend une quand même une bonne petite claque derrière l'oreille.* »

Enfin, les délégués syndicaux pensent que le caractère non contraignant de la convention limite sa portée. « *On a envie de la faire vivre mais on se rend bien compte qu'on va avoir beaucoup de mal à la faire atterrir. Elle n'a pas encore décollé ai-je envie de dire.* »

Pour les **salariés**, la CCT 104 est un outil pour se faire entendre, pour exprimer son point de vue.

Dans ce cas-ci, la participation de la médecine du travail n'a pas été sollicitée à ce stade.

4.5.3 Points de conclusion

Dans cette entreprise de grande distribution, la nécessité d'élaborer un plan pour l'emploi des salariés âgés de 45 ans et plus est :

- vécue comme une opportunité par les acteurs impliqués ;
- un outil qui contraint à poser le problème ;
- mise en œuvre dans une démarche de consultation des travailleurs et en concertation entre les acteurs sociaux ;
- bouleversée par la restriction des opportunités de départ anticipé et de réduction du temps de travail ;
- articulée à un travail d'information du personnel substantiel pour encourager la participation et changer la culture de départ anticipé ;
- en phase avec les contraintes de l'entreprise, c'est-à-dire un personnel vieillissant et un travail caractérisé par une pénibilité physique sur le long terme.

4.6 Un call center

4.6.1 En bref

Le call center se caractérise par un personnel jeune et une volonté de maintenir cette jeunesse dans le personnel. Les salariés âgés sont minoritaires et d'une certaine manière, avec leurs représentants syndicaux, ils se sont emparés de la CCT 104 pour se rendre visibles à l'entreprise. La moyenne d'âge

¹⁴ Pour rappel, les entretiens ont été réalisés entre octobre et décembre 2014, en période de forte contestation sociale à l'égard des mesures du gouvernement Michel.

de la hiérarchie est également basse. Il s'agit aussi d'une entreprise qui a peu de culture de négociation mais où celle-ci s'implémente petit à petit.

De plus, l'entreprise a connu plusieurs restructurations récentes (rachat, vente) et dès lors, la CCT 104 n'était pas à l'ordre du jour. Dans un contexte qui valorise la jeunesse, les âgés se soutiennent entre eux et l'obligation liée à la CCT 104 est un point auquel s'arrimer pour entreprendre quelque chose.

4.6.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

Les représentants du département des **ressources humaines** mettent en avant une vision individuelle des salariés, il n'y a pas vraiment une vision collective d'un groupe de travailleurs partageant des spécificités communes liées à l'âge. Cette vision individuelle des situations conduit à privilégier la recherche de solutions au cas par cas mais pas la mise en œuvre d'une politique d'entreprise sur le sujet. Il y a une attention à la diversité mais l'âge est plutôt noyé dans un ensemble plus vaste. La CCT 104 n'est pas encore vraiment à l'ordre du jour ; jusqu'il y a peu elle n'était même pas connue de la direction.

Ce sont les **délégués syndicaux** qui souhaitent ouvrir ce dossier pour rendre visible la situation des plus âgés dans une entreprise qui privilégie surtout un personnel jeune et où la pression sur le travail est forte. *« C'est en discussion parmi nous, entre délégués syndicaux. En fait quand on a été repris par la deuxième entreprise, c'est un sujet qu'ils [la direction] ont remis pendant un an, chaque mois, au conseil d'entreprise. Et chaque fois ils nous disaient : 'Nous n'avons pas d'informations spécifiques à vous fournir maintenant, on vous dit ça dans un mois'. Et ils nous ont traînés de mois en mois mais ils savaient très bien qu'ils allaient nous revendre. Donc le deuxième patron nous a repris pour moins d'un an, quelque chose comme 10 mois. »*

Dans ce call center, une culture de la négociation est seulement en train de se construire et la CCT 104 en est encore à ses balbutiements. *« Ici avec les élections sociales de mai 2012, il y a vraiment des délégués qui se sont levés pour faire du bon travail. Et donc, là on commence seulement à travailler. Ça veut dire qu'on commence tout doucement aussi à instaurer une culture syndicale. Donc tout doucement les employés commencent à faire confiance à leurs délégués et à leur délégation. Et donc on va tout doucement commencer à parler de cette CCT-là. »*

Mais il est difficile pour les délégués de porter les enjeux du vieillissement dans une entreprise dominée par la jeunesse. Cela crée plutôt un malaise car, selon les délégués, les jeunes ne comprennent pas que c'est aussi pour leur bien-être. *« Je pense que l'installation de la CCT va bouleverser tout ce mécanisme et va nous donner plus de sérénité aussi à nous plus âgés. Et va peut-être faire comprendre aussi le fait que dans notre situation économique actuelle, on n'a parfois pas le choix. Le call center est devenu une réalité économique donc si on barre la porte aux personnes plus âgées, il y a un non-sens. De plus, on nous demande de travailler plus longtemps et ceci est une réalité économique. Donc il y a quelque chose qui ne va pas. »* Il y a une volonté de travailler sur le recrutement de plus âgés pour casser le jeunisme de l'entreprise.

Il s'agit d'un secteur où des jeunes ayant des difficultés à trouver un emploi trouvent enfin une opportunité, dès lors, certains **jeunes salariés** ont des propos assez durs par rapport aux salariés âgés qui sont perçus comme des entraves à leur propre insertion professionnelle. Quand la concurrence pour l'emploi est forte, des tensions entre groupes d'âge au travail peuvent apparaître, alors que dans d'autres contextes, elles seront totalement absentes. *« Des fois, je vais dans les magasins, des caissières d'une quarantaine d'années, c'est bon laissez la place aux jeunes qui viennent de finir, qui ont besoin de percer, laisser leur aussi la place quoi. Il y a un temps pour tout quoi [...] Il faut qu'ils travaillent quand même mais qu'ils laissent aussi la place aux jeunes. Il y aura plus de productivité chez un jeune, même dans une société où il faut rester tout le temps assis. Voilà une personne de quarante-cinq ans, elle ne va pas rester, elle va commencer à dire 'j'ai des douleurs au dos, j'ai des douleurs aux jambes, je dois me lever, je dois ...' Un jeune il est toujours frais. Donc je ne dis pas qu'il*

ne faut pas qu'ils travaillent mais avoir peut-être moins de boulot pour que les jeunes puissent aussi percer. »

4.6.3 Points de conclusion

Dans ce type d'entreprise, la mise en place de la CCT 104 permet :

- de rendre visible les travailleurs âgés dans un environnement qui privilégie la jeunesse ;
- de sortir d'une gestion des situations au cas par cas et de penser la problématique du vieillissement de manière collective.

4.7 Une entreprise chimique

4.7.1 En bref

Cette entreprise chimique se caractérise par du travail à pause et par son statut d'entreprise à risques ; elle exige une vigilance constante dans le travail, même la nuit.

L'âge moyen est, par ailleurs, élevé et la réflexion sur les conditions d'une fin de carrière soutenable a été mise à l'agenda bien avant l'entrée en vigueur de la CCT 104. Des dispositions sont déjà prises pour alléger le travail en fin de carrière, comme des diminutions du temps de travail compensées, la fin du travail à pause à 60 ans, une affectation des anciens pour former les jeunes.

L'initiative de la définition d'un plan pour l'emploi des 45 ans et plus a été prise par l'employeur. La démarche a été consensuelle entre les acteurs même si de l'avis de tous, elle n'a pas apporté de plus-value à la réflexion et aux dispositifs. Elle est surtout vue comme une obligation légale qui permet de faire le point sur les pratiques en cours. Comme dans d'autres cas étudiés, on relève aussi un impact négatif des nouvelles dispositions en matière de crédit-temps fin de carrière. Les principes thèmes abordés dans le plan pour l'emploi sont l'adaptation du temps de travail, le développement des compétences et les formations spécifiques.

4.7.2 Les points de vue et l'implication des acteurs

La **médecine du travail** a été consultée pour élaborer le plan mais il s'agissait surtout d'intégrer dans le plan ce qui se faisait déjà. *« On n'a pas inventé l'eau chaude ! La CCT n'est pas innovante. »* C'est aussi l'avis du représentant des ressources humaines. Pour le médecin du travail, *« il ne faut pas que le certificat médical soit la seule issue [...] Une grande entreprise a toujours des possibilités de reclassement des personnes quand des soucis de santé se présentent. »* La possibilité de diminuer son temps de travail pour tenir le coup physiquement, avec le 4/5 temps par exemple, est vue positivement mais selon le médecin du travail, ce retrait partiel du travail peut aussi conduire à un désengagement, à une moindre motivation. Il plaidera plutôt, comme les autres acteurs interrogés, pour une prise en compte de la pénibilité tout au long de la carrière. *« On ne prend pas cette CCT par le bon bout. On attend que les gens soient vieux et on après on se demande qu'est-ce qu'on peut faire pour eux. Pour moi, c'est vraiment la grosse erreur de cette CCT. Il faut que les gens repensent l'intégralité de leur carrière. »*

Pour le médecin, il faut aussi que le travailleur s'approprie cette perspective de long terme et pense aussi, au-delà de ce que propose l'entreprise, à ce qu'il pourrait faire dans l'avenir, dans une perspective de carrière. *« Il faut une vision qui n'est pas centrée que sur l'entreprise c'est aussi le travailleur qui s'approprie le fait de vieillir au travail et qu'on va sûrement rester plus longtemps au travail ça semble inévitable [...] À 40 ans, il faut réfléchir sur ses forces et faiblesses et plus on est manuel plus on a intérêt à faire ce genre de choses. »*

Les entretiens de fonctionnement sont vus comme des jalons dans cette réflexion prospective mais ils doivent encore être « apprivoisés » par les ex-ouvriers devenus employés. *« Les entretiens de fonctionnement aident mais sont très mal vus par les ex-ouvriers nouveaux employés qui voient ça*

comme 'on vient me dire où sont mes forces et mes faiblesses, ce n'est pas gai' [...] Ils ne sont pas habitués à avoir un entretien de fonctionnement tous les six mois ou tous les ans. Il faut voir ça comme une ouverture sur d'autres solutions, dans le sens : qu'est-ce qui t'intéresse, qu'est-ce qui te ferait du bien et qu'est-ce qui te fait avancer ? Mais ça ce n'est pas dans les mœurs. »

Enfin, les limites du caractère non contraignant de la CCT sont pointées. *« Oui bien sûr, c'est juste un plan de bonne intention. Certaines entreprises ont juste un plan, ça ne veut pas dire qu'ils ont réinventé quelque chose mais ils ont généralement mis dans ce plan des choses qu'ils faisaient déjà ; ils l'ont simplement mis sous une autre unité. Ils n'ont donc pas forcément créé une nouvelle réflexion là-dessus. Nous ce qu'on aimerait bien, c'est créer une réflexion à long terme là-dessus mais pas qu'avec l'entreprise, avec les travailleurs aussi. Il y a une grande évolution à faire à ce niveau-là. »*

Du côté du département des **ressources humaines**, la vision relevée est aussi, dans le cas de cette entreprise chimique, celle d'une démarche sans réelle plus-value. La CCT a servi à formaliser ce qui se faisait déjà ; elle permet de faire le point sur ce qui existe. *« La CCT 104 est bien appliquée dans l'usine mais elle n'a pas de vraie valeur ajoutée par rapport à avant. Les mesures étaient déjà mises en place avant cette CCT 104 [...] Je pense que la CCT 104 a vraiment un bon impact pour formaliser les actions mais après, est-ce que ça a vraiment une valeur ajoutée pour notre usine ? Je ne pense pas. Une usine comme la nôtre doit gérer la santé et la sécurité de son personnel par défaut et ne doit pas attendre une CCT pour le faire, inclusivement les sujets liés au vieillissement des employés. »*

La CCT n'est pas innovante mais elle a un bon impact pour formaliser ce qui se fait car l'entreprise n'a pas attendu la CCT pour mettre en place des choses. *« L'arrivée de la CCT 104 nous a permis de formaliser ce qu'on avait déjà fait. Mais après en réalité on n'en avait pas vraiment besoin (et heureusement d'ailleurs), cela a juste permis de tout mettre sur papier pour rendre ça plus formel [...] J'avais participé aux idées pour la construction de la CCT 104, mais c'est le directeur des ressources humaines qui a discuté avec les partenaires sociaux. Les discussions ont été très constructives. On pouvait choisir plusieurs volets. On avait choisi d'appliquer l'adaptation du temps du travail, le développement des compétences et des qualifications, des formations spécifiques avec surtout du préventif. Chaque année, on organise des formations spécifiques qui concernent la santé des travailleurs. Les formations ont pour but de changer les habitudes et de mettre en place de bons réflexes comme les gestes et les postures. »*

Les **salariés** n'ont pas été consultés directement. Toutefois, ils connaissent les mesures qui sont dans le plan, notamment autour du temps de travail, mais ils ne les connaissent pas forcément sous l'appellation de CCT 104.

Les **délégués syndicaux** partagent les points de vue déjà évoqués. Ils soulignent le caractère ambivalent de la CCT qui n'est pas contraignante. La contrainte oblige à réfléchir et à aller plus loin.

De leur point de vue le plan n'a pas été réellement discuté mais en même temps, il est essentiellement basé sur l'existant. Les délégués soulignent l'ouverture de direction et du département des ressources humaines sur ce sujet. Ils pointent aussi l'effet parasite des nouvelles mesures relatives au crédit-temps fin de carrière. *« Le nouvel accord de gouvernement a vraiment fait monter la sauce du côté de la production car les gens qui allaient avoir droit à une réduction du temps de travail voient cette porte s'éloigner avec ce nouvel accord. Il y a une contestation qui naît car on veut garantir ce qui existait dans l'entreprise [...] En fait, le nouvel accord de gouvernement annule la CCT 104. On ne peut plus travailler à 4/5 temps en gardant son salaire. On perd des avantages comme les allocations de l'ONEM. »*

Ils insistent également sur la nécessité de penser l'ensemble de la carrière et de prévenir les effets de l'usure professionnelle. *« Il faut avoir une réflexion sur l'âge. La CCT 104 amène des réflexions sur la fin de carrière mais pas sur les nouveaux engagements qui vont avoir lieu lors du départ à la retraite du personnel âgé. On ne gère que la fin des carrières mais les carrières ça doit être géré du début à la fin [...] Il faut une gestion de carrière pour arriver en bon état à la fin de sa vie. »*

4.7.3 Points de conclusion

L'expérience de cette entreprise chimique montre :

- qu'elle permet à ceux qui avaient déjà mené une bonne réflexion de faire le point sur ce qui existe et peut-être de se mettre en condition pour essayer d'aller plus loin, même si le caractère non contraignant de CCT n'encourage pas à aller plus loin ;
- qu'une grande entreprise avec une diversité de métiers a plus d'opportunités notamment en termes de reclassement des personnes ;
- qu'une maturité de la réflexion sur le sujet dans l'entreprise rend plutôt inutile la CCT 104 ;
- un consensus entre les acteurs pour dire que gérer la fin des carrières doit s'envisager dès le début de la carrière, pas les dernières années ;
- que la CCT 104 est une référence que les employés ne connaissent pas forcément même s'ils connaissent ce qu'elle contient.

5. Conclusions provisoires

Quelques éléments de conclusions provisoires peuvent être tirés de l'analyse des sept cas précédents. Ces éléments portent sur le processus, les points d'attention dans l'élaboration du plan, les effets de contexte et de spécificités d'entreprise et enfin, des éléments de réponse sur la pertinence perçue de la CCT 104.

5.1 Le processus

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.

5.2 Les points d'attention

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 évoqués.

5.3 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.

5.4 Plus-value et limites

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 maigres¹⁵. 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.

Pour rappel, la CCT 104 oblige, mais sans sanction à la clé, à conclure un plan qui aborde au moins un des sept domaines d'action proposés, avec la possibilité d'y inclure des mesures déjà prises. Les accords seniors imposés en France sont plus exigeants. Depuis le 1er janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés, ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés, doivent mettre en œuvre des mesures en faveur de l'emploi des seniors. Ces accords et plans d'action doivent prévoir un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus et de recrutement des 50 ans et plus, ainsi que des dispositions et des indicateurs chiffrés sur trois domaines d'action choisis parmi une liste de six domaines. À défaut d'accord, les entreprises sont redevables d'une pénalité de 1% des rémunérations et gains dus aux salariés et assimilés, pour chaque mois entier de non couverture.

¹⁵ 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* ».

Néanmoins, malgré un caractère plus contraignant et des attentes plus exigeantes, la mise en œuvre des accords seniors en France laisse également un sentiment d'inaboutissement, que les contrats de génération¹⁶ entrés en vigueur en 2013 n'ont pas corrigé. Là aussi les résultats sont modestes mais les évaluations¹⁷ pointent néanmoins un impact positif sur les mentalités et des liens intéressants qui se sont créés entre les politiques de prévention et de gestion des ressources humaines. Les acteurs des entreprises françaises évoquent aussi la difficulté de construire de tels accords. Pour répondre à cette difficulté, l'ANACT a mis sur pied un programme d'accompagnement qui, sur une base territoriale, aide des groupes d'entreprises à élaborer des propositions innovantes.

6. Sources bibliographiques

AFPA TRANSITIONS, *Analyse d'un échantillon de 43 plans et accords seniors*, réalisé pour l'UT du Maine et Loire et la Direccte Pays de Loire, présentation, décembre 2010.

ANACT, *Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Le point sur..., 2011.

Caroly S., Major M.-É., Probst I., Molinié A.-F., « Le genre des troubles musculo-squelettiques. Interventions ergonomiques en France et au Canada », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, 2013, p. 49-67.

Caser F. et al., *Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, IRES ANACT, Rapport n° 05.2013, septembre 2013.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A., *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, Document d'études de la DARES, février, 2011.

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

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* ».

Ravallec C., Vaudoux D., « Vieillir au travail. Des accords seniors qui montrent la voie » *Travail & Sécurité*, mars 2012, p. 14-28.

Teiger C., Vouillot F., « Tenir au travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, 2013, p. 23-30.

Valenduc G., « Que signifie la mesure de l'emploi et du non-emploi chez les travailleurs âgés ? », *Note éducation permanente*, n° 6, Fondation Travail-Université, Mars 2014.

Vandenbrande T. et al., *La qualité du travail et de l'emploi en Belgique*, Rapport pour le SPF Emploi, travail et concertation sociale, KU Leuven - FTU - VUB – Ulg, 2010.

Vendramin P., Valenduc G., « Travailleurs plus âgés et soutenabilité du travail » dans Vandenbrande T. et al., *La qualité du travail et de l'emploi en Belgique*, Rapport pour le SPF Emploi, travail et concertation sociale, KU Leuven - FTU - VUB – Ulg, 2010., p. 67-94.

¹⁶ Le contrat de génération lie l'embauche d'un jeune de moins de 26 ans au maintien dans l'emploi d'un salarié de plus de 57 ans.

¹⁷ AFPA TRANSITIONS, *Analyse d'un échantillon de 43 plans et accords seniors*, réalisé pour l'UT du Maine et Loire et la Direccte Pays de Loire, présentation, décembre 2010. ANACT, *Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Le point sur..., 2011. Caser F. et al., *Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, IRES ANACT, Rapport n° 05.2013, septembre 2013. Claisse C., Daniel C., Naboulet A., *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes*, Document d'études de la DARES, février, 2011. Ravallec C., Vaudoux D., « Vieillir au travail. Des accords seniors qui montrent la voie » *Travail & Sécurité*, mars 2012, p. 14-28. Volkoff S. et al. *Les conditions de travail dans les accords et plans d'actions « seniors »*, Rapport de recherche n° 79, Centre d'études de l'emploi, 2012.

Vendramin P., Valenduc G., *Le vieillissement au travail*, Courrier hebdomadaire du Crisp, n° 2185, 2013.

Vendramin P., Valenduc G., *Métiers et vieillissement au travail*, ETUI, Working Paper 2012.09, septembre 2012.

Vendramin P., Valenduc G., Molinié A-F, Volkoff S., Ajzen M., Léonard É., *Sustainable work and the ageing workforce*, Eurofound, Dublin, Rapport EF1266, décembre 2012.

Vendramin P., Valenduc G., *Perspective de genre sur l'emploi et les conditions de travail des seniors*, ETUI, Working Paper 2014.03, septembre 2014.

Volkoff S. et al. *Les conditions de travail dans les accords et plans d'actions « seniors »*, Rapport de recherche n° 79, Centre d'études de l'emploi, 2012.