



# BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL

## CCT 104

*guide syndical*



## TABLE DES MATIÈRES

Notre boulot  
défendre le vôtre



Cette brochure a été rédigée au masculin pour ne pas alourdir sa lecture. Il va de soi que lorsqu'on parle d'employeur, de travailleur, de représentant des travailleurs ou de militant, on vise aussi bien les femmes que les hommes.

5	<b>1. TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS?</b>
7	<b>2. QUELQUES VÉRITÉS SUR LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL</b>
11	<b>3. FILS CONDUCTEURS D'UNE POLITIQUE DES ÂGES DANS L'ENTREPRISE</b>
13	<b>4. LA CCT 104 ET LES PLANS POUR L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS DE 45 ANS ET PLUS</b>
13	4.1. UN PLAN POUR L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS
14	4.2. DANS QUELLES ENTREPRISES ET INSTITUTIONS?
15	4.3. QUE DOIT CONTENIR LE PLAN?
16	4.4. QUELS DOMAINES D'ACTION?
17	4.5. QUAND COMMENCE LA PROCÉDURE?
19	4.6. OÙ LA CONCERTATION DOIT-ELLE SE DÉROULER?
20	4.7. CONDITIONS MINIMALES ET SANCTIONS
22	4.8. PAS DE SOLUTION MIRACLE MAIS DES OUTILS PRATIQUES
25	<b>5. QUELLE STRATÉGIE POUR L'ÉQUIPE SYNDICALE?</b>
25	5.1. ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC
30	5.2. EXEMPLE DE CALENDRIER
32	5.3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DU PLAN
32	5.4. OUTILS
35	<b>6. QUELS DOMAINES D'ACTION?</b>
35	6.1. SÉLECTION ET ENGAGEMENT
38	6.2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES QUALIFICATIONS, ET RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ACQUISES
41	6.3. DÉVELOPPEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DE CARRIÈRE, ET POSSIBILITÉS DE MUTATION INTERNE
46	6.4. ADAPTER LE TEMPS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL
48	6.5. SANTÉ AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PHYSIQUES ET PSYCHOSOCIAUX
54	6.6. AUTRES DOMAINES D'ACTION
59	<b>7. COMMENT CHOISIR LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES?</b>



## 1. TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS?

Tant au niveau belge qu'euro­péen, les politiques du marché du travail poussent à l'allongement de la carrière professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleuses et travailleurs âgés.

Dans le même temps, la détérioration des conditions de travail (intensification du travail, management par le stress, etc.) a pour effet que les travailleurs ont le sentiment qu'ils ne tiendront pas au travail jusqu'à l'âge de leur pension. De plus, dès qu'ils atteignent les 45 à 50 ans, ils craignent à chaque réorganisation de perdre leur emploi au profit de plus jeunes, moins chers pour l'employeur. Sans parler de celles et ceux qui, ayant le même âge, sont sans emploi et désespèrent d'en­core trouver du travail.

Ajoutons que de plus en plus de travailleuses et de travailleurs sont dans l'obligation de travailler plus longtemps pour garantir un niveau de revenu suffisant pour le ménage.

Jusqu'il y a peu, la politique menée dans notre pays compliquait surtout l'accès aux régimes de départ anticipé. L'âge de la prépension et de la pension a été revu à la hausse. La prépension à mi-temps a été supprimée et l'accès aux emplois de fin de carrière, renforcé. Les conditions pour accéder à la prépension sont devenues plus sévères. La prépension a été remplacée par le chômage avec complément d'entreprise, dans le cadre duquel la plupart des prépensionnés de moins de 60 ans sont également tenus de constamment chercher du travail.

Outre ces mesures négatives, quelques mesures positives viennent enfin aussi d'être adoptées. Des mesures qui visent à inciter les travailleurs à travailler plus longtemps. En appliquant une politique du personnel adaptée. En adaptant le travail à ces travailleurs. En s'attaquant aux raisons pour lesquelles les travailleurs veulent rapidement prendre leur retraite. En améliorant la qualité du travail. En valorisant l'expérience des travailleurs âgés.

## 2. QUELQUES VÉRITÉS SUR LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

Avec la convention collective de travail (CCT) n°104, en vigueur depuis le 1er janvier 2013, les militants et délégués disposent d'un instrument pour amener les employeurs à favoriser le maintien au travail des travailleuses et travailleurs vieillissants, et aussi à développer dans l'entreprise une politique du personnel qui tienne compte des âges. Il y a une condition à cela: obtenir de l'employeur qu'il s'engage au-delà des mesures minimales. Cela demande de préparer des propositions syndicales, sachant qu'il faudra aussi lever quelques préjugés tenaces à l'égard des travailleurs âgés, véhiculés parfois aussi par les travailleurs eux-mêmes...

La mise en œuvre de la CCT 104 doit être l'occasion de (re)mettre en débat le qualité de travail dans l'entreprise. Des conditions de travail qui ont besoin d'être améliorées si nous voulons que demain, les travailleurs n'aient plus le sentiment d'être usés par le travail à l'approche de la cinquantaine, voire bien avant.

### CE SONT SURTOUT LES CONDITIONS DE TRAVAIL QUI NOUS VIEILLISSENT PRÉMATURÉMENT.

**E**ntre 20 et 65 ans, les capacités fonctionnelles des individus évoluent modérément; à 60 ans, le travailleur a toutes les capacités pour assurer son travail. En revanche, ses capacités de récupération diminuent peu à peu; il faut donc éviter les situations qui mobilisent exagérément ses réserves.

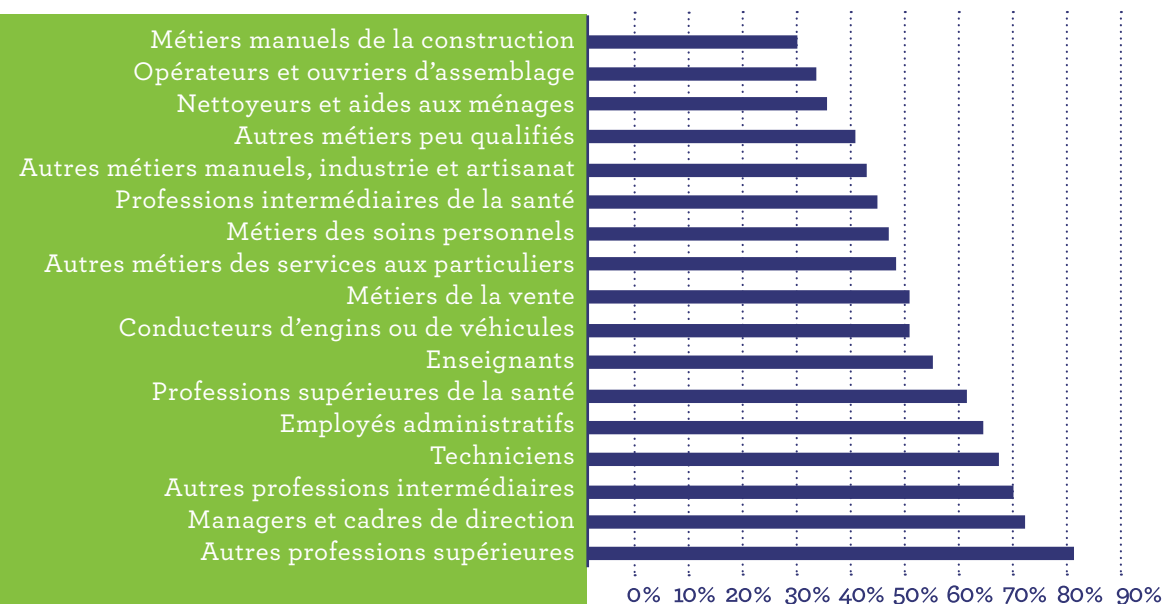
Les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés s'expliquent surtout par les mauvaises conditions de travail, un environnement défavorable, un manque d'entraide ou une rupture comme un accident ou la perte de son emploi.

Ce n'est pas le vieillissement mais un environnement professionnel inadapté et très sollicitant qui provoque une usure prématurée et met le travailleur en difficulté. Quelques exemples:

- Les mauvaises conditions de travail amplifient et/ou accélèrent les mécanismes de vieillissement.
- Les contraintes de temps (travail à la chaîne, rythme impose...) suppriment les marges de manœuvre, les temps d'adaptation; l'expérience des travailleurs âgés ne peut plus jouer son rôle (aider à contourner la difficulté ou à compenser la déficience).
- Les contraintes physiques (manutention manuelle, postures difficiles...) pèsent davantage vu l'évolution du système locomoteur et des capacités musculaires.

- Les horaires atypiques réduisent la qualité du sommeil et le niveau de vigilance.
- Les contraintes non spécifiques au vieillissement sont accentuées: exposition aux risques «traditionnels», effets des changements mal accompagnés,...
- Les conditions imposées par l'organisation du travail rendent difficile la réalisation de certaines tâches.

### PART DES 45 À 49 ANS QUI PENSENT ÊTRE CAPABLES D'EFFECTUER LE MÊME TRAVAIL JUSQU'À 60 ANS ( SALARIÉS, UE 27 )



Plutôt que l'âge, c'est le travail qui tend à exclure les travailleurs: sa conception, son contenu, son organisation, ses conditions de réalisation. Les conditions de travail et d'emploi tout au long de la carrière sont déterminantes dans la capacité des travailleuses et des travailleurs à exercer une activité professionnelle jusqu'à leur pension.

Les travailleurs âgés restent tout à fait aptes à suivre des formations, dont ils ont d'ailleurs besoin, comme les plus jeunes. Le cerveau reste totalement opérationnel et se réorganise pour compenser les pertes (minimes) de cellules nerveuses.

L'expérience des travailleurs âgés est une ressource essentielle pour l'entreprise; la transmission des savoirs issus de l'expérience peut être une occasion d'échanges entre générations et permet de maintenir une culture du métier.

#### POUR APPROFONDIR, QUELQUES PUBLICATIONS:

- Patricia Vendramin et Gérard Valenduc, «Métiers et vieillissement au travail», Institut syndical européen, 2012. Téléchargeable sur le site internet de l'Institut syndical européen ([www.etui.org/fr](http://www.etui.org/fr)).
- Brochures du service public fédéral Emploi, travail et concertation sociale, téléchargeables sur le site internet du SPF ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)):
  - o «Outils pour comprendre le vieillissement au travail».
  - o «Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé».





### 3. FILS CONDUCTEURS D'UNE POLITIQUE DES ÂGES DANS L'ENTREPRISE

#### TOUTES ET TOUS CONCERNÉS

**E**n discutant des mesures visant à maintenir les travailleurs âgés plus longtemps au travail, on court bien vite le risque de réduire la discussion à la conception de mesures destinées au seul groupe des plus de 50 ou 55 ans. Ce n'est pas une politique sensée. On risque alors de créer une politique du personnel qui épuise et profite des travailleurs jusqu'à leurs 50, 55 ou 60 ans. Pour ensuite ne consacrer que peu d'attention à la qualité de leur travail pendant les dernières étapes de leur carrière. Ou en ne fournissant qu'un travail acceptable. S'ils y arrivent.

Si la qualité des conditions de travail est déterminante pour le maintien au travail des âgés, elle l'est tout autant pour la santé et le bien-être au travail de tous les travailleurs. La CSC veut développer des politiques qui améliorent les possibilités d'emploi et les conditions de travail de toutes et tous, dans un esprit de solidarité entre les générations.

#### UNE POLITIQUE PRÉVENTIVE

Il est parfois nécessaire de réparer les dégâts subis pendant la première moitié de la carrière. Cela doit rester exceptionnel. Une politique respectueuse des travailleuses et des travailleurs ne commence pas quand ils atteignent 45 ans. Elle commence par la prévention dès le premier jour de travail et reste centrée sur la prévention tout au long de la carrière.

#### ADAPTER LE TRAVAIL AUX TRAVAILLEURS, PAS L'INVERSE

Toute politique du personnel qui veut prendre en compte l'âge des travailleurs doit se préoccuper de la qualité du travail. Sélectionner des candidats plus

## 4. LA CCT 104 ET LES PLANS POUR L'EMPLOI DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS DE 45 ANS ET PLUS

résistants à de mauvaises conditions de travail, ce n'est rien d'autre que reporter (un peu) les problèmes, au mépris de la santé des travailleurs. C'est le travail qui doit être adapté au travailleur, pas l'inverse. Améliorer les conditions de travail est nécessaire pour les âgés, mais aussi pour les plus jeunes qui auront ainsi plus de chances d'arriver en bonne santé à la fin de leur carrière.

### UNE QUESTION DE JUSTICE ET D'ÉGALITÉ

Les enquêtes montrent que dans les métiers manuels, peu qualifiés et les professions de la santé, les travailleurs rencontrent plus de difficultés au travail à mesure que l'âge avance. Dans beaucoup de ces métiers, les femmes sont majoritaires.

Améliorer les conditions d'emploi et de travail pour les âgés est donc aussi une question de justice et d'égalité; cela devrait avoir un impact encore plus positif sur les travailleuses et travailleurs les moins favorisés.

### 4.1. UN PLAN POUR L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

**L**a convention collective de travail (CCT) n°104 du Conseil national du travail (CNT) a pour objet 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. **Maintenir** et **accroître** sont deux mots importants!

Le texte complet de la CCT, qui a pour nom officiel CCT n°104 concernant «la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise», est disponible sur le site internet du CNT et sur celui de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)). Sur le site internet de la CSC, vous trouverez aussi de bons exemples de l'approche appliquée dans certaines entreprises.

La CCT 104 ouvre des portes pour discuter tant du recrutement que de la mise en place de conditions de travail de qualité qui encouragent à la fois les travailleurs à rester au travail et leurs employeurs à rendre cela possible.

Toutes les entreprises de plus de 20 travailleurs doivent disposer d'ici avril-mai-juin 2013 d'un plan concret pour maintenir plus de travailleurs âgés au travail. L'employeur doit organiser une concertation préalable avec le conseil d'entreprise, le comité de prévention ou la délégation syndicale.

La CCT 9 a été adaptée en même temps que la CCT 104 était conclue, afin de lier la discussion du plan pour l'emploi à la discussion de l'information économique et financière annuelle.

## 4.2. DANS QUELLES ENTREPRISES ET INSTITUTIONS?

Chaque employeur relevant du secteur privé et occupant plus de 20 travailleurs doit établir un plan pour l'emploi des travailleurs âgés, en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus. C'est obligatoire.

Le secteur public et le personnel subventionné de l'enseignement libre ne sont pas concernés, mais la CCT s'applique aux anciens établissements publics de crédit, aux intercommunales mixtes, aux sociétés de transport en commun (Tec, Stib, De Lijn), aux membres du personnel contractuels non subventionnés de l'enseignement libre et à une partie du personnel des universités libres (personnel en charge du patrimoine, personnel payé avec les moyens de fonctionnement), aux travailleurs des sociétés de logement social, à Vito, à Brussels Airport Company et aux aéroports de Charleroi et de Bierset.

La CCT ne s'applique pas non plus au personnel d'institutions et d'entreprises publiques telles que Bpost, Belgacom, la SNCB, Belgocontrol, ni au personnel subventionné de l'enseignement libre subventionné.

Le calcul de l'effectif de 20 travailleurs visé dans la CCT est défini sur base du nombre de travailleurs équivalents temps plein occupés dans l'entreprise le premier jour ouvrable de l'année civile de l'établissement du plan pour l'emploi en fonction des Dimonas établies, ainsi que du nombre de travailleurs intérimaires équivalents temps plein occupés dans l'entreprise le même jour. Ce nombre de travailleurs est fixé pour une durée de quatre ans.

Pour faciliter le calcul, il est prévu que l'employeur effectue un simple comptage du nombre de travailleurs équivalents temps plein le premier jour ouvrable de 2013, en incluant les intérimaires occupés ce même jour. En cas de doute ou de litige, la preuve contraire peut être établie selon la méthode de calcul utilisée pour les élections sociales. Le nombre de travailleurs relevant ou non de ce régime est fixé pour les quatre prochaines années, comme pour

les élections sociales, même si l'entreprise totalise plus ou moins de 20 travailleurs l'année suivante.

## 4.3. QUE DOIT CONTENIR LE PLAN?

L'employeur établit chaque année un plan pour l'emploi, ou bien il choisit d'établir un plan pour l'emploi comportant des mesures pluriannuelles. La notion de «mesure» est importante car c'est au départ de son contenu qu'il faudra décider de travailler sur base annuelle ou pluriannuelle.

Les mesures doivent être adaptées à la situation de l'entreprise et elles renvoient à la notion de «domaines d'action» que nous décrivons ci-après. Dans la plupart des cas, puisqu'on va aborder des questions relatives à la qualité du travail, allant du recrutement à une politique de gestion préventive des âges dans l'entreprise, et puisqu'on est dans des perspectives longues, il faudra privilégier les mesures pluriannuelles. 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 l'emploi.

En mars 2013, nous remplissons cette obligation pour la première fois. Et elle reviendra dès lors à chaque fois, chaque année ou après la fin du plan pluriannuel. En fonction de la situation dans votre entreprise, cela pourrait constituer une bonne étape pour convenir de quelque chose de plus accessible en 2013, quelques premières mesures, un bon départ. Et prendre le temps en 2013 d'élaborer un plan plus global d'ici mars 2014. A cet égard, il faudrait par exemple prévoir une consultation ou un examen détaillé de la politique du personnel. Ou, avec l'appui financier du Fonds de l'expérience professionnelle, établir un diagnostic des facultés de travail des travailleurs âgés, et élaborer des projets concrets sur cette base.



#### **4.4. QUELS DOMAINES D'ACTION?**

Le plan pour l'emploi des travailleurs âgés doit comporter au moins une mesure dans au moins un des sept domaines ci-dessous. Il peut comporter aussi des mesures dans d'autres domaines d'action. Les secteurs peuvent compléter cette liste pour ce qui les concerne, et envisager de conclure des CCT sectorielles inspirées de la CCT 104, en recherchant des contenus spécifiques et adaptés à leurs réalités de terrain.

##### **LES SEPT DOMAINES PROPOSÉS SONT:**

- La sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs; par exemple, adapter les critères d'embauche pour que les travailleurs âgés aient autant de chances que les autres d'être engagés.
- Le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations; par exemple, élaborer des plans de formation auxquels les travailleurs ont un accès identique quel que soit leur âge, choisir des méthodes pédagogiques qui valorisent l'expérience.
- Le développement de carrière et l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise; par exemple, adapter des fonctions aux compétences particulières des travailleurs âgés, centrées sur l'accompagnement des nouveaux et 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 exemple, la mutation vers des postes qui n'exigent pas d'effort violent ou des gestes répétitifs à un rythme élevé.
- Les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail; par exemple, un allègement des horaires de travail, des incitants pour le recours au crédit-temps...

- La santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psychosociaux entravant le maintien au travail; par exemple, aménager les postes de travail qui exigent des postures difficiles, fatigantes...
- Les systèmes de reconnaissance des compétences acquises; par exemple, encourager et faciliter le recours à la validation des compétences issues de l'expérience.

A côté de ces sept domaines, d'autres initiatives sont envisageables en fonction de la situation particulière de chaque entreprise, du diagnostic relatif à l'évolution de l'âge du personnel, des courbes d'âges dans l'entreprise et de leur croisement avec les efforts de formation, les exigences en matière de compétences professionnelles, les données ergonomiques...

Ces différents domaines d'action seront précisés au titre 6 de la présente brochure. Dans tous ces domaines, les travailleuses et les travailleurs peuvent être concernés de manières assez différentes. Il est important de prendre en compte la dimension du genre dans le choix des domaines d'action et des mesures concrètes.

#### **4.5. QUAND COMMENCE LA PROCÉDURE?**

La CCT 104 est datée du 27 juin 2012 et est en vigueur à partir du 1er janvier 2013.

Par application de cette CCT et de la CCT n°9 spécialement adaptée, l'employeur doit, dans le cadre de l'information économique et financière annuelle, soumettre une proposition de plan pour l'emploi au conseil d'entreprise, au comité de prévention ou à la délégation syndicale à défaut de conseil d'entreprise ou de comité.

Ces informations annuelles doivent être communiquées dans les trois mois après la clôture de l'exercice. La plupart des entreprises organisent leur comptabilité par année calendrier. Cette présentation se fera donc au plus tard en mars 2013. On a opté pour le lien avec les informations annuelles parce que l'employeur doit fournir des informations sur l'emploi. Et ces informations sur l'emploi doivent également comporter des renseignements sur la structure d'occupation en termes d'âge, de sexe, de classe professionnelle et de section, selon l'article 5 de la CCT n°9.

Ces informations constituent également d'excellentes informations de base pour amorcer une politique préventive des âges qui tienne compte de l'âge de tous les collaborateurs, des plus jeunes aux vieillissants.

A quoi ressemble la pyramide des âges de l'entreprise?  
 A quoi ressemblera-t-elle dans cinq ou dix ans si la situation reste inchangée?  
 De quelles compétences et de quels profils aura-t-on besoin dans cinq à dix ans? Dans quelles sections ou pour quelles qualifications risque-t-on de rencontrer de graves difficultés si les départs se poursuivent de la même façon? Veille-t-on à la transmission des savoirs? Ce sont les premières questions à se poser. La gestion préventive des âges concerne tous les travailleurs, pas seulement ceux dont l'emploi est menacé par des contraintes physiques, psychologiques ou économiques, mais aussi ceux dont le métier est appelé à évoluer du fait des évolutions diverses qui affectent les entreprises. C'est un processus long, par définition.

Janvier - Février - Mars - Avril - Mai - Juin - Juillet			
	projet de plan (annuel ou pluriannuel) de l'employeur	maximum 2 mois plus tard: avis et propositions des travailleurs	maximum 2 mois plus tard: réponse de l'employeur

#### 4.6. OÙ LA CONCERTATION DOIT-ELLE SE DÉROULER?

La CCT 104 prévoit que l'employeur doit soumettre sa proposition de plan pour l'emploi au conseil d'entreprise «sans préjudice des compétences légales du comité pour la prévention et la protection au travail». S'il existe un conseil d'entreprise, ce dernier doit recevoir la proposition de plan pour l'emploi. Mais si ce plan comporte des propositions qui, «directement ou indirectement, immédiatement ou à terme, peuvent avoir des conséquences sur le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail», le comité doit également formuler un avis au préalable. Et donc également être informé. Dans la pratique, tant le conseil d'entreprise que le comité doivent y être associés.

S'il n'y a pas de conseil d'entreprise mais bien un comité et une délégation syndicale, sur le plan strictement juridique, c'est la délégation syndicale qui assume le rôle du conseil d'entreprise. Mais le comité a bien évidemment le droit d'obtenir des informations et un avis sur tout ce qui «directement ou indirectement, immédiatement ou à terme, peut avoir des conséquences sur le bien-être des travailleurs», et est donc une partie concernée au même titre que les autres. En outre, en l'absence de conseil d'entreprise, le comité a le droit d'obtenir les informations économiques annuelles.

S'il n'y a pas de conseil d'entreprise, ni de délégation syndicale, le comité reprend les compétences du conseil d'entreprise en application de l'article 65 de la loi sur le bien-être. Et s'il n'y a pas de conseil d'entreprise, ni de comité mais bien une délégation syndicale, c'est cette dernière qui assume ces compétences.

Il est donc utile que l'employeur organise directement une réunion commune du conseil d'entreprise, du comité de prévention et de la délégation syndicale pour discuter ensemble de sa proposition.

#### **4.7. CONDITIONS MINIMALES ET SANCTIONS**

S'agissant d'une CCT rendue obligatoire par arrêté royal, des sanctions pénales sont applicables, comme pour quasiment toutes les CCT du CNT. Dans la pratique, l'inspection des lois sociales peut intervenir à l'encontre des employeurs récalcitrants. Si nécessaire, les tribunaux du travail peuvent contraindre ces employeurs à présenter un plan pour l'emploi. Par ailleurs, l'employeur doit conserver son plan pour l'emploi pendant cinq ans, et le fournir aux autorités compétentes sur simple demande. L'élaboration d'un plan est une obligation stricte, et ce plan doit être repris dans un document écrit.

Mais ce volet de sanction n'est pas l'effet recherché... Nous voulons de l'efficacité dans l'exécution de la CCT et nous voulons du volontarisme pour sa mise en œuvre.

Pas de solution unique valable pour tous les cas, cependant. Les règles minimales portent donc moins sur les critères de contenu que sur la procédure et le calendrier. Il y a des règles en matière de calendrier. Tous les employeurs qui comptent plus de 20 travailleurs doivent fournir, avec les informations

économiques et financières annuelles, leur proposition de plan pour l'emploi aux organes de concertation concernés dans leur entreprise. Ils doivent au minimum formuler une proposition sur l'un des domaines d'action repris dans la liste susmentionnée, non limitative. Dans la pratique, l'employeur doit donc soumettre sa proposition au conseil d'entreprise, au comité ou à la délégation syndicale au plus tard en mars 2013 (ou trois mois après la clôture de l'exercice).

Les délégués du personnel disposent d'un délai de deux mois pour émettre leur avis sur ce plan et déposer éventuellement des propositions alternatives ou complémentaires.

L'employeur est obligé de statuer dans les deux mois sur ces alternatives ou propositions complémentaires. Soit il adapte son plan et il reprend les propositions des travailleurs, soit il doit justifier et expliquer, lors de la concertation, pourquoi il ne suit pas les propositions des délégués du personnel. Il est de toute manière tenu de joindre les motifs de son refus et les propositions des travailleurs à son plan écrit. Il doit tenir ce document à la disposition de l'inspection sociale.

**Nous insistons sur l'importance de cette procédure** qui permet d'introduire des remarques et des contrepropositions. C'est par ce biais que nous pourrions réagir à des plans trop formalistes, trop opportunistes ou trop légers, ou en tout cas ne prenant pas la question des plans pour travailleurs âgés au sérieux.

Par la suite, l'employeur doit informer chaque année le conseil d'entreprise, le comité ou la délégation syndicale sur les résultats des mesures de son plan pour l'emploi: ce que ces mesures ont rapporté, comment a évolué l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise. A l'échéance de son plan, il doit de nouveau se présenter devant le conseil d'entreprise, le comité ou la délégation syndicale

pour une concertation à propos d'un nouveau plan adapté. Il doit respecter cette obligation chaque fois qu'un plan vient à échéance. Nous instaurons donc en 2013 une obligation qui, pour les prochaines années, sera chaque fois soumise à une discussion, à une évaluation et éventuellement à des adaptations.

#### **4.8. PAS DE SOLUTION MIRACLE MAIS DES OUTILS PRATIQUES**

Soyons clairs: la CCT 104 n'est pas une potion magique, et les employeurs récalcitrants existent! Il leur suffira de faire une proposition minimale en mars-avril, conforme à la CCT (une mesure symbolique dans un domaine, par exemple), et de demander un avis. Ensuite, ils pourront envisager de rejeter les propositions des travailleurs, avec une motivation écrite. Formellement, de tels employeurs irresponsables auront respecté la CCT et ne risqueront pas de sanction individuelle.

La CCT 104 a prévu une procédure d'évaluation interprofessionnelle en 2015. Donc, si ce type de sabotage se passe à grande échelle, une réaction se produira au sein du CNT même, mais également et bien avant dans les entreprises.

Le sérieux des propositions des employeurs, les propositions qu'ils ont rejetées et pourquoi, et ce qui s'est passé dans la pratique concernant l'évolution de l'occupation de travailleurs âgés, tout ceci sera parfaitement mesurable à l'aide du bilan social.

La CCT 104 est un bon outil pour commencer à travailler. Elle constitue surtout une invitation pressante à vérifier dans chaque entreprise ou institution ce que l'on peut faire pour maintenir les travailleurs âgés plus longtemps au travail.

Le texte de la CCT est téléchargeable sur le site internet du CNT ([www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be)).

Il est bon de rappeler que les secteurs (et les entreprises) peuvent aussi faire le meilleur usage de la recommandation 20 du CNT adressée aux commissions paritaires, aux entreprises et à leurs travailleurs en vue de favoriser le maintien à l'emploi des travailleurs âgés dans les entreprises (téléchargeable sur le site internet du CNT).

Le rôle du Fonds de l'expérience professionnelle doit être valorisé aussi. Ce fonds entend contribuer à augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés en Belgique. Il incite les acteurs du marché de l'emploi à adapter et améliorer les possibilités d'emploi, les conditions de travail et l'organisation. Plus d'infos sur le site internet du SPF Emploi ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be), rubriques «A propos du SPF», «Services offerts»).





## 5. QUELLE STRATÉGIE POUR L'ÉQUIPE SYNDICALE ?

### 5.1. ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

**V**u les délais de mise en œuvre de la CCT 104 (2013), les équipes syndicales ont intérêt à se préparer au plus vite. Avant même que l'employeur ait déposé son projet de plan, il est nécessaire de faire un diagnostic, c'est-à-dire identifier ce qui influence le vieillissement au travail et qui a des effets négatifs pour les travailleurs et pour l'entreprise.

Différentes études nous ont appris que la réponse à cette question peut fortement différer en fonction du type de travail que vous exercez. Cela ne vous surprendra pas qu'un professeur nommé à la retraite qui ne doit plus enseigner, ni publier, et qui lit chaque jour son journal et quelques livres tout en regrettant son bureau, ne parvienne pas à comprendre pourquoi ces travailleurs veulent partir si vite à la retraite. Alors que l'ouvrier de la construction âgé qui doit grimper le long d'échafaudages et trimballer des briques en a une toute autre idée.

Il vaut plus que la peine de vérifier avec l'équipe de militants quelles sont les raisons pour lesquelles les travailleurs de votre entreprise ne se voient pas exercer leur fonction actuelle jusqu'à l'âge de 60 ans. Et on en arrive assez rapidement à toutes sortes d'aspects liés à la qualité du travail.

En ce qui concerne le **contenu du travail**, il s'agit de la nature du travail, la façon dont les tâches doivent être remplies; si vous pouvez le déterminer vous-même, si vous pouvez organiser et planifier votre travail vous-même, ou si vous devez simplement faire ce que la machine vous indique de faire et comment le faire, ou ce que le patron vous dit; si vous pouvez collaborer avec d'autres, vous concerter, si la tâche correspond à votre formation et à vos aptitudes, si cette tâche n'est pas trop difficile ou trop lourde, s'il s'agit d'un travail monotone ou varié,...



En ce qui concerne les **conditions de travail**: les horaires, la combinaison travail-temps libre et famille, mais aussi le salaire, toutes sortes d'avantages extralégaux, la sécurité d'emploi, la durée de votre contrat, si vous bénéficiez de possibilités de formation,...

En ce qui concerne les **circonstances de travail**: l'exercice du travail dans des circonstances agréables ou non, ou des circonstances dangereuses, le bruit, des températures élevées ou basses, un bon éclairage, une bonne ergonomie, des nuisances olfactives, des irradiations, la protection contre des circonstances dommageables, le travail lourd ou léger, le rythme élevé ou faible, le stress, la pression des clients, la charge émotionnelle, les déplacements courts ou longs,...

En ce qui concerne les **relations de travail**: la façon dont la collaboration se déroule au travail, entre les collègues et avec les supérieurs, si vous avez quelque chose à dire ou non, si on vous écoute, si on tient compte de vos souhaits et attentes, si vous avez voix au chapitre, la façon dont on gère les conflits, s'il y a une bonne ambiance au travail, le style de direction, l'évaluation que vous connaissez,...

Il vaut certainement la peine d'en discuter avec l'équipe de militants. Que pensent vos collègues au travail? De quoi est-on satisfait et de quoi est-on moins satisfait, ou à propos de quoi se plaint-on? Dans l'entreprise, quels sont les principaux motifs de plaintes en lien avec le vieillissement au travail?

- La surcharge de travail chronique?
- La difficulté à supporter la flexibilité du temps de travail et/ou des horaires atypiques?
- La pression sur les travailleurs âgés pour qu'ils quittent leur emploi?

- Les changements (fréquents) dans le travail sans prise en compte des compétences acquises?
- La non-adaptation des travaux lourds, l'absence d'équipement adapté pour la manutention de charges?
- Les difficultés d'accès aux formations, voire l'absence de formations organisées par l'entreprise?
- Les problèmes de santé récurrents des travailleurs âgés, dus aux conditions de travail?
- L'absence de reconnaissance de l'expérience professionnelle, de possibilité de transfert de savoir-faire aux plus jeunes et/ou aux nouveaux engagés?
- Les discriminations diverses à l'égard des travailleurs âgés, qui ont pour effet de les écarter des formations, des promotions, etc.?
- Les difficultés lors de la reprise du travail après une absence de durée moyenne ou longue (poste repris par un autre travailleur, pas d'adaptation de poste ou des conditions de travail pour favoriser une reprise progressive, etc.)?
- Le manque de soutien de la part de la hiérarchie et/ou des collègues?
- Les nombreux imprévus dans le travail, la désorganisation?
- Etc.

On l'aura compris: ces questions sont importantes, non seulement pour les travailleuses et travailleurs âgés, mais pour toutes et tous, quel que soit leur âge. Grâce à de meilleures conditions d'emploi et de travail, les âgés pourront maintenir leurs capacités au travail, et les plus jeunes pourront les préserver. Prévenir le vieillissement au travail, cela concerne donc aussi les jeunes et cela commence dès le premier jour de travail.

En fonction des difficultés rencontrées par les travailleurs, l'équipe syndicale s'organise pour trouver toutes les informations qui pourront l'aider à:

- formuler des propositions concrètes de mesures, en veillant à prendre en compte toutes les catégories d'âge (dans la plupart des cas, les difficultés soulevées par les travailleurs âgés de l'entreprise sont partagées par d'autres catégories d'âge, même si elles en ressentent moins les effets; cela vaut autant pour les conditions de travail que pour la formation ou les relations de travail);
- préparer des arguments pour défendre ses propositions au conseil d'entreprise, au comité PPT et/ou en délégation syndicale.

### QUELLES INFORMATIONS ET OÙ LES TROUVER?

- Informations à recueillir auprès des travailleurs eux-mêmes, sur leur vécu au travail et leurs souhaits.
- Données chiffrées disponibles dans l'entreprise ou à reconstituer. Par exemple: la pyramide des âges (y compris par service ou département), l'ancienneté du personnel et son évolution, le turn-over par catégorie d'âge, l'âge des travailleurs à l'embauche, la répartition par classe d'âge de l'absentéisme, des formations, des accidents de travail, des déclarations de maladie professionnelle.
- Informations (rendues anonymes) sur le suivi des inaptitudes par le médecin du travail (nombre et évolution, motifs, etc., dans le respect de l'anonymat).
- Pour autant que l'information soit récoltée dans l'entreprise (par le service du personnel), examiner les raisons des départs.
- Lors de l'examen du volet «formation» du bilan social, essayer d'obtenir une ventilation des efforts de formation par tranche d'âge et de diplômes et, en lien avec ce volet «formation», les exigences en termes de compétences et les profils des travailleurs.
- Etc.

### Les informations que vous devez recevoir au conseil d'entreprise (ou, à défaut de CE, au comité PPT ou en délégation syndicale):

- Etat des personnes occupées en fin d'exercice (CCT 9, article 5, et bilan social): par sexe, âge, catégorie, division, permanents/temporaires, etc. (à la demande: par ancienneté); voir l'évolution par rapport à l'exercice précédent.
- Mouvements de personnel et prévisions (CCT 9 et bilan social): recrutements, départs et motifs; ventilation par sexe, âge, catégorie, division; mutations définitives entre divisions et catégories; modifications de régime de travail.
  - o Taux de rotation important: analyser les causes et conséquences (conditions de travail, qualité de l'accueil des nouveaux...).
  - o Analyse des mutations internes, accompagnement des changements.
- Formation et réadaptation professionnelles, personnel et organisation du travail (CCT 9, articles 8, 9 et 10).
- Formation (bilan social): initiatives de formation professionnelle; nombre de travailleurs, d'heures, coût net pour l'entreprise; ventilation hommes-femmes.
- CCT 39: mesures de formation et de recyclage en cas d'introduction de nouvelles technologies.
- Information sur les perspectives d'avenir et information-consultation préalable sur les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou les contrats (CCT 9, article 4).

**Attention:**

- Les chiffres à un moment déterminé ne sont pas suffisants; leur évolution donne plus d'informations utiles sur les mesures à envisager et permet d'anticiper d'éventuels problèmes.
- Il est essentiel de consulter le personnel sur les propositions que vous ferez au CE et/ou au CPPT.
- Pour organiser concrètement le plan de travail de l'équipe syndicale sur cette problématique, consultez aussi le «Carnet de route de l'équipe syndicale d'entreprise» (brochure disponible auprès de votre permanent).

## **5.2. EXEMPLE DE CALENDRIER**

**Janvier-février-mars:**

- Demander au CE les informations pour établir un diagnostic: informations prévues par la CCT 9 et le bilan social (par âge: répartition du personnel, mouvements de personnel, formations, évolutions sur 3 à 5 ans, régimes de travail...).
- En parallèle, mettre la question à l'ordre du jour du CPPT: demander au conseiller en prévention médecin du travail un état (anonyme) des problèmes de santé au travail, si possible par catégorie d'âge; obtenir du service interne PPT des données par catégorie d'âge sur les accidents de travail, les incidents et l'exposition aux risques.
- En équipe syndicale, compléter le diagnostic en localisant les problèmes et en analysant les causes: à quel moment se posent les difficultés (à l'embauche, lors de l'intégration, dans le maintien au travail,...), dans quels services ou départements, pour quelles catégories de travailleurs en particulier, et dans quels domaines (accès à la formation, gestion et reconnaissance des compétences, relations hiérarchiques, organisation du travail, pénibilité du travail, pression au travail et stress,...).

- Interroger les travailleurs sur les difficultés rencontrées, les souhaits.
- Dégager des pistes de proposition.
- Au CPPT et au CE, demander des informations complémentaires si nécessaire.

**Mars-avril:**

Au CE et au CPPT (avec le médecin du travail), mettre à l'ordre du jour un débat sur le diagnostic, avec pour objectif d'orienter les propositions vers une approche large, c'est-à-dire concernant tous les âges et différents domaines d'action.

**Mars-avril-mai:**

L'employeur doit déposer un projet de plan. Grâce au travail préparatoire, les représentants au CE et au CPPT seront prêts à discuter du projet en apportant leurs compléments d'information, leurs analyses et leurs propositions.

**Si vous avez pris du retard en cette année 2013...** Pour la première mise en œuvre de la CCT 104 en 2013, peut-être manquez-vous de temps pour préparer des propositions en profondeur, sur base d'un diagnostic très élaboré. Il est toujours possible, en plus des suggestions que vous trouverez dans cette brochure, de faire inscrire dans le plan 2013 la réalisation par le CE d'un diagnostic approfondi sur l'état et l'évolution des groupes d'âge de travailleurs dans l'entreprise et les possibilités qui leur sont offertes (accès aux formations, validation des compétences, etc.).

### 5.3. CRITÈRES D'ÉVALUATION DU PLAN

- Il répond au diagnostic et présente des pistes de solution aux problèmes identifiés.
- Il couvre plusieurs années, et prévoit des évaluations périodiques.
- Il comporte des mesures dans plusieurs domaines: formation, conditions de travail (santé, ergonomie, psychosocial...), organisation du travail (horaires, aménagement du temps de travail...), etc.
- Une partie au moins des mesures concernent aussi les moins de 45 ans, de manière à prévenir le vieillissement prématuré.
- Il tend à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes au travail et entre diverses catégories de travailleurs.

### 5.4. OUTILS

- Cette brochure est téléchargeable au format PDF sur le site internet de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)).
- Le «Carnet de route de l'équipe syndicale d'entreprise» propose de nombreuses pistes pour organiser le travail syndical dans l'entreprise, notamment sur le choix de priorités, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de travail. Cette brochure est disponible auprès de votre permanent. Elle est aussi téléchargeable sur le site internet de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)).
- La brochure CSC «Suivre l'emploi dans l'entreprise» vous aide à obtenir les informations nécessaires. Elle vous guide aussi dans l'analyse de l'emploi dans l'entreprise. Disponible dans votre fédération régionale et téléchargeable sur le site internet de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)).
- La brochure «La gestion des âges en entreprise» du SPF Emploi, téléchargeable sur le site internet du SPF ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)).
- Le questionnaire sur les facultés de travail (QFT) et les outils du Fonds fédéral de l'expérience professionnelle sur le site internet du SPF Emploi ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)). Le QFT est un modèle de questionnaire de type Excel, à destination de tous les travailleurs, pour traiter les résultats et générer un rapport de synthèse. Ces outils sont pratiques pour celles et ceux qui veulent réaliser une enquête approfondie dans une entreprise ou institution d'une certaine taille.
- Plusieurs institutions françaises ont publié des guides pratiques qui peuvent aider dans l'élaboration d'un diagnostic et/ou l'élaboration de propositions de mesures. Si la réglementation française est différente, les problématiques sont similaires. Voici quelques références:
  - o «Bien vieillir au travail», brochure de l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)).
  - o «Bien gérer le vieillissement au travail», guide pratique de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail de Haute-Normandie ([www.anact.fr](http://www.anact.fr)).
  - o La plateforme «Gestion des âges» de l'Agence nationale (française) pour l'amélioration des conditions de travail propose des films, publications, cas d'entreprise, etc. ([www.gestiondesages.anact.fr](http://www.gestiondesages.anact.fr)). Attention, tenez compte de la différence de législation.



## 6. QUELS DOMAINES D'ACTION?

La CCT 104 mentionne sept domaines d'action, tout en laissant cette liste ouverte à d'autres actions possibles pour favoriser l'emploi des travailleurs âgés. Les sept domaines sont développés ci-après. Certains ont été regroupés. Quelques pistes supplémentaires sont proposées plus loin, ainsi qu'une grille qui peut aider à choisir des priorités.

### 6.1. SÉLECTION ET ENGAGEMENT

Quelques exemples. L'employeur peut s'engager à embaucher dans le courant de l'année, X travailleurs âgés de plus de 45 ou 55 ans, à adapter ses critères de sélection ou à donner plus explicitement leur chance à des candidats plus âgés. Il peut adapter les conditions d'emploi et de travail pour attirer des candidats plus âgés, à la recherche d'horaires moins contraignants.

De petites interventions dans la politique de recrutement peuvent rendre les procédures d'embauche plus neutres par rapport à l'âge, pour éviter de donner le signal que les quinquagénaires ou les jeunes ne sont pas les bienvenus. Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme a dressé une check-list pratique pour éviter les discriminations selon l'âge dans les offres d'emploi ([www.diversite.be/checklistage](http://www.diversite.be/checklistage)).

La discrimination en fonction de l'âge est interdite par la loi anti-discrimination et la CCT 38. Vous pouvez intervenir au CE ou en DS pour vérifier si les points prioritaires suivants sont appliqués dans votre entreprise ou institution:



- Certaines entreprises ouvrent d'abord les offres d'emploi en interne. Offrir des possibilités d'évolution en interne a un effet très motivant pour les travailleurs de l'entreprise (ou de l'institution).
- Dans le texte des offres d'emploi, on peut placer une phrase d'encouragement destinée aux groupes fragilisés. Par exemple: «Les qualités importent plus que l'âge, le sexe ou l'origine».
- Toute référence explicite ou implicite à l'âge peut décourager. Exemple de formules à éviter: «candidat jeune et dynamique», «environnement de travail jeune». Privilégier aussi les photos montrant des groupes «mixtes».
- Incitez l'entreprise à utiliser des canaux de recrutement diversifiés, en particulier ceux qui sont attentifs aux demandeurs d'emploi moins favorisés, dont les plus âgés.
- Incitez l'employeur à accorder autant d'importance à l'expérience qu'aux diplômes, et à l'indiquer dans les offres d'emploi.
- Recommandez une équipe de sélection mixte, bien formée et attentive aux dimensions de l'âge et du genre.

#### OUTILS ET INSTRUMENTS:

Site internet dédié aux mesures fédérales et régionales en faveur de l'emploi:

##### *Approche syndicale*

Les représentants au CE et la délégation syndicale ont des droits à faire valoir en matière de politique d'embauche et d'application des règles fixées par la législation et les conventions collectives de travail. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le numéro spécial de «Syndicaliste» «Rôle et compétences du CE, du CPPT et de la DS» (n°751 du 25 janvier 2012).

##### Quand les plus de 45 ans sont un plus

Voici l'exemple de la démarche payante d'une firme de gardiennage qui compte quelque 4.300 travailleurs, dont un quart de plus de 45 ans. Elle mène depuis longtemps une politique de recrutement de demandeurs d'emploi d'un certain âge. Pourquoi ce choix? La firme offre des emplois qui ne sont pas trop lourds physiquement et est intéressée, pour une série de postes, par un personnel plus âgé, qui inspire la confiance, a de la maîtrise de soi et a la capacité de calmer les personnes dans des situations de tension. Une campagne de recrutement récente a visé explicitement les travailleurs plus âgés, avec succès. La firme a aussi été attentive à donner une image positive de son activité, souvent méconnue.

La firme tient aussi à garder ce personnel, mais cela ne va pas de soi. Grâce à un soutien public, elle a développé un projet 45+. Les travailleurs de plus de 45 ans reçoivent des séances d'information sur les conditions de travail, les régimes sociaux, la santé et le droit de la famille. Les dirigeants directs, qui sont plus jeunes, y sont également invités. A cette occasion, la direction souligne son souhait de garder les plus de 45 ans; elle attire l'attention sur les possibilités de réduire progressivement son temps de travail, comme alternative vraiment intéressante à la fin de carrière anticipée. La firme gère avec souplesse les demandes de crédit-temps.

## 6.2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES QUALIFICATIONS, ET RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ACQUISES

Une plainte fréquemment exprimée par les travailleurs âgés est qu'ils n'ont pas accès aux formations (même si certains hésitent parfois à s'y engager), qu'on ne les met plus au courant des nouveautés, qu'ils ne sont pas sélectionnés pour utiliser les nouveaux procédés et équipements de production. Par ailleurs, leur expérience professionnelle est rarement reconnue par une certification, ce qui leur barre la route vers certaines fonctions. Le plan d'action prévu par la CCT 104 peut rouvrir des perspectives.

Diverses actions sont possibles. Garantir l'accès de toutes et tous aux formations. Veiller à ce que la formation réponde aussi aux possibilités et aux besoins d'apprentissage des travailleurs plus âgés. Pour les moins qualifiés, on sera attentif à ce que la formation soit en lien avec l'expérience professionnelle sur le lieu de travail.

En principe, les entreprises élaborent un plan de formation pour tous leurs travailleurs. Ce plan devrait s'inscrire dans le cadre d'une politique de carrière et des compétences, qui tienne compte de l'évolution des fonctions, vise la polyvalence et l'accès à de nouvelles fonctions... Il est possible aussi de négocier une CCT qui instaure un droit à la formation pour tous les travailleurs et qui fixe un nombre minimum de jours de formation par an. Il faut voir au préalable quelles dispositions existent au niveau sectoriel et si elles sont bien appliquées dans l'entreprise.

Il existait depuis longtemps l'obligation pour les secteurs ou entreprises de consacrer 0,10% de leur coût salarial à des initiatives destinées à des groupes à

risque, souvent des formations, ou de payer une cotisation à l'ONSS. Alors que la définition de «groupe à risque» pouvait jusqu'à présent être déterminée librement, il est obligatoire depuis fin 2012 de consacrer la moitié de cette somme aux groupes à risque dont les plus de 50 ans et les plus de 40 ans menacés de licenciement, outre un groupe de jeunes travailleurs. Les secteurs et entreprises peuvent miser sur ces mesures pour insérer ces groupes de travailleurs âgés dans des programmes de formation spécifiques.

### **LE PROFIL DE COMPÉTENCES PLUTÔT QUE LE DIPLÔME**

Les entreprises qui appliquent une politique de compétence élaborent des profils de compétences en concertation avec les travailleurs concernés. Ces profils décrivent quelles aptitudes et connaissances sont nécessaires pour effectuer un travail déterminé, actuellement et à moyen terme. Une deuxième étape consiste à vérifier quelles sont les compétences déjà disponibles dans l'entreprise ou l'institution: qui peut faire quoi, qui est fort dans quels aspects des tâches. Ce relevé permettra d'identifier les compétences manquantes, et les travailleurs qui pourraient les acquérir par des formations. Il peut aussi permettre à l'entreprise de découvrir, chez des membres de leur personnel, des talents cachés, des connaissances et des savoir-faire non utilisés dans leur activité professionnelle.

De cette manière, des travailleurs peuvent être réorientés vers des fonctions plus valorisantes ou être candidats à une rotation des tâches et des fonctions (voir ce point). C'est un avantage à la fois pour le personnel et pour l'entreprise.

## LA VALIDATION DES COMPÉTENCES

Mieux prendre en compte les compétences dans l'entreprise, et pas seulement les diplômes, est important, particulièrement pour les travailleurs plus âgés. Pour ces derniers, une reconnaissance plus formelle a aussi son importance, sur le plan symbolique et aussi pragmatique. Une validation de ces compétences issues de l'expérience est importante au cas où, et ce n'est pas rare, l'entreprise décide de réduire son personnel. Avec une certification de ses compétences, le travailleur augmentera ses chances non seulement de progresser à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi de retrouver plus facilement du travail ailleurs en cas de licenciement.

Le dispositif de validation des compétences a pour but de reconnaître officiellement les savoirs et savoir-faire professionnels acquis en dehors des filières de formation classiques. Cette reconnaissance est organisée par un consortium de validation des compétences regroupant les opérateurs de formation, et via des centres de validation qui organisent les épreuves dont la réussite aboutit à la délivrance de «titres de compétence» ([www.cvdc.be](http://www.cvdc.be)).

### **Approche syndicale**

La problématique de la formation et de la gestion des compétences appelle un travail coordonné en équipe syndicale, vu la répartition des rôles. Le conseil d'entreprise a des compétences diverses liées à la politique de formation de l'entreprise, en particulier la remise d'avis sur la formation et la réadaptation professionnelle et leur suivi, la planification du congé-éducation payé. De son côté, la délégation syndicale est compétente pour négocier des accords d'entreprise sur la formation du personnel. Il est utile d'associer aussi le comité PPT à la discussion sur la formation, puisqu'il est compétent pour la formation sur les questions de santé et de sécurité au travail.

## OUTILS ET INSTRUMENTS:

- Site internet dédié aux mesures fédérales et régionales en faveur de l'emploi: [www.autravail.be](http://www.autravail.be)
- Aides à la formation sur le site internet du Forem: [www.leforem.be](http://www.leforem.be)
- Aides à l'emploi et à la formation en Région bruxelloise: [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)
- Dispositifs de formation en Région bruxelloise (en collaboration avec les fonds sectoriels; formation au tutorat...): [www.bruxellesformation.be](http://www.bruxellesformation.be)
- Le Fonds de l'expérience professionnelle: [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Les fonds de formation sectoriels: consultez votre permanent.

## 6.3. DÉVELOPPEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DE CARRIÈRE, ET POSSIBILITÉS DE MUTATION INTERNE

On peut penser ici à des plans qui permettent des évolutions par étape dans la carrière des travailleurs âgés, qui délimitent et créent des fonctions sur mesure pour les travailleurs âgés (par exemple accompagner de nouveaux travailleurs, effectuer des tâches de contrôle, de surveillance...), qui permettent des sauts barémiques pour les travailleurs âgés, qui offrent des possibilités de changement de fonction, d'autres tâches, d'autres horaires...

Pour des travailleurs qui rencontrent des difficultés dans leur activité professionnelle, il s'agit d'examiner les possibilités de mutation dans l'entreprise ou l'institution, quand il n'est pas possible de remédier aux problèmes par une autre organisation du travail ou par d'autres mesures.

## LA ROTATION DES TÂCHES

La rotation des tâches ou des postes de travail consiste à faire exercer différentes fonctions ou tâches en alternance par des travailleurs de l'entreprise. Les collègues d'une même équipe ou d'un même département se relaient pendant une période déterminée. Exemples: deux collègues échangent leur poste de travail toutes les deux heures; chaque membre d'une équipe de cinq travailleurs exerce une tâche différente chaque jour de la semaine. Le régime de rotation des tâches (nombre de tâches exercées en alternance, période pendant laquelle on reste à un même poste...) dépend de l'activité et de l'organisation de l'entreprise, et doit pouvoir être négocié.

Bien organisée, la rotation des tâches peut permettre d'alterner travail lourd et travail plus léger, d'éviter la routine et la monotonie, d'acquérir de nouvelles aptitudes, de limiter les gestes répétitifs, les postures difficiles... Bref, d'améliorer les conditions de travail et la motivation.

## LA REDISTRIBUTION DES TÂCHES

Les travailleurs voient leurs tâches évoluer constamment, sans toujours en prendre toute la mesure, par exemple lorsque des tâches nouvelles s'ajoutent au fil des ans. Parfois, les changements sont très rapides, notamment lors d'une restructuration qui conduit à répartir les tâches d'anciens collègues entre les travailleurs «survivants».

Les fonctions aussi changent. Il peut être utile d'évaluer dans quelle mesure les fonctions existantes répondent aux besoins de l'entreprise et aux attentes et aux potentialités des travailleurs.

Adapter des tâches et des fonctions peut permettre d'introduire des fonctions plus équilibrées du point de vue des travailleurs, tout en améliorant l'efficacité du point de vue de l'entreprise. Par exemple, avec des fonctions qui laissent une plus grande autonomie ou qui offrent un travail moins routinier. Ou encore des fonctions qui valorisent l'expérience professionnelle, en créant ou en recomposant des fonctions d'accompagnement et de parrainage de nouveaux engagés, de formation, de contrôle de qualité.

Une redistribution des tâches peut conduire à recomposer des fonctions pour mieux les adapter aux personnes qui sont exposées à des risques professionnels spécifiques (bruit, vibration, manutention, etc.). En répartissant les tâches, vous pouvez aussi créer des fonctions plus adaptées aux personnes qui souffrent de maux de dos, de problèmes de stress,... Cela permet aux travailleurs ayant certains problèmes de santé de reprendre le travail plus rapidement ou de continuer à travailler plus longtemps. Lors de la répartition des tâches, vous pouvez aussi créer des fonctions plus appropriées aux travailleurs âgés: le coaching et l'accompagnement des nouveaux travailleurs, le contrôle de la qualité, le parrainage de nouveaux travailleurs, la formation et l'encadrement,...

## ENTRETIENS DE FONCTIONNEMENT

La généralisation d'entretiens de fonctionnement périodiques pour tous les travailleurs, lors desquels on aborde aussi les besoins et souhaits de formation des travailleurs, les demandes de mutation vers d'autres emplois, peut constituer un instrument intéressant. A cet égard, on se concerte lors d'un entretien personnel avec le dirigeant (et le service du personnel) à propos des attentes et des possibilités du travailleur concerné, de ce qui est possible, et de ce qui est nécessaire pour ce faire. Avec les travailleurs, on peut aussi passer

des accords concrets à propos de la façon dont ils souhaitent compléter leur carrière au cours des prochaines années: changement de fonction, d'horaires, de système de travail, de formation,...

L'introduction d'un tel entretien ne se fait pas comme ça. Si on veut obtenir des résultats positifs, il faut passer au préalable de bons accords avec les travailleurs et les dirigeants quant au mode de fonctionnement, aux conditions qui peuvent être posées au dirigeant participant, à l'objet de l'entretien, aux thèmes qui sont parcourus, au mode de préparation des deux côtés, au compte rendu. Quid, aussi, en cas de désaccord sur le rapport ou les conclusions? Et quid en cas de suivi ou de compte rendu collectif? Idéalement, tant les travailleurs que les dirigeants recevront une formation sur la meilleure façon de procéder.

Mettre en œuvre des entretiens de fonctionnement demande des accords collectifs clairs sur les objectifs poursuivis, les modalités d'organisation, les résultats attendus, les suites à donner, la conciliation en cas de divergence, etc. La travailleuse ou le travailleur doit pouvoir s'exprimer en toute liberté sur ses attentes en matière de formation, d'évolution dans la carrière, et aussi sur ses difficultés.

Non seulement les entretiens de fonctionnement mal encadrés manquent leur but, mais en outre ils aggravent parfois les choses et ont un effet contreproductif, démotivant et stressant. Les entretiens de fonctionnement bien encadrés peuvent en revanche offrir un avantage à tout le monde: à l'employeur qui s'est forgé une bonne idée de ce à quoi ses travailleurs s'attendent à court terme, de ce qu'ils sont en mesure de faire, de ce qu'ils veulent faire, etc.; et aux travailleurs qui ont la chance de communiquer clairement leurs souhaits et possibilités, au sein ou en dehors de leur département, dans le cadre ou non de leur fonction.

Avec le conseil d'entreprise ou la délégation syndicale, mieux vaut également en suivre le déroulement; veillez au contrôle de la qualité, et au respect des conditions et de l'encadrement convenus. La pratique nous apprend que ce type d'entretien, également concernant la fin de carrière, a des effets positifs sur la disposition à travailler plus longtemps. Il vaut mieux que les travailleurs signalent ce à quoi ils s'attendent, quelles adaptations ils veulent, et l'employeur aura alors une idée très précise, souvent bien meilleure que ce qu'il avait supposé ou entendu dire auparavant.

Il est donc essentiel que le conseil d'entreprise et/ou la délégation syndicale encadrent ce processus et veillent au respect des conditions et de l'encadrement convenus.

### *Approche syndicale*

Avant tout, l'équipe syndicale doit examiner si le personnel est intéressé par des formules de rotation d'emploi ou de redistribution des tâches, combien de personnes le sont, dans quels services, départements, sections... Après cette consultation préalable et s'il y a des demandes, l'équipe syndicale peut étudier, avec les travailleurs intéressés, des propositions à avancer auprès de la direction. D'autres acteurs peuvent être utilement consultés, comme le conseiller en prévention du service interne PPT, le médecin du travail, voire un ergonome.

Il faut pouvoir évaluer les avantages et les inconvénients, ce qui demande une excellente connaissance du travail, des différentes tâches, du poste de travail ou de la fonction, et de son articulation avec les autres fonctions. Il est donc indispensable d'associer les travailleurs concernés et de penser aussi aux formations et à l'accompagnement nécessaires à ce genre de réorganisation.

Il est recommandé de commencer par une phase-pilote avec un nombre limité de personnes, avec un accompagnement et une évaluation. Au-delà du test, cette phase permet aussi de mettre en confiance à la fois les travailleurs et la direction.



#### 6.4. ADAPTER LE TEMPS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'organisation du temps de travail et ses aménagements sont des facteurs importants dans la motivation au travail à long terme. C'est particulièrement le cas pour les possibilités de combiner travail et vie privée. Les attentes diffèrent selon les étapes de la vie, la situation familiale, la disponibilité d'équipements collectifs, les moyens de transport, les souhaits personnels, les besoins des enfants et des membres de la famille qui nécessitent des soins ou une aide régulière, etc. Par ailleurs, certains types d'horaire s'avèrent de plus en plus pénibles au fil du temps: horaires de nuit ou à pause, horaires coupés, etc. Notons que la CCT n°46 du CNT instaure, sous certaines conditions, pour les travailleurs âgés qui effectuent des prestations de nuit, un droit au retour dans des équipes de jour.

Les possibilités d'adapter son horaire sont très variables selon le type d'activité, y compris au sein de l'entreprise ou de l'institution. Certaines s'accommodent d'horaires variables ou permettent de travailler à domicile, sans aller sur le lieu de travail. D'autres exigent une présence physique, d'autres encore d'être accessible en permanence via divers moyens de communication, etc.

En matière de temps de travail, des marges de manœuvre peuvent exister à différents niveaux:

- Horaires variables à temps plein et à temps partiel, horaires flottants et fixes, plages fixes, heures de début et de départ.
- Travail de nuit, à pause, en soirée et le week-end.
- Modes d'enregistrement du temps de travail, récupérations, heures supplémentaires et compensations.
- Régimes de congé et de vacances.

- Télétravail et travail à domicile.
- Congés «thématiques» (congé pour soins, congé parental, crédit-temps, emploi de fin de carrière...) et congé-éducation payé.

##### *Approche syndicale*

L'équipe syndicale vérifie d'abord s'il y a des souhaits d'aménagement du temps de travail et parmi quel(s) groupe(s) et catégorie(s) de travailleurs. Elle enregistre les attentes et les classe selon qu'elles portent sur les horaires, la durée du travail, les congés, etc.

En parallèle, l'équipe syndicale fait l'inventaire de tous les régimes de travail et de congé existants dans l'entreprise. Elle dispose ainsi d'un outil pour identifier sur quel levier il faudra agir pour répondre aux attentes du personnel, les possibilités et les limites.

Pour l'essentiel, cette problématique relève des compétences du conseil d'entreprise (à défaut, de la délégation syndicale): les régimes de travail et les congés, l'organisation du travail, l'enregistrement du temps, le planning des jours de congé... et les modifications du règlement de travail que les changements vont impliquer. Si la discussion s'orientait vers des réductions de la durée du travail, c'est la délégation syndicale qui serait amenée à négocier un accord en la matière.

## OUTILS ET INSTRUMENTS:

- Brochures CSC disponibles dans les fédérations régionales et téléchargeables sur le site internet de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)):
  - «Règlement de travail».
  - «Crédit-temps et diminution de carrière dans le secteur privé».
- CCT n°46 du CNT sur les mesures d'encadrement du travail en équipes comportant des prestations de nuit, et d'autres formes de travail comportant des prestations de nuit, consultable et téléchargeable sur le site internet du CNT ([www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be)).

## 6.5. SANTÉ AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PHYSIQUES ET PSYCHOSOCIAUX

Les conditions de travail jouent un rôle déterminant dans la possibilité de poursuivre une activité professionnelle jusqu'à la pension. De multiples facteurs interviennent qui touchent au contenu du travail, à la qualité de l'environnement de travail, aux relations de travail, etc.

Le Code du bien-être au travail comporte un large éventail de dispositions susceptibles de contribuer à l'amélioration des conditions de travail, quel que soit l'âge des personnes. La base de cette réglementation est l'analyse de tous les risques liés au bien-être au travail: les risques pour la sécurité, pour la santé, les risques psychosociaux, les risques relatifs à l'ergonomie, à l'hygiène, à la qualité des lieux de travail et à l'environnement. L'analyse des risques doit être permanente et déboucher sur des plans de prévention. Tout cela doit faire l'objet d'avis du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), du conseiller en prévention du service interne, du médecin du travail dans certains domaines, avant que l'employeur ne décide et n'applique les mesures de prévention.

Les bonnes conditions de travail profitent aussi aux entreprises. Des études montrent qu'une bonne prévention réduit le nombre d'accidents et de maladies professionnelles et les coûts qui y sont liés, augmente la satisfaction au travail et la productivité, et a un impact positif sur l'image de l'entreprise.

## LES INSTRUMENTS DE LA POLITIQUE DE PRÉVENTION

Meilleure sera la qualité du travail, plus les travailleurs seront en capacité de travailler plus longtemps. La mise au point d'un plan d'entreprise pour l'emploi des travailleurs âgés est l'occasion de passer en revue la politique du bien-être au travail. La loi oblige d'ailleurs à évaluer régulièrement cette politique et à l'ajuster à l'évolution des risques.

Concrètement, deux instruments importants doivent être établis dans toute entreprise, quelle que soit sa taille:

- Le plan global de prévention: c'est un plan à cinq ans, qui doit contenir les résultats de l'analyse générale des risques, d'éventuelles analyses spécifiques et la programmation de la prévention sur cinq ans;
- Le plan annuel d'action: il précise, année par année, le plan global de prévention et mentionne des objectifs précis, les actions à mener et les responsables de ces actions.

Si ces documents existent dans l'entreprise, il s'agit de vérifier s'ils sont à jour. S'ils n'existent pas, il est temps d'interpeller le CPPT pour mettre en route une analyse des risques et ensuite une programmation de la prévention.

### Approche syndicale

Pour commencer, l'équipe syndicale peut identifier les problèmes les plus fréquents, à partir des plaintes des travailleurs en matière de sécurité, de santé, de conditions de travail, et à partir des améliorations qu'ils souhaitent. Cela peut se faire via une petite enquête (par exemple sur les «dix points noirs» des conditions de travail dans l'entreprise) ou de manière plus informelle, par contacts personnels. Prenez en compte les différences entre femmes et hommes, entre travailleurs âgés et autres, non pas pour limiter votre approche aux âgés, mais pour examiner s'il ne faut pas des mesures spécifiques supplémentaires pour ce groupe. Si l'on veut prévenir l'usure au travail, il va de soi qu'il faut des mesures pour toutes et tous, dès l'entrée en service, avant qu'il ne soit trop tard.

Une analyse des résultats doit conduire l'équipe syndicale à définir des priorités, à identifier les propositions réalisables à court terme et celles qui demanderont un travail sur le long terme (à ce propos, consultez le «Carnet de route de l'équipe syndicale»). S'il n'existe pas de politique de prévention un peu élaborée dans l'entreprise, vous pouvez, pendant la première année d'application de la CCT 104 (2013), proposer comme action la réalisation d'une enquête approfondie. L'année suivante serait alors consacrée à l'élaboration de mesures en rapport avec les résultats de l'enquête.

Certaines équipes syndicales, qui estiment que de larges enquêtes créent des attentes démesurées, préféreront réaliser un travail exploratoire en équipe, puis soumettre leurs conclusions au personnel. Ces équipes peuvent, par exemple, utiliser la liste de contrôle ci-après.

### CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

- Conditions physiques difficiles en matière de:
  - température, aération, courant d'air, humidité;
  - éclairage;
  - mauvaises odeurs, saletés;
  - travail dans des espaces confinés;
  - position debout, postures difficiles.
- Qualité des lieux de travail et des équipements sociaux (sanitaires, réfectoire...).
- Exposition à des substances chimiques, poussières, irradiations, agents biologiques.
- Exposition au bruit, aux vibrations.
- Travail dangereux, risque d'accident par électrocution, risque de blessure, de chute, de glissade, de brûlure.
- Travail très exigeant:
  - travail avec forte sollicitation des muscles, du dos, de l'ossature; port de charges;

### CONDITIONS DE TRAVAIL

- Longues journées de travail, heures supplémentaires imposées.
- Travail de nuit et/ou en équipe, en soirée ou le week-end.
- Horaires variables, irréguliers, imprévisibles, horaires coupés, décalés.
- Nombre de jours de vacances, de récupération.
- Accès à des formations adaptées au travail, qualifiantes.
- Possibilités de carrière, de promotion, de mutation.
- Sécurité d'emploi, précarité des contrats.
- Possibilité de combiner travail et vie familiale et sociale; régimes de congé et/ou de temps de travail qui tiennent compte des souhaits personnels et des obligations hors travail.
- Déplacements domicile-lieu de travail: durée, sécurité, confort.

...

<ul style="list-style-type: none"><li>- travail à la chaîne, gestes répétitifs, travail monotone;</li><li>- délais très serrés, rythme élevé et/ou déterminé par la machine ou les clients;</li><li>- charge mentale, exigence de concentration élevée, risque d'erreur avec des conséquences lourdes;</li><li>- port d'équipements de protection individuelle inconfortables et/ou qui gênent les mouvements, la respiration.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de stress.</li><li>• Risque d'agression.</li><li>• Qualité et entretien des outils de travail.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilités de travail à domicile, de télétravail.</li><li>• Mode de contrôle au travail: contrôle du rythme de travail, de la durée des opérations, de la qualité du travail, géolocalisation.</li><li>• Egalité dans les salaires et avantages divers, les conditions de travail, les possibilités de promotion et de formation.</li><li>• Niveau de salaire.</li></ul>
--	--

RELATIONS DE TRAVAIL	CONTENU DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Type de management: autoritaire ou non, fermé, ouvert, accessible ou non...</li><li>• Relations avec la hiérarchie, respect, soutien de la hiérarchie et des dirigeants.</li><li>• Relations avec les collègues, respect, soutien de la part de collègues.</li><li>• Reconnaissance du travail fourni.</li><li>• Qualité de la concertation sociale, qualité des informations fournies.</li><li>• Qualité de la communication au travail.</li><li>• Modes d'évaluation.</li><li>• Ambiance au travail.</li><li>• Participation sur le lieu de travail, à l'organisation du travail, sur les méthodes.</li><li>• Comportements excessifs.</li><li>• Autonomie dans l'organisation des tâches, dans les méthodes de travail.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilité sociale du travail.</li><li>• Travail répétitif monotone.</li><li>• Marge d'autonomie sur le contenu du travail, sur l'ordre des tâches et leur organisation.</li><li>• Variété des tâches, aptitude à augmenter sa part de travail.</li><li>• Communication des consignes, des informations.</li><li>• Tâches confuses et contradictoires, conflits de rôles, attentes opposées de la direction ou de collègues.</li><li>• Charge émotionnelle élevée: travail avec des patients, avec des personnes en difficulté, dans le besoin.</li><li>• Exigences claires de la fonction exercée, objectifs réalisables.</li><li>• Travail conforme aux qualifications de la personne.</li><li>• Possibilités d'apprentissage dans le cadre du travail.</li></ul>

## PLUS D'INFORMATIONS ET PLUS D'OUTILS:

- Brochures CSC sur le bien-être au travail, disponibles dans les fédérations régionales et téléchargeables sur le site internet de la CSC ([www.csc-en-ligne.be](http://www.csc-en-ligne.be)). En particulier: «Bien-être au travail et action syndicale».
- Outils de dépistage participatif des risques dans le cadre de la stratégie de prévention Sobane du SPF Emploi ([www.sobane.be](http://www.sobane.be)).

## 6.6. AUTRES DOMAINES D'ACTION

La liste des domaines d'action de la CCT 104 n'est pas limitative. Selon le diagnostic qui sera établi dans l'entreprise, d'autres pistes pourront être explorées. Voici quelques exemples.

### **AMÉLIORER LA COMMUNICATION**

Deux aspects au moins peuvent être examinés:

- La communication sur le travail, les méthodes, etc., entre les travailleurs âgés et les plus jeunes, pour l'échange de connaissances, d'astuces du métier, etc. Impact possible: amélioration des savoir-faire, transmission de connaissance dans les deux sens, climat de travail.
- Communication et utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC): le développement technologique peut contribuer au bien-être des travailleurs, y compris les travailleurs âgés, pour autant qu'ils puissent se former dans des dispositifs adaptés à leur situation. Cela peut ouvrir des perspectives pour le télétravail, le travail à distance, la formation en ligne et de nouvelles formes d'organisation du travail.

### ***Approche syndicale***

Les représentants au CE ont des droits à faire valoir en matière d'introduction de nouvelles technologies et de télétravail. Voir «Syndicaliste» spécial «Rôle et compétences du CE, du CPPT et de la DS», n°751 du 25 janvier 2012.

## **ENCADRER LE RETOUR AU TRAVAIL APRÈS UNE LONGUE ABSENCE**

Les travailleurs âgés rencontrent plus de difficultés lorsqu'ils reprennent le travail après une longue absence pour maladie ou suite à un accident du travail ou autre. Le comité PPT peut jouer un rôle important dans la mise en place d'une procédure systématique pour favoriser le retour au travail. Cela peut consister, entre autres, à:

- Sensibiliser à la possibilité d'une visite de pré-reprise auprès du médecin du travail.
- Anticiper les besoins de poste adapté, temporaire ou définitif.
- Organiser un accueil de qualité du travailleur absent lors de sa première journée de reprise sur le lieu de travail.
- Prévoir un dispositif d'accompagnement du retour au travail (remise à niveau dans le poste de travail, formation éventuelle..).
- Former la hiérarchie et le personnel.

Informations complémentaires dans le résumé du rapport de recherche sur «Le retour au travail après une absence de longue durée», téléchargeable sur le site internet du SPF Emploi ([www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)).



### *Approche syndicale*

Cette question du retour au travail après une absence de longue durée relève à la fois des compétences du comité PPT (surveillance de la santé en termes de protection du travailleur et de prévention, rôle du médecin du travail, du service interne PPT...) et de celles du CE (accueil, organisation du travail, formation...). Voir «Syndicaliste» spécial «Rôle et compétences du CE, du CPPT et de la DS», n°751 du 25 janvier 2012.



## 7. COMMENT CHOISIR LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES?

**N**e vous laissez pas impressionner par le large éventail de domaines d'action énumérés dans la CCT 104 et détaillés ci-avant. Il ne serait pas efficace d'agir d'emblée dans tous les domaines.

Pour choisir les propositions que vous déposerez au CE ou au CPPT, tenez compte de ceci:

- Se référer au diagnostic. Se donner, en équipe syndicale, quelques objectifs qui peuvent répondre aux principales attentes qui ressortent du diagnostic.
- Se donner des priorités: mettre en tête les propositions qui sont à la fois importantes pour atteindre les objectifs et réalisables à court terme. Y ajouter des propositions moins importantes, mais réalisables rapidement, qui donneront le sentiment «qu'on avance». Enfin, garder à l'esprit et planifier pour le moyen terme les propositions importants qui demanderont du temps pour se concrétiser (d'où l'intérêt de faire un plan à cinq ans et pas seulement un plan annuel).
- Tenir compte aussi des ressources de l'équipe syndicale, de sa capacité à suivre l'exécution des mesures proposées. Une grande équipe très organisée pourra suivre des plans très élaborés; une équipe syndicale petite et/ou nouvelle se centrera sur quelques propositions qu'elle maîtrise bien.

Pour préparer ce choix de priorités, vous pouvez utiliser une grille de travail, dont vous trouvez un exemple ci-après.

Il ne faut pas nécessairement des bouleversements énormes pour la bonne exécution de la CCT 104. L'incitation des travailleurs à travailler plus longtemps ne nécessite pas toujours de grands changements...

Domaine d'action	Selon le diagnostic, une action dans ce domaine est...		Prioritaire pour l'équipe syndicale?	Exemples de mesures au niveau de l'entreprise
	nécessaire	souhaitable	oui/non	
Action préalable: diagnostic.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête pour approfondir le diagnostic d'ici l'année prochaine.</li> <li>• Faire appel au Fonds de l'expérience professionnelle pour évaluer les facultés de travail des travailleurs âgés.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
1. Sélection et engagement de nouveaux travailleurs.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner la politique de sélection à la loupe.</li> <li>• Engagement à recruter x travailleurs âgés.</li> <li>• Recours aux avantages offerts pour l'embauche de travailleurs âgés (voir <a href="http://www.autravail.be">www.autravail.be</a>)</li> <li>• Mettre sur le même pied l'expérience et la formation de base dans les critères de recrutement.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

2. Développement des compétences et qualifications, accès aux formations.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord sur un plan de formation pour les jeunes et les moins jeunes.</li> <li>• Instaurer un droit à x jours de formation par an.</li> <li>• Recourir aux aides régionales à la formation.</li> <li>• Adapter les méthodes de formation aux travailleurs âgés.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
3. Développement et accompagnement de carrière.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuster les fonctions, redéfinir le contenu du travail.</li> <li>• Entretiens de fonctionnement dans un cadre bien concerté.</li> <li>• Mettre sur le même pied l'expérience et la formation dans les critères de promotion.</li> <li>• Dresser l'inventaire des postes de travail et des fonctions qui peuvent faire l'objet d'une rotation des tâches.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

4. Possibilités de mutation interne vers une fonction adaptée.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser un inventaire des fonctions pouvant se libérer et des candidats potentiels en interne.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
5. Temps de travail et conditions de travail.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager le crédit-temps.</li> <li>• Adapter les horaires aux souhaits individuels.</li> <li>• Adapter les régimes de congé.</li> <li>• Instaurer des horaires flottants.</li> <li>• Accords sur le rythme de travail.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
6. Santé du travailleur, prévention des risques physiques et psychosociaux.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de déplacement domicile-lieu de travail.</li> <li>• Instaurer une concertation sur les relations de travail dans un département.</li> <li>• Retirer les travailleurs qui le souhaitent du travail à pause.</li> <li>• Adaptation des postes avec écran pour les travailleurs qui ont des problèmes de vue.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatiser les tâches les plus pénibles.</li> <li>• Donner des marges de manœuvre pour organiser son travail et valoriser son savoir-faire.</li> <li>• Réduire l'exposition aux risques physiques, chimiques et biologiques.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
7. Systèmes de reconnaissance des compétences acquises.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan concerté de validation des compétences.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Autre: améliorer la communication.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire des besoins en formation «NTIC» et plan de formation.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Autre: encadrer le retour au travail après une longue absence.				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser à la possibilité d'une visite de pré-reprise.</li> <li>• Organiser un accueil de qualité du travailleur lors de son retour au travail.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Autre: ...				



Notre boulot  
défendre le vôtre



Rédaction: service «entreprise» de la CSC, en collaboration avec le service «diversité» et le service d'étude de la CSC, et avec la contribution appréciée de plusieurs permanents de la CSC.

Éditrice responsable: Dominique Leyon - chaussée de Haecht 579 - 1031 Bruxelles - mars 2013 - D/2013/0780/23





*guide syndical*

