

*Si vous cherchez de l'aide pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du plan pour l'emploi des plus de 45 ans dans votre entreprise, vous pouvez vous adresser à votre permanent et aux conseillers en diversité de la CSC.*

## CCT 104 Un plan pour l'emploi des plus de 45 ans

La nouvelle CCT n°104 prévoit l'adoption d'un plan pour l'emploi des plus de 45 ans dans toutes les entreprises à partir de 20 travailleurs. L'employeur doit soumettre son plan aux organes de concertation pour le 31 mars 2013 au plus tard. La délégation des travailleurs dispose alors d'un délai de deux mois pour formuler un avis sur la proposition, après quoi l'employeur a à son tour deux mois pour accepter ou refuser les propositions formulées. En cas d'accord, ces propositions sont intégrées dans le plan pour l'emploi des plus de 45 ans. Dans le cas contraire, l'employeur est tenu de motiver sa décision et de faire connaître ses contre-propositions et les arguments qui justifient son choix.

Dans les prochains mois, l'élaboration de plans pour l'emploi des plus de 45 ans demandera beaucoup de travail. Afin de vous inspirer, *Syndicaliste* a demandé à des militants CSC de nous faire part de leur expérience de la politique du personnel tenant compte de l'âge. Dans ce numéro, nous faisons le focus sur deux entreprises: Bombardier, le fabricant de matériel ferroviaire, et Van de Velde, l'entreprise de lingerie.

### «Nous voulons que les travailleurs quittent l'entreprise en aussi bonne santé qu'ils ne l'ont intégrée»


**Située à Oostkamp, l'entreprise Bombardier est un constructeur de trains qui livre quotidiennement des wagons au Groupe SNCB. Elle fait partie d'une multinationale active dans le monde entier qui construit des rames de train et de tram essentiellement, mais aussi des avions. Depuis des années, l'entreprise mène une politique du personnel tenant compte de l'âge, dont Steven Bogaert et Mark Brabant notamment, tous deux délégués CSC, sont les moteurs.**

#### **Chez Bombardier, comment œuvrez-vous à une politique du personnel tenant compte de l'âge?**

**Steven Bogaert:** En collaboration avec l'employeur, nous avons effectué une analyse de l'âge des travailleurs de notre entreprise. Pour ce faire, l'employeur s'est basé sur les chiffres tandis que, de notre côté, nous avons demandé à nos collègues de remplir un questionnaire. Nous avons ensuite dessiné la pyramide des âges de l'entreprise. Cette analyse a démontré que la moyenne d'âge des travailleurs était de 47 ans. Cette pyramide des âges nous a

donné un argument supplémentaire pour dire à l'employeur qu'il doit rajouter son entreprise. Il faut pour ce faire convertir les contrats temporaires (principalement des jeunes) en contrats fixes. Un autre argument était d'éviter la perte des compétences acquises dans le cadre de contrats temporaires. À présent, l'entreprise a adopté un plan effectif qui vise à convertir 34 contrats temporaires en contrats fixes pour le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

**Vous avez créé un groupe de travail intitulé «Qualité du travail».**



*Steven Bogaert explique que, chez Bombardier, l'élaboration d'une pyramide des âges a montré que la moyenne d'âge des travailleurs était de 47 ans.*

### Que fait-il et comment en êtes-vous arrivés là?

**Steven Bogaert:** En septembre 2012, notre employeur a lancé le projet 2020, dont l'objectif est de tourner l'entreprise vers l'avenir. Avec les autres délégués de la CSC, nous avons entrevu une possibilité d'associer à ce projet le thème de la «qualité du travail». En concertation avec les délégués de la FGTB, nous avons mis sur pied cinq groupes de travail sur cinq thèmes: le recrutement et la rétention, la santé et la présence, la valorisation, la sécurité d'emploi et la flexibilité, et la qualité du travail. Le groupe de travail «Qualité du travail» est composé de quatre délégués syndicaux des ouvriers, de deux délégués syndicaux des employés et de deux membres de la direction. Il est chargé de réfléchir à la qualité du travail et à la manière dont nous pouvons inciter les gens à travailler plus longtemps de leur plein gré, et ce sans idée préconçue et sans aucun tabou.



#### CONSEIL: IMPLIQUÉZ LE CPPT

Même si l'entreprise dispose d'un CE, le CPPT doit être impliqué dans l'adoption des mesures qui relèvent de sa compétence. En outre, l'employeur doit fournir toutes les informations nécessaires aux délégués des travailleurs afin qu'ils puissent se prononcer en connaissance de cause. Mettez donc cette possibilité à profit.

**Steven Bogaert:** Nous voulons que les travailleurs quittent l'entreprise en aussi bonne santé qu'ils ne l'ont intégrée. Actuellement, l'absentéisme de longue durée concerne 3% de notre personnel. Nous en recherchons la cause dans notre groupe de travail et au CPPT. Au lieu de prendre des mesures théoriques générales, nous examinons chaque poste de travail séparément. À titre d'exemple, les ouvriers de la chaîne de montage devaient travailler à genoux huit heures par jour. Ils nous ont signalé que cela devenait difficile. Comme nous avons fait tout ce que nous pouvions sur le plan ergonomique, nous avons cherché une autre solution. Avec l'employeur, nous avons introduit un système de rotation qui a permis à ces ouvriers de ne travailler à genoux que quatre heures par jour et d'exercer une autre fonction pendant les quatre heures restantes. Nous avons

#### CONSEIL: CHERCHEZ DES PARTENAIRES

Une politique du personnel tenant compte de l'âge se mène à plusieurs. Le médecin du travail et le conseiller en prévention peuvent vous aider. Les autres syndicats cherchent eux aussi à résoudre les mêmes problèmes. Au sein de la CSC, beaucoup de gens sont là pour vous assister: le service de formation, le service entreprise, les conseillers en diversité, le service d'étude et de formation de votre centrale...

**Mark Brabant:** L'ergonomie constitue un point très important dans le cadre de la qualité du travail. Elle doit s'appliquer à tous les travailleurs, afin d'éviter que les jeunes souffrent plus tard des problèmes que leurs collègues plus âgés rencontrent actuellement. L'idée n'est pas d'aménager des postes de travail spécifiques pour les travailleurs âgés, mais plutôt de rechercher des solutions qui profitent à l'ensemble du personnel. Ainsi, avant de lancer tout nouveau projet, nous tentons d'identifier les éventuels problèmes d'ergonomie qui pourraient en découler.

ensuite regardé si des problèmes similaires se posaient pour d'autres postes de travail. Nous travaillons avec un ergonome externe qui vient chez nous tous les deux ans. En cas de problème ou de question, le CPPT peut faire appel à lui à tout moment.

#### Pourriez-vous commenter brièvement les actions prises par les autres groupes de travail?

**Steven Bogaert:** Actuellement, les autres groupes de travail se trouvent dans une phase d'échange de vues et de propositions pour laquelle il est très important de réfléchir sans tabou. Ces groupes de travail sont étroitement liés entre eux. Leurs propositions sont complémentaires et visent les mêmes objectifs: attirer des travailleurs de qualité, les conserver, les motiver et éviter qu'ils ne quittent l'entreprise prématurément. Dans le cadre du groupe de travail «Santé et présence», nous avons lancé le projet Jobfit en décembre 2012. Puisque nous entendons garder les gens plus longtemps au travail en les maintenant en bonne santé, Jobfit propose un programme adapté aux travailleurs qui souhaitent perdre du poids et/ou arrêter de fumer. De plus, notre restaurant propose désormais des repas sains et équilibrés. C'est une initiative que nous venons de mettre en place. Nous espérons que les travailleurs à qui elle aura rendu service inciteront d'autres collègues à franchir le pas.



© Wolf & Wolf

**Mark Brabant:** «L'ergonomie constitue un point très important dans le cadre de la qualité du travail. Elle doit s'appliquer à tous les travailleurs, afin d'éviter que les jeunes souffrent plus tard des problèmes que leurs collègues plus âgés rencontrent actuellement.»



## CONSEIL: PRENEZ DES MESURES DE PROMOTION DE LA SANTÉ

Les mesures de promotion de la santé seront un complément intéressant de votre politique structurelle de bien-être. Essayez dans la mesure du possible de miser sur l'amélioration des conditions de travail, sinon votre programme de santé risque de ne pas avoir les effets escomptés.

### **Quelles mesures la société Bombardier a-t-elle déjà prises dans le cadre de la politique du personnel tenant compte de l'âge? Des résultats sont-ils déjà visibles?**

**Steven Bogaert:** Il y a une dizaine d'années, l'entreprise a subi un changement radical. Alors que précédemment, des centaines d'ouvriers travaillaient en un seul et même endroit, nous avons introduit il y a plus ou moins dix ans le système du travail en équipes. À la fin de chaque journée de travail, chaque équipe doit pouvoir livrer un wagon. Chaque équipe est composée d'ouvriers jeunes et moins jeunes, tous dirigés par un coordinateur. Au sein d'une équipe, chaque ouvrier a sa propre spécialité. L'avantage est que la rapidité des jeunes compense la moindre célérité de leurs aînés, tandis que l'expérience des ouvriers plus âgés compense l'inexpérience des jeunes. Le coordinateur d'équipe reçoit des forma-

tions sur le leadership, la gestion de personnalités différentes... De plus, les travailleurs âgés ont la possibilité de prendre un crédit-temps à 4/5<sup>ème</sup> et, dès 58 ans, ils reçoivent un jour d'ancienneté supplémentaire. Tous ces éléments nous ont permis de réduire sensiblement le nombre d'ouvriers qui prennent leur prépension. Autrefois, tous les ouvriers prenaient leur prépension dès qu'ils avaient atteint l'âge de 55 ans.



## CONSEIL: IDENTIFIER LES RAISONS POUR LESQUELLES LES TRAVAILLEURS SOUHAITENT METTRE UN TERME À LEUR CARRIÈRE

Demandez-vous pourquoi vous souhaiteriez arrêter de travailler le plus rapidement possible. Quelles sont les mesures nécessaires (ou que faudrait-il changer) pour vous donner l'envie ou la possibilité de continuer à travailler?

**Mark Brabant:** Une fois par an, tous les ouvriers et tous les employés participent à un entretien de fonctionnement. Autrefois à sens unique, cet entretien est désormais l'occasion, depuis l'intervention des syndicats, d'interroger le travailleur sur ses besoins en formation, sa planification de carrière, etc. D'ailleurs, l'employeur va proposer des formations au personnel. Elles seront financées par l'entreprise et les travailleurs pourront les suivre pendant leurs temps libres. Les travailleurs âgés qui ne sont plus

capables d'utiliser les outils informatiques actuels pourront ainsi suivre une formation entièrement gratuite. Cette démarche permettra aux collègues de s'épanouir davantage et, pour ceux qui ne souhaitent pas exercer la même fonction toute leur vie, de se réorienter. Il importe en outre de savoir que, plus le travailleur sera autonome, plus il sera flexible pour l'entreprise et plus sa sécurité d'emploi sera grande. Tout le monde y gagne donc: tant l'employeur que le travailleur. Il est également important que les travailleurs, même plus âgés, puissent suivre ces formations sur une base volontaire.

## CONSEIL: ATTELEZ-VOUS À L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE CARRIÈRES

Veillez à être suffisamment attentif aux connaissances, aux aptitudes et aux attitudes des travailleurs. Assurez-vous que ceux-ci puissent mettre en pratique ce qu'ils ont appris.



### **Quelles sont les conditions à réunir pour pouvoir mener une politique du personnel tenant compte de l'âge et offrir des emplois de qualité?**

**Steven Bogaert:** Avant tout, il faut que la direction soit ouverte à ces préoccupations. Notre direction est consciente de la nécessité de ces éléments et est prête à faire les investissements nécessaires. Il faut également que les autres syndicats présents dans l'entreprise soient d'accord de travailler sur ces thèmes. Pour mettre en œuvre une politique du personnel tenant compte de l'âge, la couleur syndicale importe peu! Dans le cadre de notre groupe de travail, nous essayons, avec la direction et l'autre syndicat, d'améliorer la qualité du travail de chaque membre du personnel de notre entreprise! Si, dans une multinationale, il est possible de libérer du temps pour améliorer la qualité du travail, je réalise que ce ne sera pas toujours le cas dans une PME. Même dans ces entreprises, il faut toutefois essayer de créer un groupe de travail avec la direction et les autres syndicats afin de trouver des solutions pour maintenir le personnel plus longtemps au travail!



**Steven Bogaert et Mark Brabant:** «En septembre 2012, notre employeur a lancé le projet 2020, dont l'objectif est de tourner l'entreprise vers l'avenir. Avec les autres délégués de la CSC, nous avons entrevu une possibilité d'associer à ce projet le thème de la «qualité du travail».



*Peter Vandeputte: «Il faut s'atteler à l'élaboration d'une politique du personnel qui, tout au long de la carrière, vise à ce que les travailleurs restent plus longtemps opérationnels, en bonne santé, motivés, et productifs».*

## «Les actions reprises dans le plan pour l'emploi ne peuvent être optionnelles»

Installée à Schellebelle, l'entreprise Van de Velde conçoit, produit et commercialise de la lingerie de luxe sous ses propres marques (Marie Jo par exemple). Toutes les activités de cette firme d'origine belge – conception et développement de produits, développement et production de prototypes et contrôle des matières, découpes, contrôle final, administration, distribution... – se déroulent en Belgique. Van de Velde connaît une présence syndicale active. Lors des dernières élections sociales, la CSC a remporté 12 mandats sur 13. Dans le cadre de la CCT 104, l'employeur a remis un plan provisoire pour l'emploi à l'équipe syndicale. Explications de Peter Vandeputte, délégué CSC des ouvriers.

### Quelles sont les actions que l'employeur souhaite mettre en œuvre?

L'employeur entend s'entretenir systématiquement avec les travailleurs qui quittent ou souhaitent quitter l'entreprise prématurément. Avec le service de prévention externe, il veut aussi analyser la charge physique générée par le travail ainsi que son effet à long terme et, si nécessaire, prendre les mesures qui s'imposent (en termes d'ergonomie, d'aménagements du poste de travail...).

L'employeur propose également d'aborder ouvertement la question des aspirations de carrière, de l'avenir, des difficultés... lors des entretiens de fonctionnement, de sorte que des solutions puissent être recherchées à temps et de manière proactive. Enfin, l'employeur souhaite confier un rôle de coach/parrain/marraine aux collaborateurs plus âgés qui possèdent une plus grande expérience, afin qu'ils puissent transmettre leurs connaissances aux nouveaux collègues.



### CONSEIL: MESUREZ LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Il existe de nombreux questionnaires et instruments qui permettent de mesurer la qualité du travail.

### Quelles mesures souhaiteriez-vous voir figurer dans le plan pour l'emploi?

Les travailleurs plus âgés ont peu l'occasion de se recycler et de suivre de nouvelles formations techniques, ce qui leur donne l'impression de ne pas compter. Leur motivation en pâtit et cela se solde par des départs prématurés. Par conséquent, nous entendons prévoir un volet spécifique aux travailleurs âgés dans le plan de formation des ouvriers et des employés. Nous voulons que les entretiens de fonctionnement annuels soient également l'occasion d'interroger les travailleurs âgés sur leur planification de carrière et leurs besoins de formation, et que cet aspect devienne un élément

récurrent du rapport écrit des entretiens de fonctionnement. Nous souhaitons que les travailleurs qui endossent le rôle de parrain ou de marraine suivent une formation dans ce cadre. Il convient également de s'attacher au problème de la charge de travail. Nous voulons avant tout que la direction inscrive ce plan pour l'emploi dans le cadre plus large de la politique du personnel tenant compte de l'âge. Les actions reprises aujourd'hui dans le plan pour l'emploi s'adressent aux seniors et visent à les maintenir plus longtemps au travail. Cependant, il faut s'atteler à l'élaboration d'une politique du personnel qui, tout au long de la carrière, vise à ce que les travailleurs restent plus longtemps opérationnels, en bonne santé, motivés, et productifs. Nous demandons également qu'à partir d'un certain âge, on envisage une adaptation du contenu de la fonction, voire un changement de fonction ou un système de rotation.

### Comment se fait-il qu'actuellement, beaucoup de travailleurs de plus de 55 ans quittent l'entreprise?

Les ouvriers ont peu de possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. Ils commencent dans une fonction donnée et la conservent pendant 40 ans. À l'heure actuelle, seuls quelques départements connaissent un système de rotation. Les ouvriers plus âgés sont usés physiquement. Quant

aux employés âgés, beaucoup passent à 4/5<sup>ème</sup>, mais leur charge de travail n'est pas adaptée en fonction. De plus, on leur demande d'assumer un rôle de parrain ou de marraine. Parfois, ces collègues se retrouvent en burnout ou tombent malades. Le point positif est que les jeunes reçoivent une formation de longue durée pour se familiariser avec leur fonction. Cependant, les seniors ont eux aussi besoin de formations, notamment sur le plan technique.

### **Quelles actions entreprenez-vous?**

Précédemment, beaucoup se plaignaient de maux de dos et les accidents de travail étaient nombreux. À la demande du CPPT, l'employeur a fait

venir un ergonome afin qu'il nous donne des conseils sur le soulèvement de charges, le travail répétitif... Il nous a ensuite donné un retour d'information lors de la réunion suivante du CPPT. Conscientisé à la nécessité de ces sessions avec l'ergonome, l'employeur les a étendues, ce qui nous a permis de réduire le nombre de plaintes et d'accidents. Nous envisageons également une action de sensibilisation à l'allongement de la carrière dans l'entreprise, afin d'obtenir l'adhésion de la base.

### **Avez-vous encore des conseils à donner aux autres comités de militants?**

Veillez à ce que les actions reprises dans le plan pour l'emploi ne soient

pas optionnelles. Demandez à votre employeur de prendre un engagement clair. Assurez-vous également que les actions s'adressent bien à tout le personnel, tant ouvriers qu'employés, et à tous les départements. Essayez de profiter de ce plan pour l'emploi pour engager le débat avec votre employeur sur une politique du personnel tenant compte de l'âge. Enfin, veillez à ce que les besoins identifiés lors des entretiens de fonctionnement en termes de possibilités de promotion, de formation, d'adaptation du contenu de la fonction, de système de rotation, de changement d'horaire... ne restent pas lettre morte.

## **À qui pouvez-vous poser vos questions relatives à la CCT n°104 et au plan pour l'emploi des plus de 45 ans?**

Si vous cherchez de l'aide pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du plan pour l'emploi des plus de 45 ans dans votre entreprise, vous pouvez vous adresser à différents collaborateurs de la CSC. Votre première personne de contact est le permanent de la centrale professionnelle de la CSC qui suit votre entreprise. Vous pouvez également faire appel aux services Entreprise de votre fédération ainsi qu'aux conseillers CSC en diversité. Pour obtenir les coordonnées des conseillers en diversité, adressez-vous à votre permanent. La brochure intitulée «Bien vieillir au travail. CCT 104. Guide syndical» sera prête fin mars. Vous y trouverez une pléthore d'informations.

