



# RAPPORT

CCE 2022-0193

**Respect de la paix sociale, impact des niveaux  
de salaire sur le fonctionnement du marché du travail,  
influence de l'ancienneté sur les salaires**

CCE  
Conseil Central de l'Economie  
Centrale Raad voor het Bedrijfsleven  
CRB



## **Rapport du Conseil central de l'économie**

**Respect de la paix sociale, impact des niveaux de salaire sur le fonctionnement du marché du travail, influence de l'ancienneté sur les salaires**

**Bruxelles  
26.01.2022**

## Cadre

Lors de la révision, en mars 2017, de la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, le législateur a introduit, dans l'article 5, trois nouveaux thèmes sur lesquels le Conseil central de l'économie (CCE) doit faire rapport chaque année :

- le respect de la paix sociale ;
- l'influence de l'ancienneté sur les salaires ;
- l'impact des niveaux de salaire sur le fonctionnement du marché du travail en général et sur l'insertion des groupes à risque sur le marché du travail en particulier.

Le présent document fait rapport de l'évolution des travaux sur ces différents thèmes au sein du CCE.

### 1 Analyse du respect de la paix sociale

En janvier 2022, le CCE a publié le Rapport sur le respect de la paix sociale. L'objectif de ce rapport est de rappeler l'importance des institutions de la concertation sociale et de leur bon fonctionnement (aux niveaux interprofessionnel, sectoriel et de l'entreprise) pour maintenir la paix sociale. La paix sociale est analysée à la lumière du Pacte social de 1944. Il convient, afin de faciliter les changements nécessaires dans l'économie et la société belges, de pratiquer une collaboration constructive entre les partenaires sociaux à tous les niveaux du système de négociations sociales ainsi que le préconisait le Pacte social.

Les membres du CCE ont, sur la base de l'analyse menée jusqu'à présent, identifié deux rôles principaux que les organes de concertation sociale doivent assumer dans le cadre du maintien de la paix sociale. Grâce au dialogue social, les partenaires sociaux arrivent à débattre de points de dissension et à négocier des solutions acceptables aux yeux de toutes les parties concernées. Ces points de discordance sont en effet toujours potentiellement présents dans le monde de l'entreprise vu les divergences d'intérêt et l'interdépendance des employeurs et des travailleurs. La première étape de l'analyse présente le relevé des différents organes paritaires de concertation tels que répartis aux divers niveaux auxquels le dialogue social se déroule. À ces organes chargés d'un rôle préventif s'ajoutent encore plusieurs autres organes paritaires de concertation ainsi que des procédures dont la mission est d'intervenir activement lorsque des points de divergence évoluent vers un conflit enlisé durant lequel le dialogue social est suspendu temporairement.

Au fil de ses futurs travaux, le Conseil central de l'économie veut, conjointement avec le CNT et le SPF ETCS, poursuivre l'examen détaillé du fonctionnement et des résultats de ces organes de concertation sociale. Les conditions qui encadrent leurs rôles de prévention et d'intervention seront analysées dans l'esprit du Pacte social de 1944. Partant des enquêtes Eurofound, les partenaires sociaux examineront ensemble comment améliorer la confiance mutuelle entre les employeurs et les représentants des travailleurs pour que les organes de concertation puissent pleinement jouer ce rôle de prévention et d'intervention.

## 2 Analyse de l'influence de l'ancienneté sur les salaires

Le CCE a publié en novembre 2020 le [Rapport sur la rémunération en fonction de l'ancienneté](#).

Ce rapport a pour origine une demande du Ministre de l'Emploi Kris Peeters, du gouvernement Michel, adressée au Conseil central de l'économie en date du 30 juillet 2018. Dans son accord de gouvernement datant du 30 septembre 2020, le gouvernement De Croo, indique que « Le Conseil central de l'économie publiera prochainement une étude sur le lien entre rémunération et ancienneté. Le Gouvernement demandera aux partenaires sociaux (sectoriels) d'engager sur cette base un débat sur le package de rémunération ».

Dans cette optique, ce rapport constitue un recueil d'analyses et un premier guide de réflexion souhaitant servir de base aux discussions relatives à la politique salariale dans les secteurs et dans les entreprises du secteur privé. Il mobilise des connaissances dans des domaines tels que l'économie, le management, la sociologie et la psychologie et prend en compte les préoccupations des interlocuteurs sociaux.

La politique salariale d'une entreprise peut être définie comme la manière dont cette entreprise détermine le salaire de ses travailleurs afin d'être en adéquation avec sa stratégie, ses besoins et les attentes de ses travailleurs. La politique salariale doit tenir compte du cadre qui s'impose à l'entreprise, c'est-à-dire en Belgique : la loi, les arrêtés royaux et les conventions collectives de travail interprofessionnelles, sectorielles et d'entreprise. Les membres du CCE tiennent à signaler que l'objectif de ce rapport n'est en aucun cas de remettre en cause ce cadre. Ils soulignent également que toutes les entreprises ne mettent pas en place une politique salariale en sus des barèmes sectoriels.

Les principaux messages de ce rapport sont les suivants. Premièrement, il n'existe aucun système de rémunération (que ce soit la rémunération à l'ancienneté ou à l'expérience, la rémunération basée sur les performances individuelles ou collectives ou la rémunération à la compétence) qui soit supérieur aux autres en toutes circonstances. Les systèmes de rémunération doivent être adaptés aux spécificités de l'entreprise telles que le secteur dans lequel elle opère, sa stratégie, sa culture, l'ouverture de son marché, etc., tout en respectant le cadre qui s'impose à elle. Un système de rémunération adéquat contribuera à permettre aux entreprises de trouver les travailleurs dont elles ont besoin, de les retenir, de développer leurs compétences et de répondre à leurs attentes.

Deuxièmement, les compétences requises par l'entreprise et les attentes des travailleurs peuvent différer en fonction des postes de travail. Les systèmes de rémunération peuvent donc varier en fonction des catégories de personnel au sein d'une même entreprise.

Enfin, même si dans le présent rapport, les différents systèmes de rémunération ont été analysés de manière distincte, dans la réalité une même catégorie de personnel peut bénéficier de plusieurs systèmes (par exemple, rémunération à l'ancienneté et avantages non récurrents liés aux résultats).

En résumé, la politique salariale d'une entreprise doit consister en un savant dosage entre différents systèmes de rémunération, dosage qui doit être adapté aux besoins de l'entreprise, aux particularités des différents postes de travail au sein de l'entreprise et aux attentes des travailleurs, tout en respectant le cadre qui s'impose à l'entreprise.

Au-delà de ces aspects qui concernent plus particulièrement les entreprises, les membres considèrent que le débat concernant les politiques salariales doit également tenir compte de leurs effets sur le fonctionnement du marché du travail. À cet égard, les membres constatent que les connaissances à l'heure actuelle ne permettent pas d'identifier clairement les effets des différents systèmes de rémunération (notamment de la rémunération à l'ancienneté et à l'expérience) sur le fonctionnement du marché du travail. Des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de pouvoir établir un diagnostic.

Le 22 septembre 2021, le Ministre du Travail Pierre-Yves Dermagne a transmis le rapport du CCE sur la rémunération en fonction de l'ancienneté au SPF Emploi, travail et concertation sociale (ECTS). Le Ministre a également demandé que le rapport soit transmis aux conciliateurs sociaux des commissions paritaires afin qu'ils puissent le présenter aux représentants des organisations des employeurs et des travailleurs qui siègent au sein des commissions paritaires qu'ils président, et qu'il soit demandé à ces représentants d'engager sur la base de ce rapport un débat au niveau de leurs (sous-)commissions sur le package de rémunération.

Sur invitation du SPF ECTS, le secrétariat du CCE a présenté le contenu du rapport aux conciliateurs sociaux des commissions paritaires. À la suite de la présentation, les conciliateurs sociaux ont décidé que l'étude serait soumise aux membres des commissions paritaires après l'achèvement des négociations sectorielles.

Ils ont également demandé qu'un séminaire soit organisé par le Conseil central de l'économie, le Conseil national du travail et le Service public fédéral Emploi, travail et concertation sociale (SPF ECTS) afin de présenter le rapport aux membres des commissions paritaires qui seraient intéressés. Le séminaire sera organisé dans le courant de l'année 2022.

### **3 Analyse de l'impact des niveaux de salaire sur le fonctionnement du marché du travail en général et sur l'insertion des groupes à risque sur le marché du travail en particulier**

Parmi l'ensemble des groupes cibles identifiés<sup>1</sup>, le CCE a décidé d'entamer en priorité l'étude des deux groupes que forment les jeunes et les plus âgés, et ce dans l'objectif de formuler des recommandations en vue d'augmenter le taux d'emploi tout en tenant compte de la qualité du travail.

Les membres du CCE ont exprimé, notamment dans le [Rapport Emploi Compétitivité 2020](#), leur souhait d'améliorer l'insertion des jeunes sur le marché du travail pour répondre aux défis que sont, d'une part l'amélioration de l'adéquation entre offre et demande sur le marché du travail et d'autre part la sécurisation des carrières professionnelles, c'est-à-dire permettre la mobilité sur le marché du travail tout en maintenant la sécurité des revenus des travailleurs sur l'ensemble de la carrière.

Dans cette optique, le CCE a poursuivi en 2021 l'analyse de l'insertion des jeunes sur le marché du travail en faisant une distinction entre d'une part la situation avant la crise de la COVID-19 et d'autre part la situation actuelle. La crise sanitaire a en effet un impact sur l'insertion des jeunes ; ses effets à long terme devront être analysés. Les objectifs de ces travaux sont d'identifier d'une part les points d'attention concernant les jeunes sur le marché du travail dans le but d'orienter les politiques du

---

<sup>1</sup>Les travailleurs peu qualifiés en général ; les travailleurs âgés (en particulier les travailleurs de 60 ans et plus) ; les personnes ayant un passé migratoire, non seulement celles dont le niveau d'éducation est faible mais aussi celles qui sont bien formées et dont les talents devraient être mieux valorisés ; les femmes, en particulier les femmes faiblement et moyennement formées ; les jeunes (à l'exclusion des étudiants), en particulier ceux qui sont peu formés ; les personnes ayant un handicap professionnel ; les parents isolés.

gouvernement, et d'autre part les groupes sur lesquels la politique doit porter afin d'améliorer l'insertion des jeunes sur le marché du travail et d'éviter qu'ils ne se retrouvent trop éloignés du marché du travail pendant des périodes trop longues et afin de leur permettre d'avoir une carrière professionnelle sécurisée.

Par ailleurs, la population des âgés avait également été considérée comme faisant partie des groupes à risque sur le marché du travail. L'impact des salaires sur l'emploi des âgés ayant déjà été traité dans son Rapport sur la rémunération en fonction de l'ancienneté, le CCE a souhaité qu'une analyse soit réalisée pour identifier les autres facteurs pouvant affecter l'emploi des aînés. Au fur et à mesure de l'avancée des travaux, il a cependant été mis en évidence que cibler les fins de carrières n'était pas suffisant. En effet, les membres du CCE se sont accordés à dire que pour éviter des fins de carrières prématurées et améliorer le taux d'emploi, il importe d'agir en amont et de façon préventive. Par conséquent, ils ont jugé pertinent d'adopter une approche globale de la carrière professionnelle, c'est-à-dire d'en examiner l'ensemble, tant sur le plan de la durée effective que sur celui des aspects qualitatifs.

L'objectif du rapport sur la durée des carrières, sur le plan macroéconomique, a également été réajusté. Il a ainsi été décidé de faire le lien entre la problématique des carrières professionnelles et la soutenabilité des dépenses publiques (notamment de la sécurité sociale), dans le contexte du vieillissement de la population belge. Au niveau de la structure du rapport, il y aura donc une première partie qui s'efforcera de dresser le tableau du contexte démographique et socio-économique afin de poser les enjeux macroéconomiques de l'analyse des carrières professionnelles, suivie d'une seconde partie qui approfondira le diagnostic des carrières en Belgique en fonction des différentes phases de la vie professionnelle pour en comprendre les problématiques et les besoins spécifiques.