

## Communiqué de presse

# KBC et les travailleurs plus âgés adoptent une approche inédite de la fin de carrière avec le plan Minerva

*SD Worx et KBC s'attaquent à la problématique de la fin de carrière dans un livre blanc*

- Les travailleurs plus âgés chez KBC peuvent désormais choisir parmi 5 scénarios de fin de carrière
- Avec le plan Minerva, il est possible de travailler en dehors de KBC en conservant son contrat KBC
- La suppression des obstacles juridiques s'impose
- Le vieillissement grandissant de la population rend la mise sur pied d'une task force nationale nécessaire

**Bruxelles, 20 février 2014** – *Tous les ans, une trentaine de collaborateurs de KBC atteignent l'âge de 62 ans. Dans cinq ans, ce chiffre passera à 300 par an, et même à 500 dans dix ans. Afin de conserver parmi ses effectifs les nombreux collaborateurs plus âgés, tout en leur insufflant un surcroît de motivation, KBC a développé le plan Minerva. Grâce à ces scénarios de fin de carrière, ces collaborateurs plus âgés ont désormais le choix entre **cinq trajets de carrière**. Chacun de ces trajets ou 'tracks', est fondé sur une combinaison de régimes de travail et de niveaux de fonction. La clé de voûte de ce dispositif est l'**i-Deal**, une **convention personnalisée** passée entre le travailleur et KBC. **Quatre paramètres** sont déterminants lors de l'établissement de l'**i-Deal**: l'intérêt, le niveau de fonction, le régime de travail et la durée de la carrière. En concertation avec leur manager, les collaborateurs choisissent un trajet de carrière qui répond idéalement à leurs attentes. Le choix du trajet est libre et individuel. La **Track 5** est l'option la plus **radicale**. Les personnes qui optent pour ce trajet peuvent travailler pour **une autre organisation que KBC**, tout en conservant **leur contrat de travail KBC**.*

*Avec leur livre blanc '**L'allongement de la carrière professionnelle**', SD Worx et KBC inscrivent la problématique de la fin de carrière en tête d'agenda. Les deux organisations soulignent que cet allongement des carrières relève de la responsabilité de tous les parties prenantes: les employeurs, mais aussi les pouvoirs publics, les syndicats et les travailleurs. Le plan Minerva, qui fait œuvre de pionnier en Belgique, révèle toutefois la nécessité de supprimer au préalable divers **obstacles juridiques**, notamment dans le domaine des **groupements d'employeurs**, un concept qui est à la base de Track 5 et dont le cadre légal est en cours d'ajustement par Monica De Coninck, ministre de l'Emploi. Il se révèle également indispensable de mettre sur pied **une task force nationale**. Les employeurs belges doivent se préoccuper plus activement de la problématique de la fin de carrière. En ce sens, une task force leur permettrait de se réunir, de réfléchir ensemble à la problématique et d'élaborer des solutions concrètes.*

### **Le plan Minerva de KBC rompt avec le schéma de carrière traditionnel**

La pyramide des âges de nombreuses entreprises est éloquent: les baby-boomers sont très nombreux à approcher la fin de leur carrière. Pour que la sécurité sociale subsiste, les Belges seront plus nombreux à devoir travailler plus longtemps. Une étude de SD Worx révèle que 83% des entreprises belges souhaitent conserver leurs travailleurs jusqu'à l'âge de 65 ans. Quatre employeurs sur dix assortissent toutefois cette fin de carrière de conditions: les travailleurs plus âgés doivent être en bonne santé, ils doivent pouvoir suivre le rythme de travail et, surtout, leur motivation doit rester intacte.

KBC relève ce défi avec le plan Minerva, une solution inédite pour les travailleurs belges plus âgés. Dans son concept, le plan Minerva se fonde sur la reconnaissance des talents des collaborateurs plus âgés, plutôt que de se concentrer par exemple sur la prépension, une solution de facilité qui coûte très cher à la collectivité. À l'inverse, le plan Minerva invite le travailleur à choisir lui-même son trajet de fin de carrière, selon le principe de l' « i-Deal ». Cette approche présente non seulement l'avantage de mieux répondre aux aspirations du travailleur, mais elle permet aussi à l'organisation de valoriser au maximum ses talents et, par ricochet, de préserver sa motivation. Dans le cadre de son « i-Deal », l'employé a le choix entre cinq trajets de fin de carrière équivalents, qui peuvent se dérouler au sein de KBC, mais aussi en dehors. KBC rompt ainsi avec le schéma de carrière traditionnel, car ses collaborateurs peuvent conserver leur contrat de travail KBC, tout en relevant un défi professionnel dans une autre entreprise, ce qui a notamment pour effet de donner une impulsion nouvelle à leur carrière.

### Le défi: comment continuer à motiver un plus grand nombre de travailleurs âgés?

Aujourd'hui, près de 26% de l'effectif de KBC se compose de collaborateurs de plus de 50 ans, et 20% sont dans la tranche des 45-50 ans. En conséquence, une trentaine de collaborateurs de KBC atteignent tous les ans l'âge de 62 ans. Dans cinq ans, ce chiffre passera à 300 par an, et même à 500 dans dix ans. Pour garantir le financement des pensions, des soins de santé et du chômage, il est devenu indispensable de travailler plus longtemps. L'évolution démographique propre à KBC est loin d'être un phénomène isolé. De très nombreuses entreprises et institutions y seront confrontées dans les années à venir.

*“La politique des ressources humaines des entreprises se trouve face à un nouveau défi. Aujourd'hui, il est urgent d'y apporter une réponse innovante et structurelle, qui va bien au-delà de la formulation d'objectifs de croissance, si ambitieux soient-ils”,* explique **Jan Laurijssen, manager HR Innovation chez SD Worx**. *“La priorité doit plus que jamais être accordée à une politique motivante de fin de carrière, et ce en marge de la politique traditionnelle de recrutement et de remplacement.”*

KBC lance dans cette optique une approche inédite de la fin de carrière: le plan Minerva. **Erik Luts, directeur général canaux directs, support et RH de KBC**, explique: *“Le plan Minerva de KBC a l'ambition d'ouvrir le débat sur la problématique de la fin de carrière, en offrant tant au travailleur qu'à l'employeur un cadre au sein duquel ils peuvent réfléchir ensemble au rôle que l'employé souhaite continuer à jouer dans l'entreprise. La spécificité de cette approche réside dans la liberté qu'elle laisse au travailleur de planifier lui-même son trajet, et ce en fonction de plusieurs paramètres: ses talents et centres d'intérêt, son niveau de fonction, le pourcentage d'emploi désiré et la durée de la fin de carrière. Par le biais du plan Minerva, nous invitons nos collaborateurs à poser des choix très réfléchis pour la fin de leur carrière”*. Ce faisant, KBC brise également un tabou en matière de carrières professionnelles. Jusqu'à présent, la carrière croissante était la référence. Or, la carrière décroissante peut être tout aussi pertinente, car il s'agit souvent d'une manière appropriée de donner un sens et un nouvel élan au dernier volet d'une carrière professionnelle, tout en libérant éventuellement du temps pour d'autres centres d'intérêt.

### L' « i-Deal » permet de choisir entre 5 trajets d'emploi équivalents

Les intentions du travailleur plus âgé sont centrales dans le plan Minerva de KBC. Le travailleur qui pourra faire ses propres choix pour les dix années le séparant de la pension sera en effet beaucoup plus motivé que si on les lui impose via des procédures standardisées, applicables à tous.

Les choix de chaque travailleur sont consignés dans un « i-Deal », à savoir une convention personnalisée conclue sur base volontaire. Il est ainsi possible de garantir une meilleure adéquation entre les attentes du collaborateur et celles de l'entreprise. Tous les travailleurs n'ayant pas une vision précise de leur avenir professionnel, il est important que le manager du collaborateur soit activement impliqué dans l'ensemble du processus. *“Via cette initiative, KBC est en mesure de mieux valoriser l'expertise de ses collaborateurs plus âgés, tout en leur offrant un surcroît de motivation et des perspectives d'avenir réalistes”,* poursuit **Erik Luts**.

KBC propose 5 trajets (“tracks”) équivalents :

- *Trajet n°1 : Continuer à travailler de la même manière et/ou à développer sa carrière*  
Le collaborateur déclare ici qu'il peut maintenir son engagement de la même manière et au même niveau jusqu'à la date de sa pension ou même qu'il a encore l'ambition de progresser. Il se prononce donc clairement en faveur de la poursuite de sa carrière au sein de l'entreprise avec toutes les

possibilités de développement qui y sont liées (et qui restent d'ailleurs accessibles dans les autres trajets).

- *Trajet n°2 : Travailler moins*

Le collaborateur continue de fonctionner au même niveau, mais il opte pour une forme de réduction du temps de travail afin d'améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée : horizontalement (en optant par exemple pour un régime de demi-jours de travail ou un horaire allégé) ou - dans la mesure où l'organisation le permet - verticalement (en travaillant en blocs de jours ou en ne travaillant pas certains mois et en travaillant à temps plein durant d'autres).

- *Trajet n°3 : Avoir un travail allégé*

La durée du temps de travail du collaborateur ne change pas, mais il souhaite travailler à un niveau moins exigeant en termes de responsabilités et/ou de complexité. Il peut ainsi passer d'une fonction de responsable à une fonction de support, où l'expérience est essentielle.

- *Trajet n°4 : Travailler moins et avoir un travail allégé*

Une combinaison des trajets n°2 et n°3.

- *Trajet n°5 : Travailler ailleurs*

Le collaborateur déclare qu'il souhaite utiliser son expérience en dehors de KBC, tout en conservant la sécurité d'emploi KBC.

*"En comparant ces trajets, les collaborateurs identifient mieux les possibilités réalistes parmi lesquelles ils peuvent choisir. Le fait que KBC juge ces possibilités totalement équivalentes encourage nos collaborateurs à rechercher effectivement des alternatives plutôt qu'à se décourager si une ou plusieurs dimensions ne leur conviennent pas/plus. Le projet Minerva recèle donc une plus-value évidente",* remarque **Dirk Debackere, Secrétaire Conseil d'entreprise KBC**.

À ce jour, quelque 200 collaborateurs ont opté pour le prédécesseur de l'i-Deal (c'est-à-dire un contrat de fin de carrière leur permettant d'avoir un travail allégé et de travailler moins). Les partenaires sociaux ont été associés activement à l'élaboration des modalités du plan Minerva.

### **Une opportunité unique : travailler en dehors de KBC sans renoncer à la sécurité d'emploi KBC**

En donnant aux collaborateurs la possibilité d'exploiter leur expérience et leur savoir-faire en dehors de KBC sans qu'ils ne doivent résilier leur contrat de travail, **KBC rompt pour la première fois avec le modèle d'emploi traditionnel**. Les collaborateurs qui choisissent ce trajet peuvent se diriger tant vers le secteur non marchand que vers le monde des entreprises afin de partager leur expérience et leur savoir-faire avec les employeurs participants. C'est possible non seulement sur une base temporaire, mais aussi jusqu'à l'âge de la pension. Le travailleur a l'opportunité de se réorienter dans la direction qui lui convient le mieux, mais il conserve la garantie de pouvoir éventuellement revenir chez KBC, où il pourra apporter son expérience nouvellement acquise. Les employeurs qui souhaitent suivre cette voie avec KBC bénéficient à court terme d'une expertise financière et technique spécifique qu'ils peuvent consacrer au maximum au développement du projet auquel le collaborateur de KBC est affecté.

Pour de nombreux collaborateurs, ce cinquième trajet du plan Minerva peut être une solution créative, permettant de trouver un nouvel élan professionnel, mais KBC relève certains **obstacles pratiques et juridiques**<sup>1</sup> qu'une législation adaptée et plus flexible permettrait d'éviter. Un groupe d'entreprises a entamé à ce sujet, notamment avec KBC et SD Worx, le **dialogue** avec le cabinet de Monica De Coninck, ministre de l'Emploi, qui a annoncé un assouplissement de la législation sur les groupements d'entreprises.

**Leen Van Damme, Business Manager Legal chez SD Worx**, demande à ce que les modifications du cadre légal soient élargies, de manière à permettre aux PME et aux entreprises de taille moyenne d'en profiter: *"Madame la ministre De Coninck semble vouloir se limiter à la mobilité externe des talents suite à une restructuration. Il existe toutefois de nombreuses autres situations dans lesquelles la mutualisation*

---

<sup>1</sup> Par ex. dans le cas de la création de "co-sourcing" via un regroupement d'employeurs, c'est-à-dire un échange de travailleurs au sein d'un groupe d'employeurs, basé sur la correspondance entre l'offre et la demande de la main-d'œuvre disponible. Un obstacle important à l'application de ce modèle est la loi limitant ce genre d'accord de collaboration aux "demandeurs d'emploi inoccupés, aux minimexés ou aux bénéficiaires de l'aide sociale financière" (pour le travail saisonnier) et ne prenant pas en compte les travailleurs professionnels hautement qualifiés.



*des talents serait bénéfique. Elle pourrait par exemple ouvrir des opportunités nouvelles aux PME et aux moyennes entreprises, qui pourraient ainsi partager tant les talents que la charge salariale. Cette possibilité n'est offerte pour l'instant qu'aux instances publiques, mais cette option n'existe pas entre entités publiques et privées."*

### Un livre blanc comme source d'inspiration

KBC n'est pas la seule entreprise à être confrontée à cette problématique, tant s'en faut. Tant KBC que SD Worx estiment que l'heure est venue pour les employeurs belges de se pencher sur ce thème, ainsi que sur les solutions envisageables. Ils peuvent notamment puiser leur inspiration dans le livre blanc élaboré conjointement par KBC et SD Worx, et qui est intitulé "De weg naar langer werken. Het Minervaplan van KBC, een nieuwe aanpak (L'allongement de la carrière professionnelle. Le plan Minerva de KBC, une nouvelle approche)" (*uniquement disponible en néerlandais*).

[De weg naar langer werken. Het Minervaplan van KBC, een nieuwe aanpak](#)

### Pour tout complément d'information, veuillez vous adresser à :

Viviane Huybrecht, Directrice Communication Corporate / Porte-parole de KBC Groupe SA.  
Tél. +32 2 429 85 45 - E-mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Dirk Van Bastelaere Press Officer SD Worx  
Tél. +32 3-201.72.05 GSM: 0498.946.952 – E-mail: [dirk.vanbastelaere@sdworx.com](mailto:dirk.vanbastelaere@sdworx.com)

---

#### KBC Groupe SA

Avenue du Port 2 - 1080 Bruxelles  
Viviane Huybrecht  
Directeur Corporate  
Communication /  
porte-parole  
Tél 02 429 85 45

Service de presse  
Tél. 02 429 65 01 Stef Leunens  
Tél. 02 429 29 15 Ilse De Muyer  
Fax 02 429 81 60  
E-mail : [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Les communiqués de presse KBC  
sont disponibles sur [www.kbc.com](http://www.kbc.com)  
ou sur simple demande adressée par  
courriel à [pressofficekbc@kbc.be](mailto:pressofficekbc@kbc.be)

Suivez-nous sur  
[www.twitter.com/kbc\\_group](https://www.twitter.com/kbc_group)

---

#### À propos de KBC ([www.kbc.com](http://www.kbc.com))

KBC est un groupe de bancassurance multicanal intégré, desservant principalement une clientèle de particuliers, de PME et de moyennes capitalisations locales. Il se concentre sur ses marchés domestiques en Belgique et dans certains pays d'Europe centrale et orientale (République tchèque, Slovaquie, Bulgarie et Hongrie). Dans le reste du monde, il a développé sa présence dans une sélection de pays et de régions.

KBC propose des produits et services bancaires, d'assurance et d'asset management par l'intermédiaire de son réseau de distributeurs intégré d'agences bancaires, d'agents/de courtiers d'assurance et par l'Internet. Il a son siège central à Bruxelles. Le groupe occupe plus de 36 000 ETP et est coté à NYSE Euronext Bruxelles (ticker symbol 'KBC').

#### À propos de SD Worx

SD Worx est une société européenne de conseil en ressources humaines dont le siège est en Belgique. Le groupe propose un service complet relatif à l'emploi du personnel et la gestion des salaires, la formation, HR research, la fiscalité et le conseil sociojuridique dans le domaine RH, des logiciels spécialisés pour le personnel et du soutien sur place.

En Belgique, SD Worx dispose de 26 bureaux. SD Worx offre des solutions dans le domaine de la mobilité internationale dans plus de 20 pays à partir de ses bureaux ou par le biais de partenaires de qualité. Près de 2.000 collaborateurs assistent plus de 40 500 clients dans les secteurs privés et publics, des PME et des grandes entreprises. Avec plus de 1 179 000 de calcul de salaires mensuels, SD Worx est le troisième plus grand fournisseur de services en ressources humaines en Europe. La division ' conseil ' du groupe emploie 550 spécialistes et est leader dans plusieurs disciplines des ressources humaines.