



**VBO**

Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

Colloque FEB, **le 10 septembre**, 9h00 -17h00, **Bruxelles**

**Le pour et le contre du Pacte de solidarité  
entre générations**



Programme après-midi (14h – 17h)

[www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)



**VBO**  
Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**  
Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

## Programme après-midi (14h – 17h)

- **Evaluation du Pacte de solidarité : Best practices dans les entreprises et secteurs**  
La politique du personnel adaptée à l'âge  
Ann Gevers, Conseiller politique du personnel et projets, KBC  
  
Restructurations avant et après le Pacte de solidarité  
Jean-Paul Lacomble, Avocat, Claeys & Engels
- **Pacte de solidarité : Quelles adaptations s'imposent ? Débat**
- **Conclusions de la journée d'étude par le président Arnout De Koster :**  
Quelles leçons pouvons-nous tirer de ces faits & chiffres et cas présentés ?
- **Allocution de clôture : Herman Van Rompuy, Premier Ministre**



# La politique du personnel adaptée à l'âge @ KBC

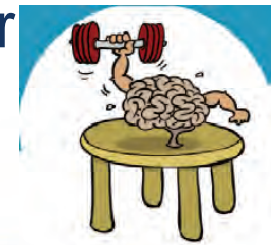
Ann Gevers  
Adviseur Personeelsbeleid en Projecten  
KBC

*Colloque VBO  
Le Pacte de solidarité entre générations  
10 septembre 2009*



# La politique du personnel adaptée à l'âge: notre vision

- Avec notre politique du personnel adaptée à l'âge, nous voulons que les membres du personnel de toutes les catégories d'âge restent motivés, flexibles et dynamiques durant toute leur carrière. Cela commence dès le moment de votre entrée en fonction et prend fin lorsque vous quittez la société. L'employabilité tout au long de la carrière, voilà l'objectif central de la politique du personnel adaptée à l'âge de KBC.
- L'agilité mentale est une condition nécessaire pour cette employabilité durable. Concrètement, pour conserver son agilité mentale, il s'agit de pouvoir s'épanouir dans sa fonction, d'avoir suffisamment de défis, d'entretenir constamment ses connaissances et de les partager.





# La politique du personnel adaptée à l'âge: que fait KBC?

1

**Mesure de l'agilité mentale**

2

**Programmes de formation Horizon**

3

**Entretiens de carrière à 50 ans**

4

**Communication et intégration de la politique**



# La politique du personnel adaptée à l'âge: Action 1: Mesure de l'agilité mentale

En bref

Mesurer = Savoir: la mesure de l'agilité mentale



- Objectif = Sensibilisation  
Encourager les membres du personnel à réfléchir à leur agilité mentale et prendre des actions si nécessaire pour garantir leur employabilité tout au long de leur carrière
- Outil compact qui permet de faire un check-up de l'agilité mentale
- Articulé autour de cinq axes (fonction, carrière, formation, partage des connaissances et maintien à niveau)
- Traitement anonyme et indépendant des résultats



# L'agilité mentale: comment y travailler?

## Fonction

Variations dans votre fonction  
Présence de challenges dans votre fonction  
Complexité de la fonction  
Responsabilités supplémentaires  
Participation à des projets (interdisciplinaires ou pas)

## Carrière

Réflexion sur sa carrière  
Changement de fonction / service  
Ouverture aux nouveaux défis

## Formation

Participation à des formations (fonctionnelles et dans des domaines d'intérêt plus larges) / utilisation de kits d'e-learning

Partage des connaissances (par ex. sur le terrain) et accompagnement des collègues (en tant que mentor/coach)

## Partage des connaissances

Lire la littérature spécialisée  
Utiliser le réseau professionnel  
Consulter régulièrement les médias internes

## Maintien à niveau

Mesure de l'agilité mentale



# Mesure de l'agilité mentale

## Méthodologie

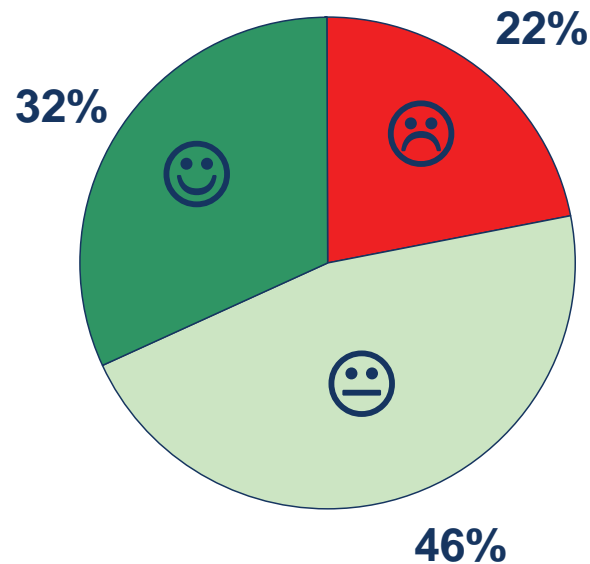
- Questionnaire électronique
- Dates: 5 mai – 6 juin 2008
- Groupe cible: tous les membres du personnel de KBC qui travaillent dans les sièges centraux et dans les agences bancaires en Flandre (+/- 15.000 collaborateurs)
- Réponse: 12.285 questionnaires complétés, soit un taux de réponse de 78%
- Forte représentativité

		Mesure agilité ment.	Total pop.
Sexe	Homme	53,6%	53,1%
	Femme	46,4%	46,9%
Age	<= 30	14,3%	14,9%
	31-40	28,6%	28,3%
	41-50	34,9%	36,0%
	> 50	22,2%	20,8%
% d'occ.	100%	70,7%	70,2%
	80-99%	20,5%	21,3%
	< 80%	8,8%	8,5%
Lieu	PALO	46,4%	40,1%
	HK	53,6%	59,9%
Catégorie	1 à 6	47,7%	50,0%
	90 – 130	27,6%	26,2%
	140 – 200	23,8%	22,8%
	direction	0,9%	1,0%

La représentativité est importante pour pouvoir tirer des conclusions valables pour toute l'entreprise!



# L'agilité mentale: score total



Nous constatons qu'en moyenne, l'agilité mentale:

- diminue à mesure que l'âge augmente
- diminue à mesure que le % d'occupation baisse
- augmente avec la catégorie
- est un peu plus élevée au Siège central, mais la différence avec les agences est faible
- est un peu plus élevée chez les hommes  
MAIS: la différence homme-femme est due au fait que les femmes travaillent plus souvent à temps partiel – les femmes qui travaillent à temps plein enregistrent même des scores un peu supérieurs à ceux des hommes au niveau de l'agilité mentale



# Conserver son agilité mentale via sa fonction et en prenant activement en mains sa carrière

## Fonction

- Pour plus de 80% des personnes interrogées, leur fonction actuelle offre beaucoup de variations.
- Presque 70% se voient toujours attribuer de nouveaux défis.
- 3 sur 4 peuvent s'épanouir dans leur fonction.
- 3 sur 4 affirment que le contenu ou l'environnement de leur fonction sont devenus plus complexes.
- La moitié des personnes interrogées participent de temps en temps à un projet.
- **Très peu de différences entre jeunes et plus âgés au niveau des défis posés et des possibilités d'épanouissement dans la fonction.**

## Carrière

- Le marché interne du travail en mouvement: presque ¼ sont passés depuis 3 ans à une fonction entièrement différente dans un autre service et +/- la même proportion exercent une fonction similaire dans un autre service ou sont passés à une autre fonction dans le même service.
- **Plus de stabilité chez les collaborateurs plus expérimentés (objectif + situation actuelle)**
- Moins de mutations et de volonté de mutation chez les temps partiels.
- Plus de 50% sont prêts à s'insérer dans un autre domaine de fonction.
- 65% du personnel de KBC s'interrogent régulièrement sur leur carrière.



# Conserver son agilité mentale en investissant dans la formation, le partage des connaissances et le maintien à niveau

## Formation

- 91% ont suivi au moins 1 formation liée à leur fonction pendant les 3 dernières années (32% en ont même suivi plus d'1 par an).
- **20% des 50+ n'ont pas suivi de formation liée à leur fonction pendant les 3 dernières années.**
- Participation inférieure et volonté moindre de participation chez les travailleurs à temps partiel.
- Succès moindre des formations non liées à la fonction (utilité pour la carrière, propres domaines d'intérêt) et de l'e-learning.
- Environ 60% aiment suivre des formations.

## Partage des connaissances

- Environ 70% échangent des connaissances avec leurs collègues sur leur lieu de travail.
- **Les 50+ partagent plus leurs connaissances avec les collègues sur le terrain que les autres groupes d'âge.**

## Maintien à niveau

- Presque 80% des travailleurs de KBC consultent régulièrement voire systématiquement les médias internes.
- 60% utilisent souvent voire systématiquement les réseaux professionnels (internes ou externes à la société).



# Mesure de l'agilité mentale: et maintenant?

- L'outil de mesure de l'agilité mentale reste disponible sur notre Intranet.
- Les résultats du mesure de l'agilité mentale et une liste d'astuces pour augmenter son agilité mentale sont parus dans le magazine du personnel.
- Les résultats de la mesure de l'agilité mentale ont été utilisés pour clarifier les besoins de développement au sein des différents départements de l'entreprise. Peuvent notamment apparaître des besoins de formation, de partage des connaissances, de maintien à niveau, de création d'opportunités sur le marché interne du travail,...



# La politique du personnel adaptée à l'âge: Action 2: les programmes de formation Horizon

En bref

Des trajets de formation actifs, axés sur la pratique, pour tous les âges

- Des trajets de base et de follow-up “HORIZON” pour employés et cadres
- Objectif: travailler à l'agilité mentale des membres du personnel pour qu'ils restent flexibles jusqu'à la fin de leur carrière
- Emphase sur la connaissance de la société et le développement des compétences (faire face aux changements dans la vie professionnelle, réfléchir sur ses propres forces et faiblesses, se constituer des réseaux, se familiariser avec d'autres domaines,...)



# Trajets de base "HORIZON" employés et cadres

## EMPLOYÉS

### Trajet Horizon employés: 3 jours

- Je change
- Je communique
- Je me connais
- Je connais KBC
- Je me réoriente

## CADRES

### Trajet Horizon cadres: 3 jours

- Rappel stratégie/structure KBC & opportunités de carrière au sein de KBC
- Canaux d'information
- Mission de groupe: aperçu d'une autre fonction dans un autre département → via entretien avec une personne qui exerce cette fonction → Que demander? Le contenu de la fonction, la valeur ajoutée de la fonction et de l'entité, le lien avec les processus, la stratégie, les défis futurs au sein de la fonction et de l'entité → pour préparer la mission: techniques d'interview et de présentation
- Introduction du plan de développement personnel

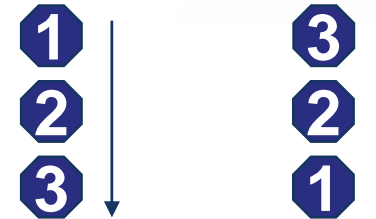


# Trajets de base "HORIZON" analyse du groupe cible

- Comment se font les inscriptions?
  - Sur proposition du conseiller du personnel
  - Sur proposition du chef
  - De sa propre initiative
- Caractéristiques du groupe cible:
  - ¼ comptant plus de 30 ans de service, 40 % avec 21-30 ans de service
  - Tous les groupes d'âge sont bien représentés
- Motivations pour la participation au Trajet de formation:

**employés**

**cadres**



**employés**

- Réflexion sur sa propre carrière
- Auto-analyse (notamment apprendre à connaître ses points forts / faibles)
- Réorientation et épanouissement ultérieur
- Connaissance plus étendue de KBC et de diverses compétences: faire face aux changements, etc.

**cadres**

- Vision plus étendue des différentes activités et stratégie commerciales de KBC
- Meilleure vision des opportunités de carrière au sein de KBC
- Possibilités de prises de contact
- Réorientation
- Approfondissement des compétences



# “HORIZON”: résultats du trajet de base chez les employés et les cadres

## → Conclusions tirées de l'évaluation au terme du trajet de formations:

- Les participants ont appris ce à quoi ils s'attendaient au cours du trajet de formations.
- Les participants ont en général déclaré qu'ils pourraient utiliser ce qu'ils avaient appris dans la pratique.
- Les participants ont acquis une vision plus étendue de KBC. Vision de KBC dans le DVD 'KBC dans les grandes lignes' et discussions de groupe: appréciées en raison des clarifications apportées et de l'ouverture de l'interlocuteur / membre de la direction.
- Forte motivation et orientation résultats chez les participants au Trajet.
- Important degré d'interaction, de collaboration et de confiance, entre les participants mêmes et avec le formateur et membre de la direction / interlocuteur lors des discussions de groupe.
- Les participants sont conscients de travailler à leur 'propre trajet d'apprentissage'.
- Les missions de groupe (chez les cadres) permettent d'apprendre à connaître et à apprécier d'autres directorats et fonctions. La composition hétérogène des sous-groupes permet de faire se confronter les points de vue et d'élargir les réseaux de chacun.

## → Une évaluation de l'impact du trajet de formation sur le long terme doit encore être réalisée.



# Trajets de formation “HORIZON”: trajets de follow-up

## Trajet de follow-up employés

- Différentes formations sont organisées dès que le nombre de préinscriptions est suffisant: PC débutants – l’anglais au téléphone – le français au téléphone.
- Les formations suivantes sont proposées dans l’offre KBC permanente:
  - auto-apprentissage accompagné en informatique: 2 à 4 séances mensuelles réparties entre les learning centers
  - le néerlandais au téléphone

## Trajet de follow-up cadres:

- Modules de compétence:
  - management opérationnel
  - gestion des connaissances et compétences
  - communication et contacts
  - autogestion
- Le lancement aura lieu courant 2009.



# La politique du personnel adaptée à l'âge:

## Action 3: Entretiens de carrière à 50 ans

### En bref

- Faire réfléchir les collaborateurs à la dernière phase de leur carrière: que voulez-vous encore voir réalisé? Quelle expérience voulez-vous (davantage) mettre en valeur? Quels sont les points positifs/négatifs?
  - Les collaborateurs plus âgés ne sont pas suffisamment encouragés à réfléchir à leur épanouissement futur.
  - Il faut souligner clairement que les 50 ans et plus peuvent encore réaliser beaucoup de choses dans la dernière partie de leur carrière.
- Objectifs
  - Mise en œuvre optimale de l'expertise de nos collaborateurs plus expérimentés.
  - Développer avec le chef des actions pour valoriser les connaissances et l'expertise de nos collaborateurs plus âgés, et les sauvegarder pour les successeurs.
- La productivité à un âge mûr ne dépend pas uniquement de vos compétences individuelles, mais aussi de la mesure dans laquelle votre fonction correspond à vos capacités.



# Entretiens de carrière à 50 ans

## Caractéristiques et approche de l'entretien

- Situation de concertation ouverte – dialogue, avec échanges mutuels
- Tournés vers l'avenir
- Indépendants de la sphère d'évaluation
- Win-win pour le travailleur et pour l'entreprise
- Pas facultatif (droit et devoir)
- Empowerment du travailleur lui-même:
  - lui faire préparer l'entretien en remplissant et en renvoyant une checklist dans laquelle il consigne sa vision, ses attentes, ses besoins
  - lui faire écrire une conclusion à l'entretien (accords passés = dernier bloc de la checklist)
- Un guide est rédigé pour ceux qui doivent mener un entretien de carrière avec un travailleur quinquagénaire.



# Entretiens de carrière à 50 ans

Les entretiens de carrière doivent avoir pour résultat:

- une affectation optimale des quinquagénaires dans notre entreprise, de sorte que ces travailleurs (1) se sentent motivés à fournir de bonnes prestations jusqu'à la fin de leur carrière et (2) soient munis des compétences nécessaires;
- des accords concrets pour parvenir à ces affectations optimales:
  - engagements des chefs à élargir/enrichir la fonction, à impliquer les collaborateurs plus âgés dans des projets, à concevoir et à développer des modes d'échange efficaces des connaissances entre jeunes et plus âgés, à rechercher des solutions pour alléger la pression du travail,...
  - engagement du travailleur lui-même à mettre en pratique les conseils reçus
  - efforts spécifiques de développement et de formation pour certains individus/groupes ;
- une identification des besoins: quels sont les besoins de nos collaborateurs de 50 ans? (*input pour la politique du personnel*)



# Entretiens de carrière à 50 ans

## Feed-back des entretiens

- Bien reçus
- L'attention pour le groupe cible est appréciée
- L'entretien a donné 'bonne impression' – 'soulagement'
- Des attentes/souhaits/questions qui n'avaient jamais été exprimés auparavant ont été abordés
- Les incompréhensions ont été levées



# Entretiens de carrière à 50 ans: conclusions tirées d'un panel de rapports d'entretien

- Le travailleur de 50 ans veut-il conserver la même fonction jusqu'à sa pension?
  - La vaste majorité des quinquagénaires trouvent toujours suffisamment de challenges dans leur fonction actuelle.
  - Un groupe plus petit, mais non négligeable, de quinquagénaires envisagerait favorablement un changement de fonction au cours des prochaines années.
  - Un nombre assez élevé de freins au changement de fonction sont présents (de préférence pas de mission à l'étranger, pas de fonction qui ne peut être exercée à temps partiel, pas de changement de lieu de travail, ...)
- Quelles connaissances / expérience les travailleurs de 50 ans souhaitent-ils employer davantage?
  - Mieux utiliser leur expérience étendue (=> plus d'interdisciplinarité)
  - Partager leurs connaissances/expériences (=> en donnant des formations, en coachant les collaborateurs, en rédigeant des manuels, ...)
- Que souhaitent-ils développer?
  - Les compétences ICT – la connaissance des langues – les mises à jour des connaissances de systèmes / produits spécifiques – les compétences de management – les compétences de coaching et de formation (via des formations axées sur la pratique)
  - Leur agilité mentale





# Entretiens de carrière à 50 ans: conclusions tirées d'un panel de rapports d'entretien

- Qu'est-il nécessaire pour rester motivé?
  - Autonomie (définir soi-même sa fonction / s'organiser de manière indépendante / pouvoir prendre ses responsabilités)
  - Changement régulier du contenu de la fonction / des tâches
  - Respect pour les efforts fournis
  - Être impliqué dans la politique / participation
  - Recevoir des opportunités de suivre des formations
  - Rester ouvert aux changements et aux nouveautés
  - Continuer à être envisagé pour les opportunités internationales
  - Bonne entente avec le chef et les collègues
  - Recevoir un accompagnement suivi pour trouver des opportunités professionnelles appropriées (et un feed-back qui signale aussi les lacunes)
  - Continuer à exercer une fonction de management
  - Réduction du trajet domicile-lieu de travail



# Entretiens de carrière à 50 ans: conclusions tirées d'un panel de rapports d'entretien

- Les énergisants et les énergivores

	
Contact avec le client	Trop peu de changements dans le travail
Soutien des collègues	Pression pour avoir suffisamment de rendez-vous commerciaux, de résultats sur les actions,...
Pouvoir participer à des projets	Suggestions d'amélioration pas suffisamment appréciées
Être responsable / "ownership"	Ne pas pouvoir suffisamment prendre de responsabilités / manque d'ownership
Pouvoir travailler / s'organiser de manière indépendante	Manque d'autonomie



# Entretiens de carrière à 50 ans: conclusions tirées d'un panel de rapports d'entretien

## Exemples d'accords concrets après les entretiens de carrière

- Rechercher par soi-même des opportunités intéressantes et demander l'aide du conseiller du personnel
- Le conseiller du personnel note les domaines d'intérêt du collaborateur
- Consultation du catalogue de formation et inscription à des formations
- Consacrer plus d'attention au partage des connaissances au sein du service
- Passer des accords avec le chef autour du mentoring de nouveaux collègues
- S'aventurer dans des domaines encore non familiers au sein de sa propre fonction
- Parler ouvertement du besoin de nouveaux challenges
- Accords pour un examen de carrière
- Convenir d'un crédit-temps à 80%
- Parler ouvertement du facteur stress que constitue le trajet domicile-lieu de travail
- Fournir des informations (par ex. sur les conséquences financières du crédit-temps)
- Établir son propre plan de développement personnel
- Examiner avec le chef les possibilités d'affectation à l'étranger
- Poursuivre sur sa lancée (encore suffisamment de challenges dans la fonction actuelle)
- ...



# La politique du personnel adaptée à l'âge: Action 4: Communication & intégration de la politique

En bref

Créer une “culture de valorisation de l'âge” via une bonne communication et l'intégration de la politique

- Objectif: corriger les perceptions
  - ⇒ KBC veut que tous ses collaborateurs restent employable jusqu'à leur pension, et pour cela, l'agilité mentale est cruciale
  - ⇒ 'plus âgé, mais pas déclassé!'
- Importance et richesse des échanges intergénérationnels au sein de la société
- Ancrage dans la société: projet → implémentation



# Communication

- Communications régulières autour de la politique du personnel adaptée à l'âge dans les différents médias du personnel (journal du personnel, magazine des chefs, mails d'information, ...)
- Explication sur l'Intranet des différentes actions autour de la politique du personnel adaptée à l'âge
- Rapports intermédiaires des résultats des différentes actions autour de la politique du personnel adaptée à l'âge



# Intégration de la politique

Décision du Comité de management d'intégrer la politique du personnel adaptée à l'âge dans la politique générale de développement de KBC (Campus)

- Utiliser les résultats de la mesure de l'agilité mentale par directeur comme base pour détecter les besoins de développement dans les directeurs
- Veiller à la participation de tous les groupes d'âge aux formations dans le cadre de Campus
- Sélection du bon groupe cible pour les programmes de formation "Horizon"
- Ajout du module de gestion des générations dans le trajet de formation des chefs
- Consacrer suffisamment d'attention, dans le marché interne du travail, à l'égalité des chances dans les mutations de travailleurs expérimentés. Rôle clé du management de ligne et du conseiller du personnel >> projet "Marché interne du travail"



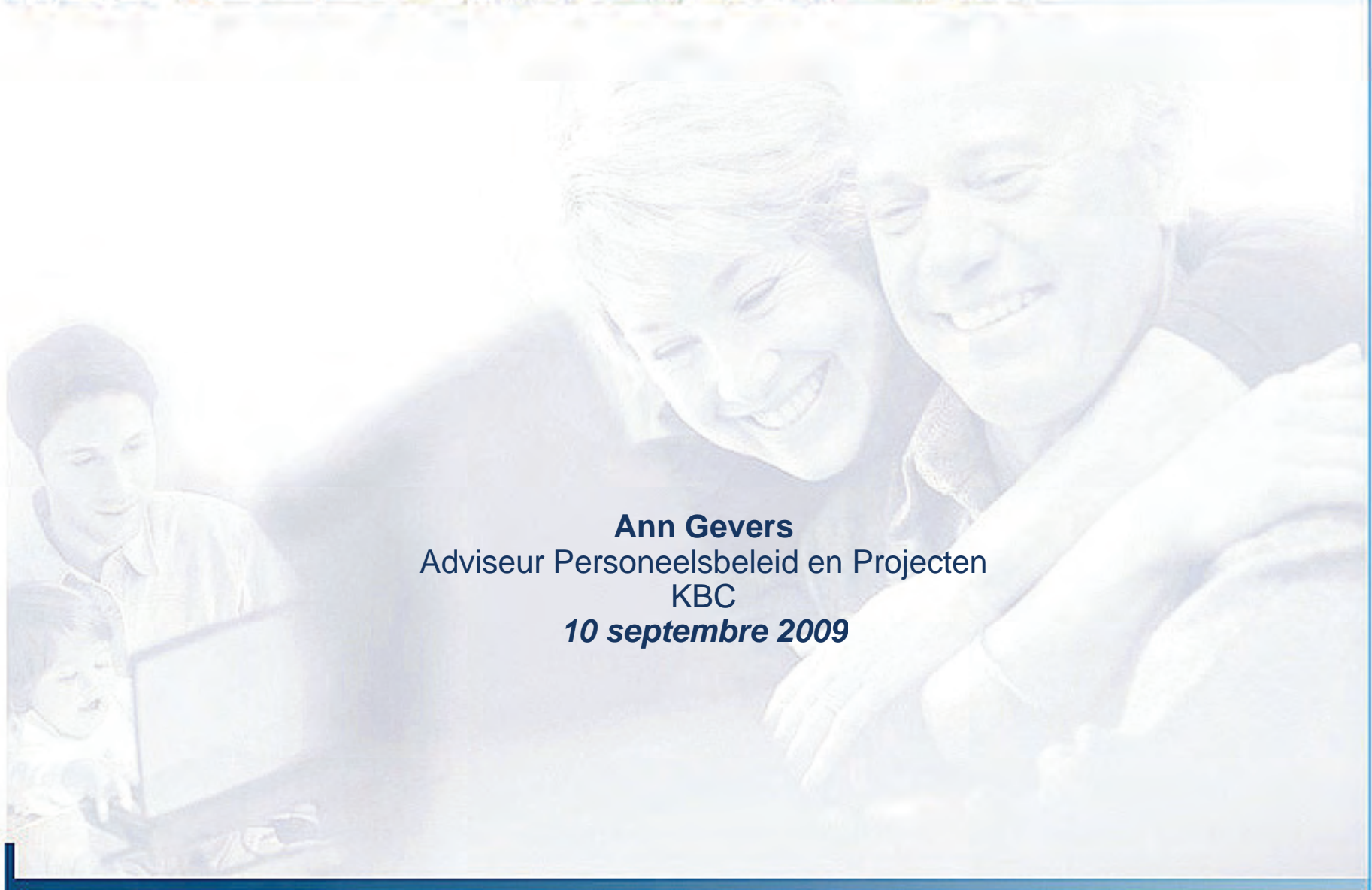
## Conclusion: politique du personnel adaptée à l'âge : facteurs critiques de succès

- Commencer par un diagnostic précis (répartition par âge, participation des différents groupes d'âge à des formations, ...)
- Ne pas axer les actions uniquement sur le groupe des travailleurs plus âgés mais plutôt sur l'ensemble de la population des travailleurs
- Prévoir un fil rouge dans toutes les actions (cf. employabilité tout au long de la carrière et agilité mentale)
- Base auprès du management et des syndicats
- La communication est primordiale
- Veiller à ce qu'un "projet" se transforme bien en "implémentation"



# Conclusion : Le Pacte des générations : vieillir activement - Les réalisations de KBC...

- Mise au point d'une politique du personnel adaptée à l'âge, à titre de prévention, afin que les travailleurs puissent continuer à travailler jusqu'à leur retraite en conservant leur motivation et leur vitalité, et en étant suffisamment formés.
- Consultation de et rapports intermédiaires à nos partenaires sociaux
- Organisation d'une campagne de sensibilisation (notamment via notre "mesure de l'agilité mentale") et mise en avant (dans nos campagnes de communication) de la valeur de nos collaborateurs expérimentés
- Suppression des barèmes de rémunération liés à l'âge
- Formules de crédit-temps à temps partiel pour les + de 50 ans sont un succès
- Formation :
  - impliquer 1 personne sur 2 dans la formation : objectif largement atteint (en 2008, 75% ont suivi une formation chez KBC)
  - mise en place d'un trajet de formation spécifique pour les collaborateurs (dans la pratique : les plus âgés principalement) qui n'ont plus suivi de formation depuis longtemps (pas même sur le terrain)
  - rapport annuel sur les efforts en matière de formation pour les + de 45 ans, et engagement d'effectuer un suivi de la proportion des différents groupes d'âge dans les formations
- Vérifier les perspectives d'avenir des travailleurs : au moyen d'entretiens de carrière (éviter que le travailleur ne soit pas préparé à ses défis futurs)



**Ann Gevers**  
Adviseur Personeelsbeleid en Projecten  
KBC  
*10 septembre 2009*

# RESTRUCTURATIONS AVANT ET APRES LE PACTE DE SOLIDARITE

**Jean-Paul Lacomble**  
**Avocat Associé**  
*Claeys & Engels*

FEB, Bruxelles, 10 septembre 2009

## PLAN DE L'EXPOSE

1. Etat des lieux juridique
2. Durée des procédures
3. Coût des procédures
4. Philosophie des procédures
5. Conclusions

## 1. Etat des lieux juridique

- ▶ Addition de textes
- ▶ Insécurité juridique
- ▶ Pas de procédures judiciaires organisées
- ▶ Pas d'autorisation à obtenir (ni des travailleurs, ni d'un tribunal, ni d'une autorité)
- ▶ Effet (dissuasif) escompté ou effets pervers (restructurations tardives ou « cachées »)?
- ▶ Exemple : définitions

Texte	Objet	Définition
CCT 24 AR 24/05/1976	Procédure	10 % dans l'UTE (ou > 30, minimum 10) (moyenne de l'année précédent l'intention)
Loi Renault	Procédure + sanctions	10 % dans l'UTE <u>ou</u> la division (> 30, minimum 10)
CCT 10	Indemnités	10 % dans l'UTE (Pas de seuil à 30, minimum 6)
AR 07/12/1992	Prépension	10 % dans l'UTE ( <u>pas</u> dans la division) (moyenne de l'année précédent les licenciements)
Loi 23/12/2005 + AR 09/03/2006	Cellules pour l'emploi	10 % <u>chez l'employeur</u> (pas certain que UTE; à coup sûr pas la division) (Pas de seuil de 30)

## 2. Durée des procédures

### 2.1. Contexte légal

#### a. Deux phases

#### b. Consultation sur l'intention

- ▶ Pas de durée minimale (sauf jurisprudence)
- ▶ Pas de durée maximale (mais clôture unilatérale possible)
- ▶ Pas de mise en demeure
- ▶ Notification décision
- ▶ Recours (notamment collectif)

**C.** Négociation d'un plan social

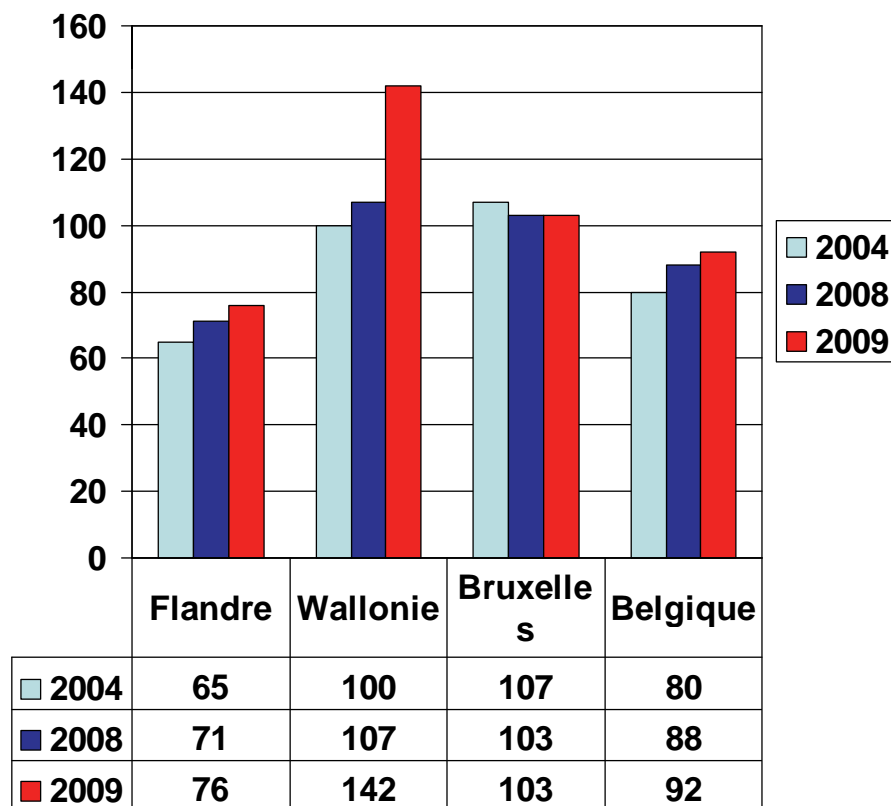
- ▶ Pas obligatoire
- ▶ « gel des licenciements »
- ▶ Mélange des deux phases?

**d.** Pacte de solidarité non exécuté

## 2.2. Chiffres

- ▶ 3 études
  - 2002-2004
  - 2006-2008
  - Post 01/09/2008
  
- ▶ Echantillon représentatif mais certaines restructurations échappent à l'étude

▶ Allongement



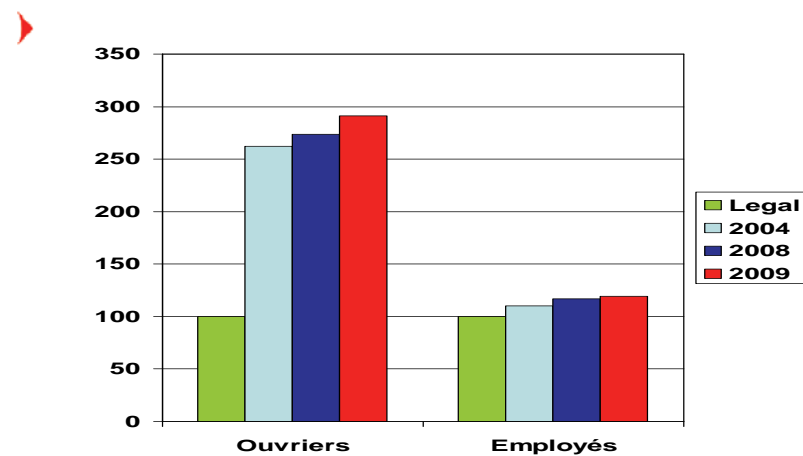
## 2.3. Commentaires

- ▶ Augmentation = résultat du mélange des deux phases?
- ▶ Pas à cause du Pacte de Solidarité (1<sup>er</sup> trimestre 2006: 96 jours)
- ▶ Fortes différences sous-régionales
  - Limbourg: 30 jours de plus qu'en Flandre Orientale ou en Brabant flamand
  - Hainaut et Luxembourg en dessous de la moyenne nationale, 3 autres provinces wallonnes plus de 30 jours au-dessus

### 3. Coût des procédures

#### 3.1. Chiffres généraux

▶ Augmentation constante



	Ouvriers	Employés	Employés "secs"
Legal	100	100	100
2004	262	110	128
2008	274	117	132
2009	291	119	139

## 3.2. Remarques

- ▶ Méthodologie
- ▶ Majoration explicable également par des modifications législatives (cotisations sur les « Canada Dry » ou les indemnités de fermeture extra-légales, etc.)
- ▶ Ne tient pas compte de l'impact des « indemnités de reclassement » (préfinancement, non remboursement pour les employés, pas de prestation de préavis)
- ▶ Différences régionales (Bruxelles > Wallonie > Flandre)
- ▶ Fortes différences entre sous-régions, entre secteurs et entre cas individuels

## 4. Philosophie des procédures

4.1. Prépension « automatique »?

4.2. Reclassement ou indemnisation?

## 4.1. Prépendion "automatique" ?

- › Un grand changement dans le Pacte: l'âge (réduit) doit être atteint au moment de l'intention
- › La prépendion reste populaire: extension ou amélioration dans 76 % des restructurations (69 % en 2004 et 2008)
- › L'âge moyen (rendu possible par CCT) remonte

2004	52,8
2008	54,04
2009	54,26

- › Moins rapidement que par effet mécanique du Pacte de Solidarité

- ▶ 3 grands âges (50 – 52 – 55)

Age	2004	2008	<b>2009</b>
50	27%	40%	<b>15%</b>
52	43%	23%	<b>31%</b>
55	20%	26,5%	<b>35%</b>

- ▶ 2009: beaucoup moins à 50 ans
- ▶ 55 ans est devenu l'âge le plus fréquent ( $\pm$  1/3 des cas)

## 4.2. Reclassement ou indemnisation ?

### a. Rappel du contexte

- Avant les modifications légales en vigueur à partir du 7 avril 2009
- Obligatoires en cas de réduction de l'âge de la prépension (cellule de reclassement, répartition du travail, etc)
- Et de toute façon pour les travailleurs de > 45 ans (outplacement)
- Comparaison pure et simple avec la période antérieure au Pacte de Solidarité impossible

Exemple: nombre de cellules de reclassement en 2004 n'est comparable qu'avec le nombre de cellules de reclassement en 2008 dans les restructurations "sans prépension"

## b. Quelques chiffres

- ▶ En 2006-2008, 74 % des entreprises allaient au-delà de leurs obligations légales en matière de reclassement; aujourd'hui, 81 %

Comment?	2004 (si disponible)	2006 - 2008	2008 - 2009
En offrant un outplacement aux travailleurs de < 45 ans	50 %	64 %	94 %
En constituant une cellule de reclassement non légalement obligatoire	12,50 %	36 %	75 %
En ouvrant la cellule aux travailleurs de moins de 45 ans	/	75 %	88 %
En la dotant d'un budget	1,10 %	11 %	23 %
En organisant des procédures de reclassement internes	/	52 %	50 %

### C. Quelques commentaires

- ▶ Le reclassement gagne du terrain
- ▶ Mais l'indemnisation n'en perd pas ...
- ▶ Vases communicants ?

## 5. Conclusions

5.1. Insécurité juridique + longueur + coût: est-ce volontaire (« effet dissuasif »)?

5.2. Si NON:

- ▶ Coordonner les textes applicables
- ▶ Organiser une procédure judiciaire souple et rapide
- ▶ Exécuter le Pacte de Solidarité quant à la durée maximale
- ▶ Réfléchir à une limitation ciblée du coût (exemples: primes de retour à l'emploi, cotisations « Canada dry » modulées selon l'accompagnement au reclassement, etc.)

### 5.3. Privilégier les reclassements?

- ▶ Élargir le champ (réhabilitation, réindustrialisation, etc.)?
- ▶ Y inciter financièrement (déductibilité, etc.)?
- ▶ Toutes les parties?

**Jean-Paul Lacomble**  
**Avocat Associé**  
*Claeys & Engels*

FEB, Bruxelles, 10 septembre 2009



**VBO**

Verbond van  
Belgische  
Ondernemingen

**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

[www.feb.be](http://www.feb.be)

