

▶▶ Le radar RH 2018 de Claeys & Engels

Janvier 2018



1 Introduction

Du 14 au 29 décembre 2017, Claeys & Engels a organisé un court sondage parmi ses clients. Nous avons reçu 280 réponses.

Nous sommes heureux de partager ces résultats avec vous.

Les titres et éventuelles réponses de l'enquête sont donnés en français. Les analyses des données chiffrées sont présentées uniformément en anglais.

Table des matières

1	Introduction.....	2
2	Défis pour 2018	3
3	Votre politique de recrutement	4
4	Plan Cafétaria.....	6
5	Votre politique salariale écrite	7
6	Rémunération variable	8
7	Horaires flottants	10
8	Télétravail occasionnel.....	12
9	Clauses contractuelles utiles.....	13
10	Droits et obligations de vos représentants	14
11	Procédure de réintégration.....	15
12	Vie privée de vos travailleurs	16
13	RGPD	17
14	Discrimination sur le lieu de travail.....	18
15	Mobilité et immigration	20
16	Visite de l'inspection sociale.....	21
17	Internalisation et externalisation (<i>In- & Outsourcing</i>)	22
18	Précompte professionnel.....	23
19	Assurance groupe	24
20	Votre politique de licenciement	25
21	Secteur public.....	26
22	Aperçu	27

2 Défis pour 2018

Quels défis voyez-vous dans votre entreprise en matière de RH pour 2018 ?



- Recrutement de nouveaux travailleurs
- Maintien du personnel
- Concertation sociale
- Réduction des coûts
- Harmonisation des conditions de travail et de rémunération RGPD
- Occupation de travailleurs plus âgés (CCT 104)
- Digitalisation et innovation
- Formation du personnel
- Plans de pension (réduction des tarifs des assurances-groupe, harmonisations employés-ouvriers,...)
- Politique de rémunération attrayante (*Compensation & Benefits*)
- Travail flexible
- VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*)

Analyse

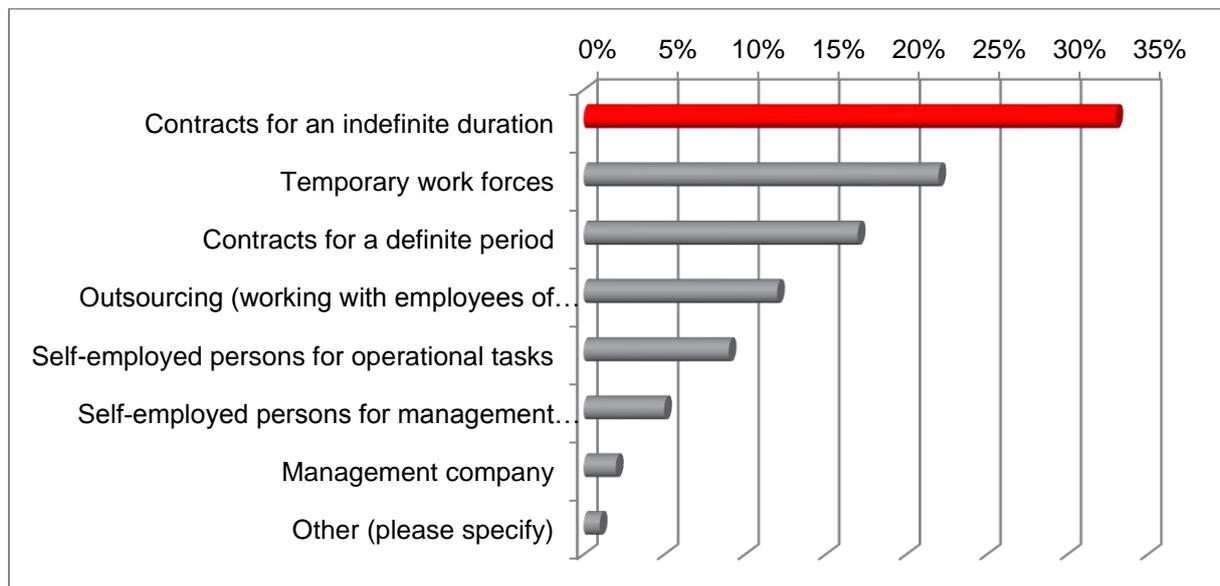
Le plus grand défi pour 2018 est de loin le recrutement de nouveaux travailleurs. Cela semble confirmer ce qui est apparu à plusieurs reprises dans les médias : de nombreuses entreprises ne réussissent pas à combler tous leurs postes vacants. La *“war on talent”* semble également avoir un nouvel élan car elle va de pair avec un second défi important, le maintien du personnel actuel. Ensuite viennent le RGPD et la gestion des coûts. Notons également qu’un mot ayant fait le buzz l’an dernier (*VUCA*) n’a manifestement pas encore été mis à l’agenda. Nous sommes curieux de savoir si tel sera encore le cas l’année prochaine.

3 Votre politique de recrutement

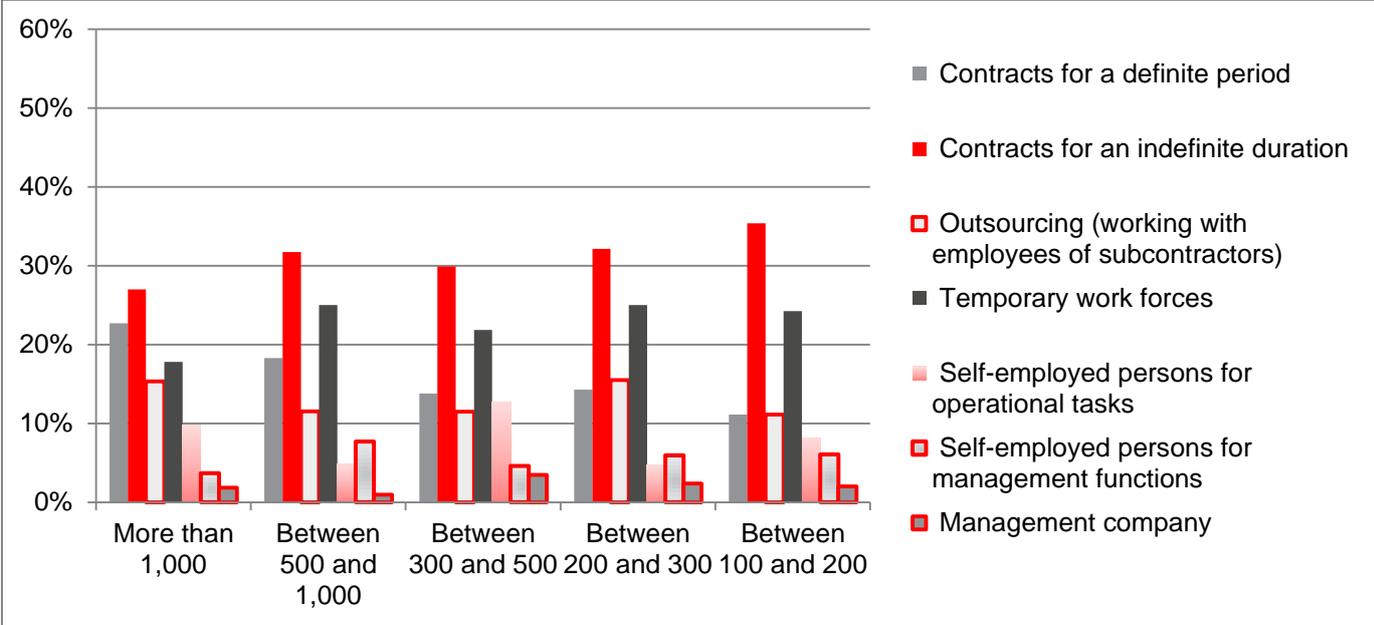
Pour votre recrutement en 2018, vous prévoyez de recourir à :

- des contrats de travail à durée indéterminée
- des intérimaires
- des contrats de travail à durée déterminée
- *l'outsourcing* (occupation de travailleurs de sous-traitants)
- des indépendants pour des tâches opérationnelles
- des indépendants pour des fonctions de gestion
- une société de management Autres

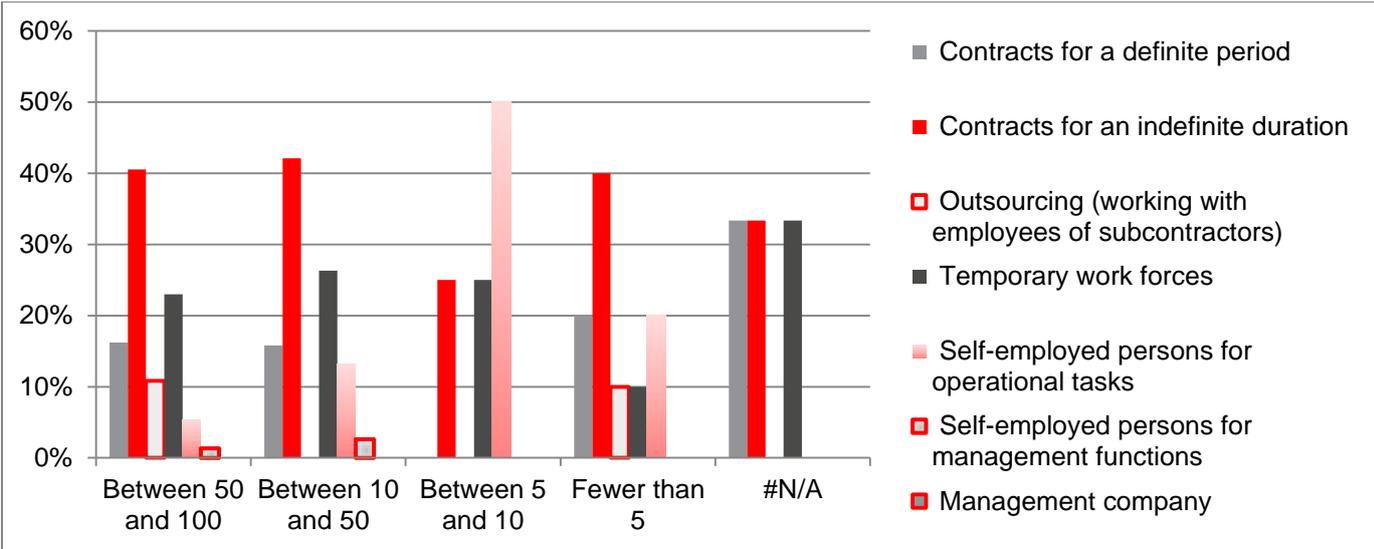
Autres : étudiants, co-création, consultants, détachement, indépendants via un *provider*, combinaison des réponses.



De nombreux participants (33%) mettront leur recrutement en œuvre via des contrats de travail à durée indéterminée. Il nous semble que cela ne changera pas beaucoup à court terme. Malgré les rapports parfois alarmants selon lesquels seuls des contrats de travail à durée déterminée seraient encore conclus, il semble que telle n'est pas la réalité. Il serait maintenant intéressant d'examiner si ces proportions sont différentes selon que les entreprises comptent plus ou moins de travailleurs. Voyons-nous d'autres usages apparaître ?



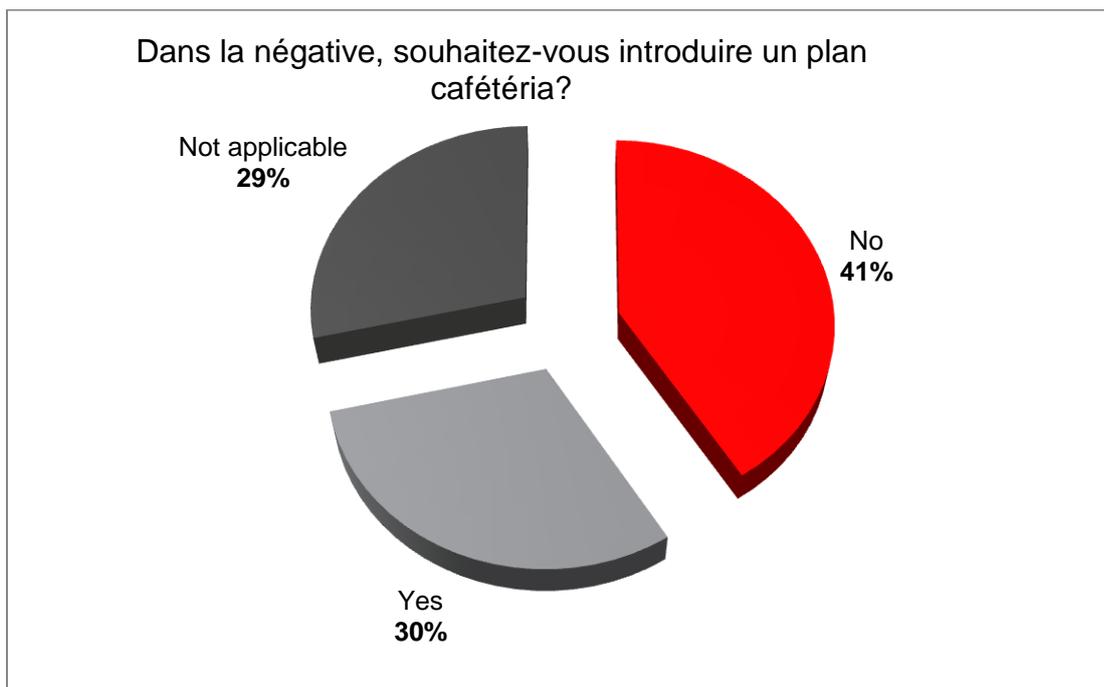
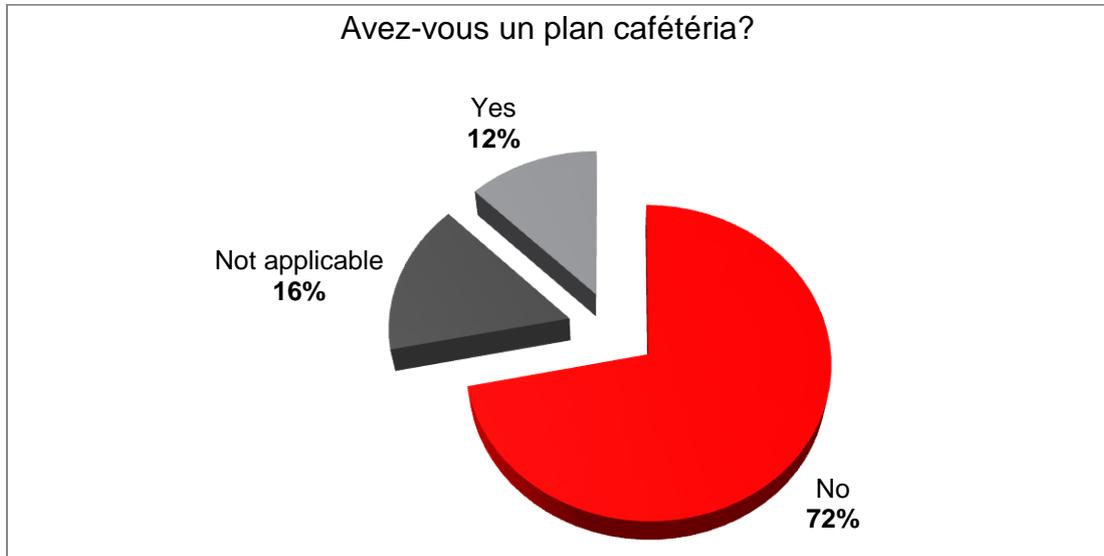
Il apparait clairement que les entreprises occupant beaucoup de travailleurs suivent les mêmes tendances, et que les contrats de travail à durée indéterminée restent populaires. Les grandes entreprises travaillent également plus souvent via des sociétés de management .



Dans les entreprises occupant moins de travailleurs, il y a proportionnellement plus de contrats de travail à durée déterminée qui sont conclus par rapport aux contrats de travail à durée indéterminée. Il faut ici prendre en compte le fait que moins de réponses ont été données dans cette catégorie.

4 Plan Cafétaria

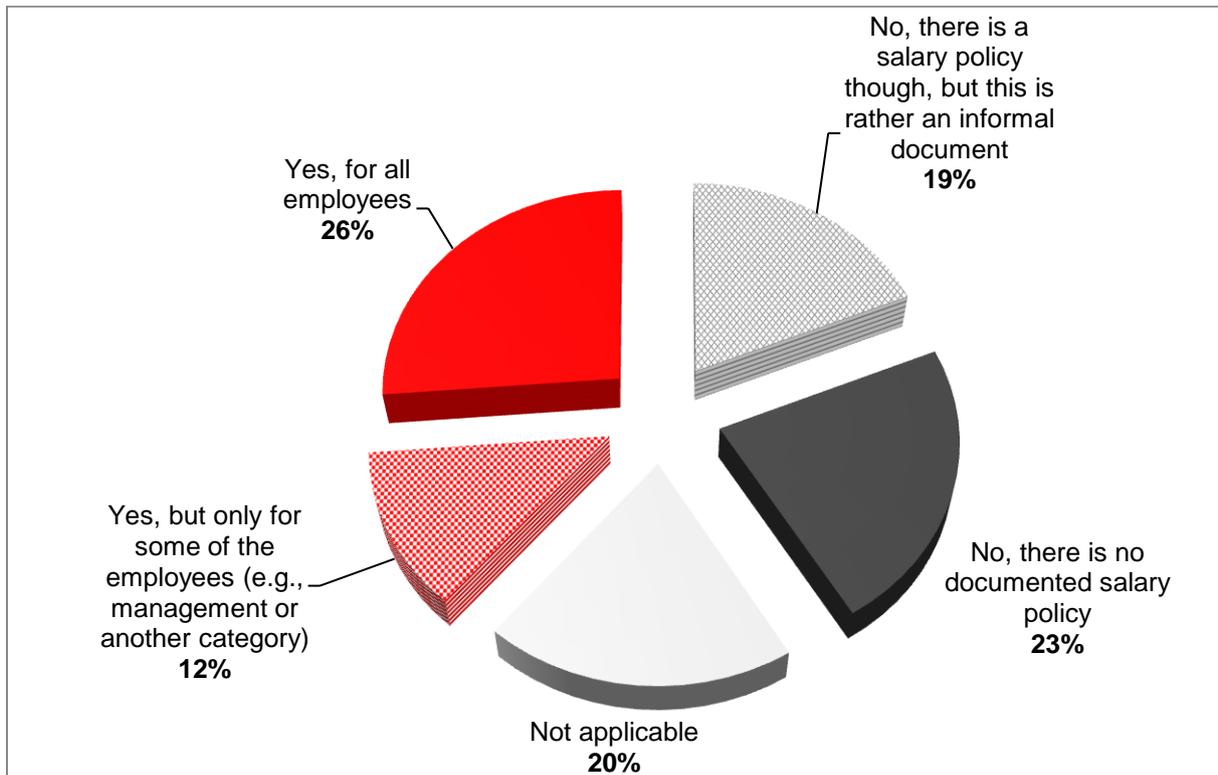
Les plans Cafétaria ne sont clairement pas encore si intégrés. Seuls 12%des participants en disposent. Ces plans gagnent néanmoins clairement en popularité : 30 %des participants envisagent de mettre en place un plan Cafétaria.



5 Votre politique salariale écrite

Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique salariale écrite ou d'une politique de rémunération approuvée par le conseil d'administration?

Un nombre très limité d'entreprises dispose d'une politique de rémunération écrite pour tous les travailleurs qui est approuvée par le conseil d'administration. Dans 62 %des cas, il n'y a pas de politique de rémunération formellement approuvée.

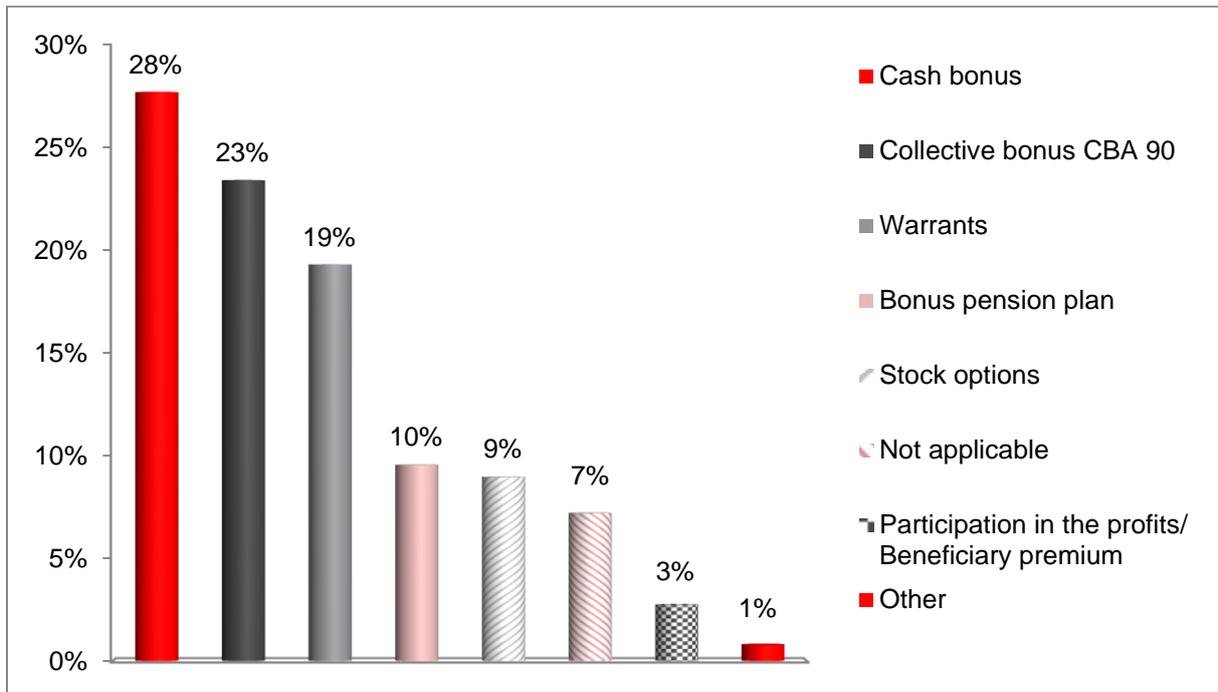


- Non, il y a bien une politique de rémunération mais il s'agit d'un document informel
- Non, il n'y a pas de politique de rémunération documentée
- Pas applicable
- Oui, mais seulement pour une partie des travailleurs (par ex., direction ou autre catégorie)
- Oui, pour tous les travailleurs

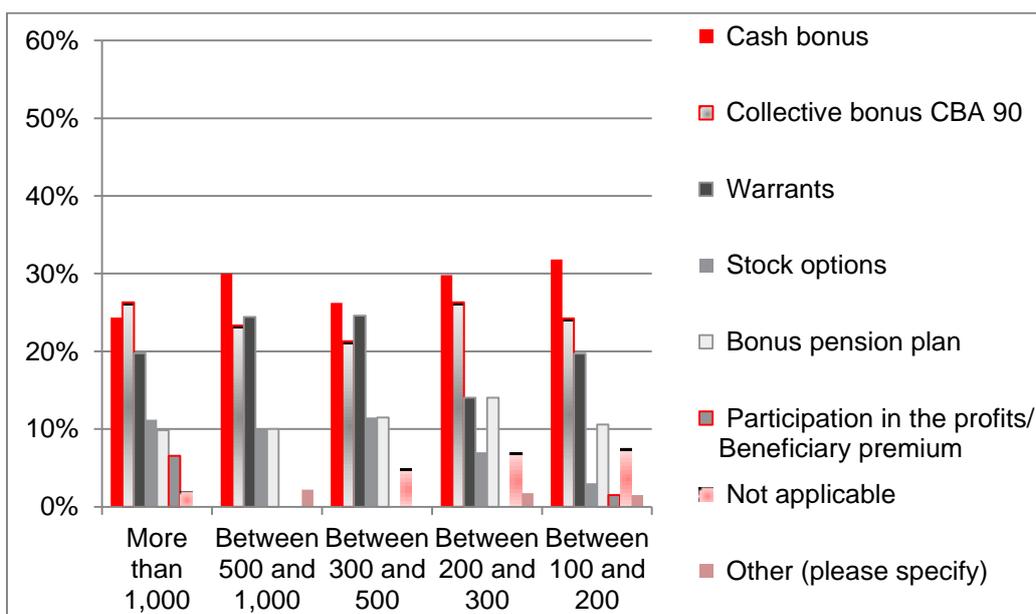
6 Rémunération variable

Sous quelles formes votre entreprise octroie-t-elle de la rémunération variable à ses travailleurs ?

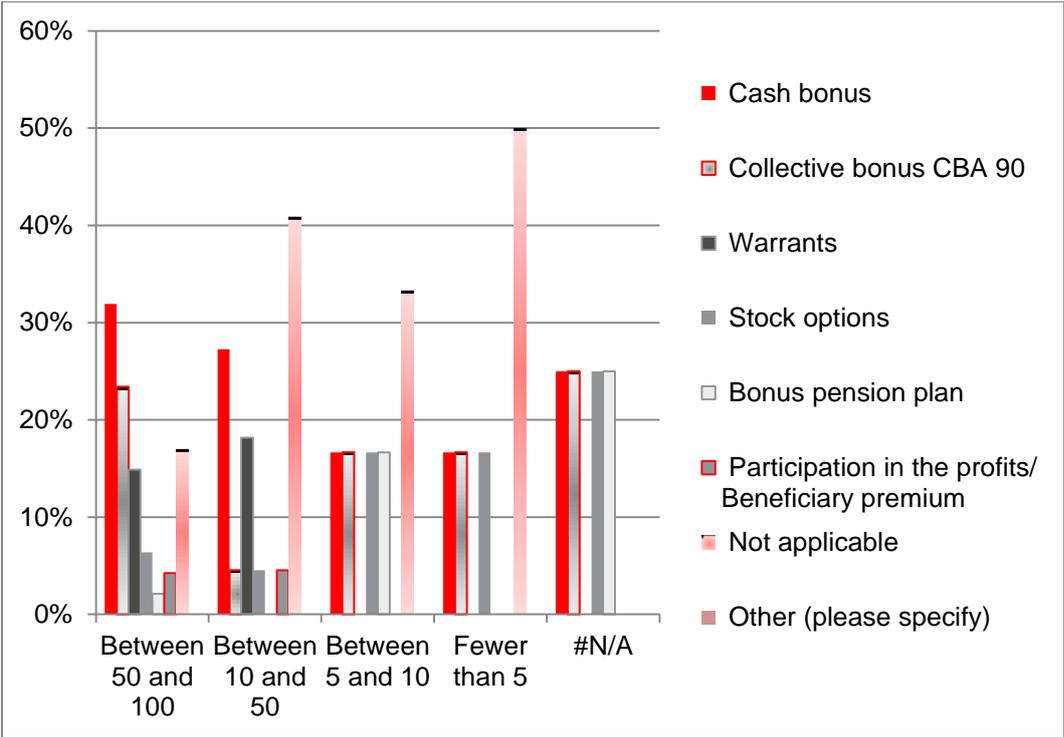
La plupart des entreprises (28%) continue à octroyer un bonus en espèces. Nous remarquons que beaucoup (23%) ont également mis en place un bonus collectif (CCT n° 90). Les warrants sont aussi fréquemment utilisés. Les bonus plans de pension et les *stock options*, par contre, sont moins populaires en tant qu'éléments de rémunération variable.



Lorsque l'on regarde les différentes tailles d'entreprise, nous constatons que les entreprises occupant un grand nombre de travailleurs abandonnent plus souvent les bonus en espèces et optent pour d'autres instruments de rémunération.



Pour les entreprises occupant un nombre de travailleurs plus réduit, les résultats sont plus difficiles à interpréter.



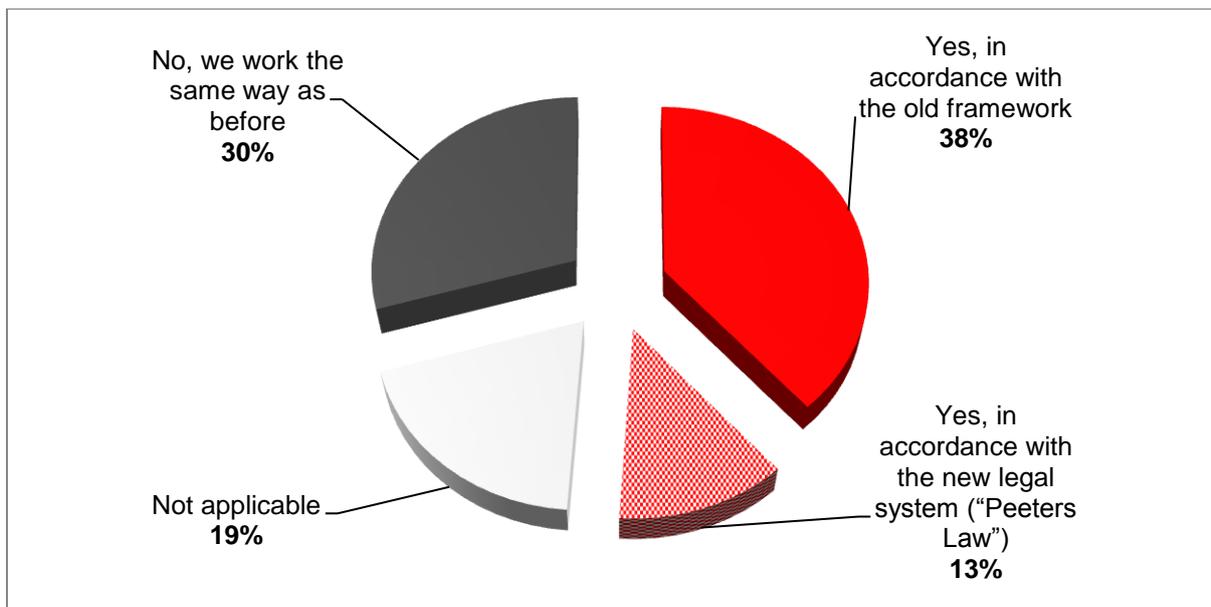
Nous sommes curieux de savoir si la nouvelle prime sur les bénéfices mise en place depuis le 1^{er} janvier 2018 modifiera ces résultats l'an prochain !

7 Horaires flottants

7.1 Généralités

Pratiquez-vous dans votre entreprise le système des horaires flottants?

Les horaires flottants n'ont pas encore trouvé de place générale mais ont cependant déjà été introduits dans la moitié des entreprises. Le nouveau régime du Ministre Kris Peeters ne connaît pas encore un grand succès (13% mais cette législation est encore relativement neuve).

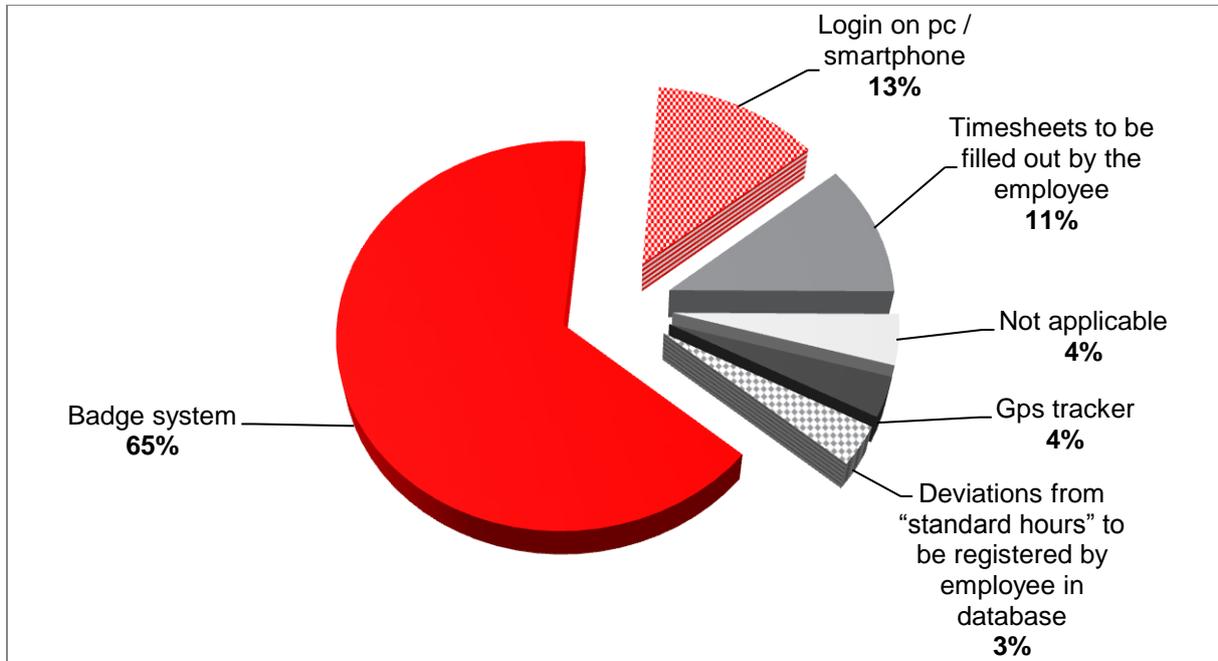


- Oui, selon l'ancien système
- Oui, selon le nouveau système légal ("loi Peeters")
- Pas applicable
- Non, nous travaillons de la même manière qu'avant

7.2 Suivi du temps

Recourez-vous à cet égard à un système de suivi du temps de travail? Si oui, lequel ?

Lorsqu'un système de suivi est mis en place, la première solution à être envisagée est clairement le système du badge (65%). Des formes alternatives via des *timesheet* ou *login* sur ordinateur sont moins populaires.

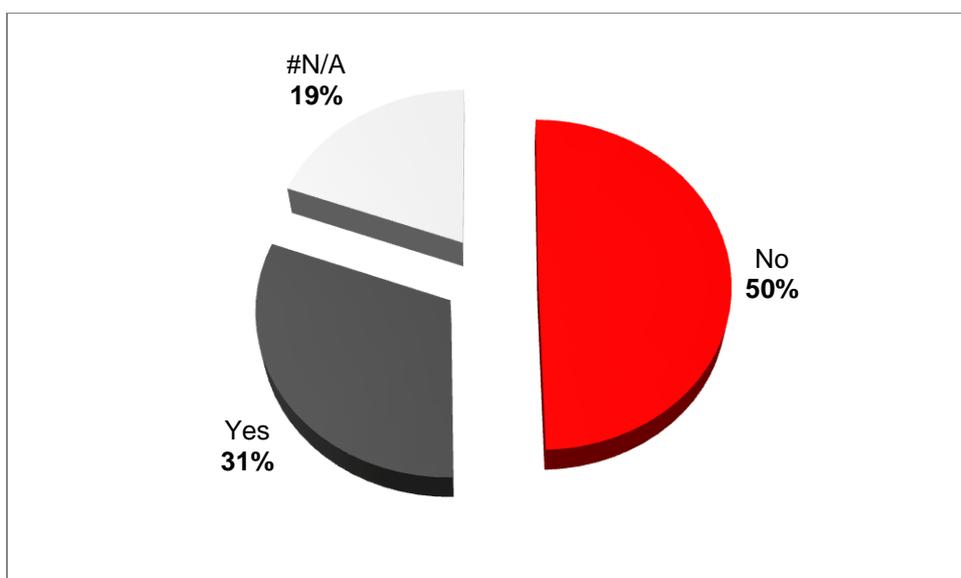


- *Login sur pc / smartphone*
- *Timesheets à remplir par le travailleur*
- *Pas applicable*
- *Tracker GPS*
- *Dérogations aux "heures standard" enregistrées par le travailleur dans la base de données*
- *Système de badge*

8 Télétravail occasionnel

Votre entreprise dispose-t-elle d'une police relative au télétravail occasionnel?

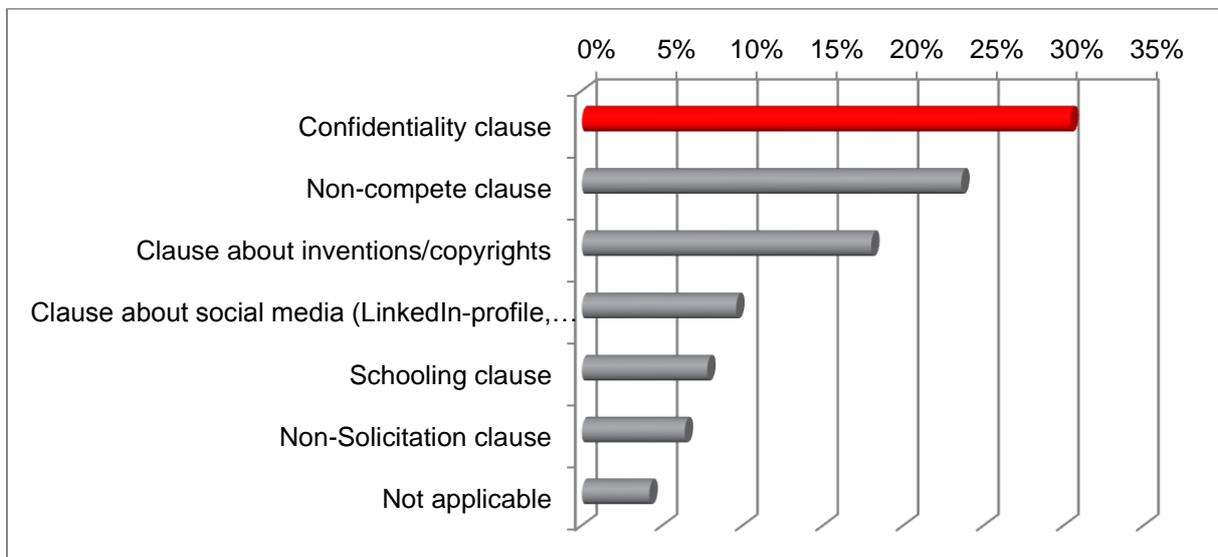
La loi sur le travail faisable et maniable offre aux travailleurs la possibilité de télé-travailler occasionnellement en cas de force majeure ou des motifs personnels. Il est conseillé aux entreprises de fixer les principes en la matière dans une police. Cependant, la grande majorité des participants à l'enquête indique ne pas (encore) avoir mis en place de police relative au télétravail occasionnel (ou n'a pas répondu à la question (#N/A)).



9 Clauses contractuelles utiles

Reprenez-vous systématiquement des dispositions spécifiques dans vos contrats et/ou conventions de rupture afin de vous protéger contre des actes de concurrence ou de concurrence déloyale d'un ancien collaborateur?

- Clause de confidentialité
- Clause de non-concurrence
- Clause relative aux inventions/droits d'auteur
- Clause relative aux médias sociaux (profil LinkedIn, etc.)
- Clause d'écolage
- Clause de non-débauchage
- Pas applicable



Les clauses les plus populaires sont la clause de confidentialité et la clause de non-concurrence. Ensemble, elles sont utilisées dans plus de 50% des cas.

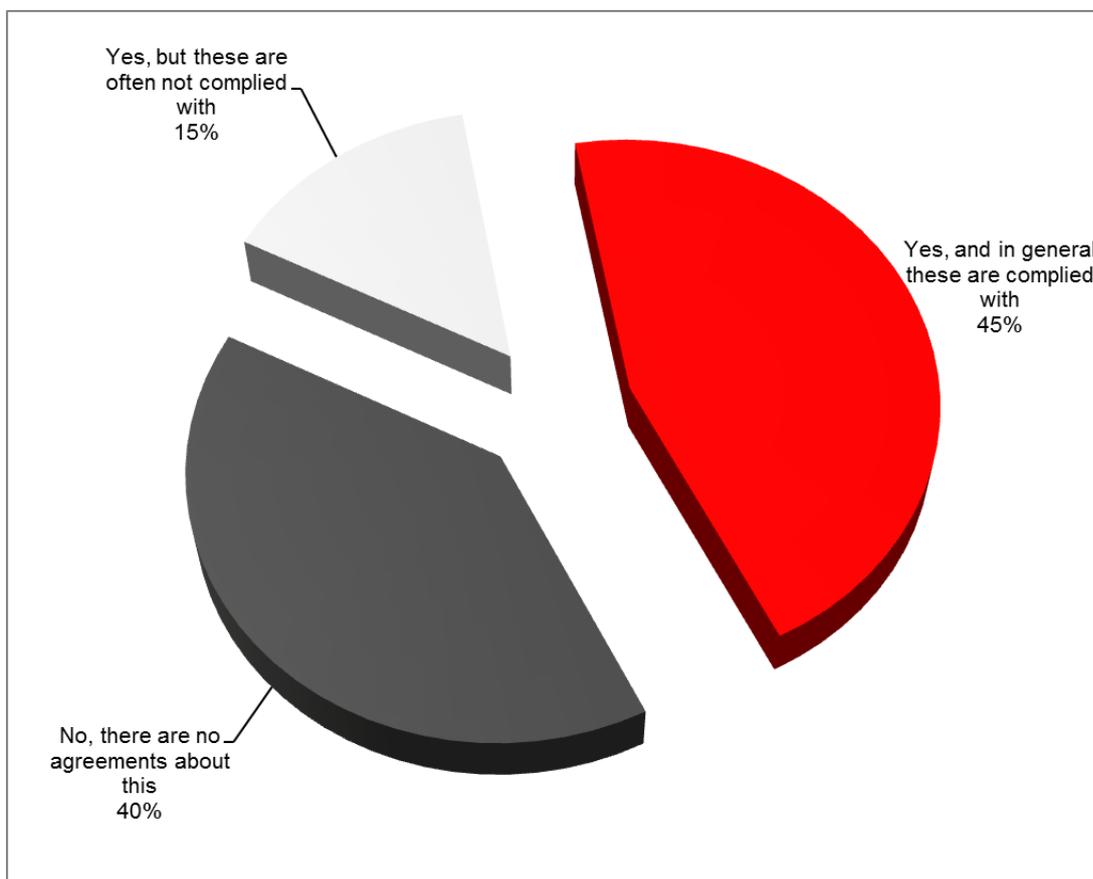
10 Droits et obligations de vos représentants

Avez-vous fixé des règles dans votre entreprise pour le “temps nécessaire” et les facilités pour vos représentants des travailleurs ?

- Oui, et celles-ci sont généralement respectées
- Non, il n'y a pas d'accord à ce sujet
- Oui, mais celles-ci ne sont souvent pas respectées

Parmi les participants qui disposent d'une délégation syndicale, 60 % ont bien fixé des règles concernant le temps et les facilités dont les représentants du personnel peuvent disposer. Quand de telles règles sont établies, il apparaît qu'elles sont en général respectées.

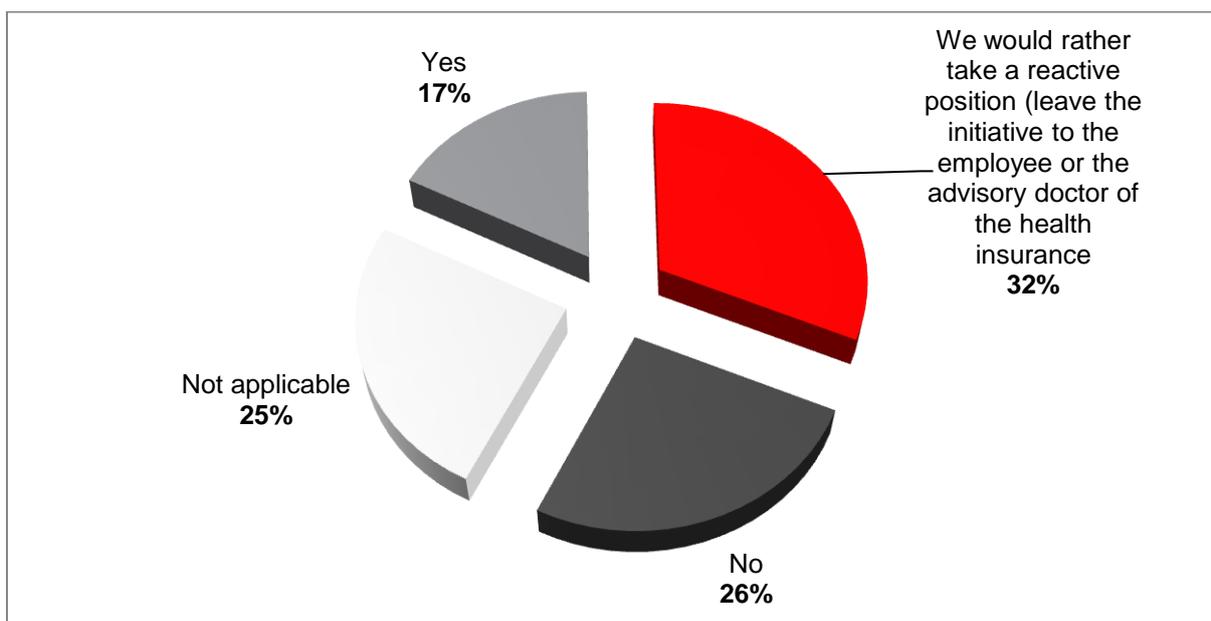
Peut-être est-il utile d'établir de telles règles dans votre entreprise ? Après tout, de bons accords font de bons amis.



11 Procédure de réintégration

A partir de 2017, vous pouviez, en tant qu'employeur, démarrer une procédure de réintégration pour les incapacités de travail qui commençaient à partir du 1^{er} janvier 2016. A partir de 2018, vous pouvez également en tant qu'employeur prendre l'initiative d'initier cette procédure pour les travailleurs qui étaient déjà en incapacité de travail avant le 1^{er} janvier 2016. Avez-vous élaboré une nouvelle politique dans le cadre de cette nouvelle législation ?

- Nous prenons plutôt une position réactive (nous laissons l'initiative au travailleur ou au médecin conseil)
- Non
- Non applicable
- Oui

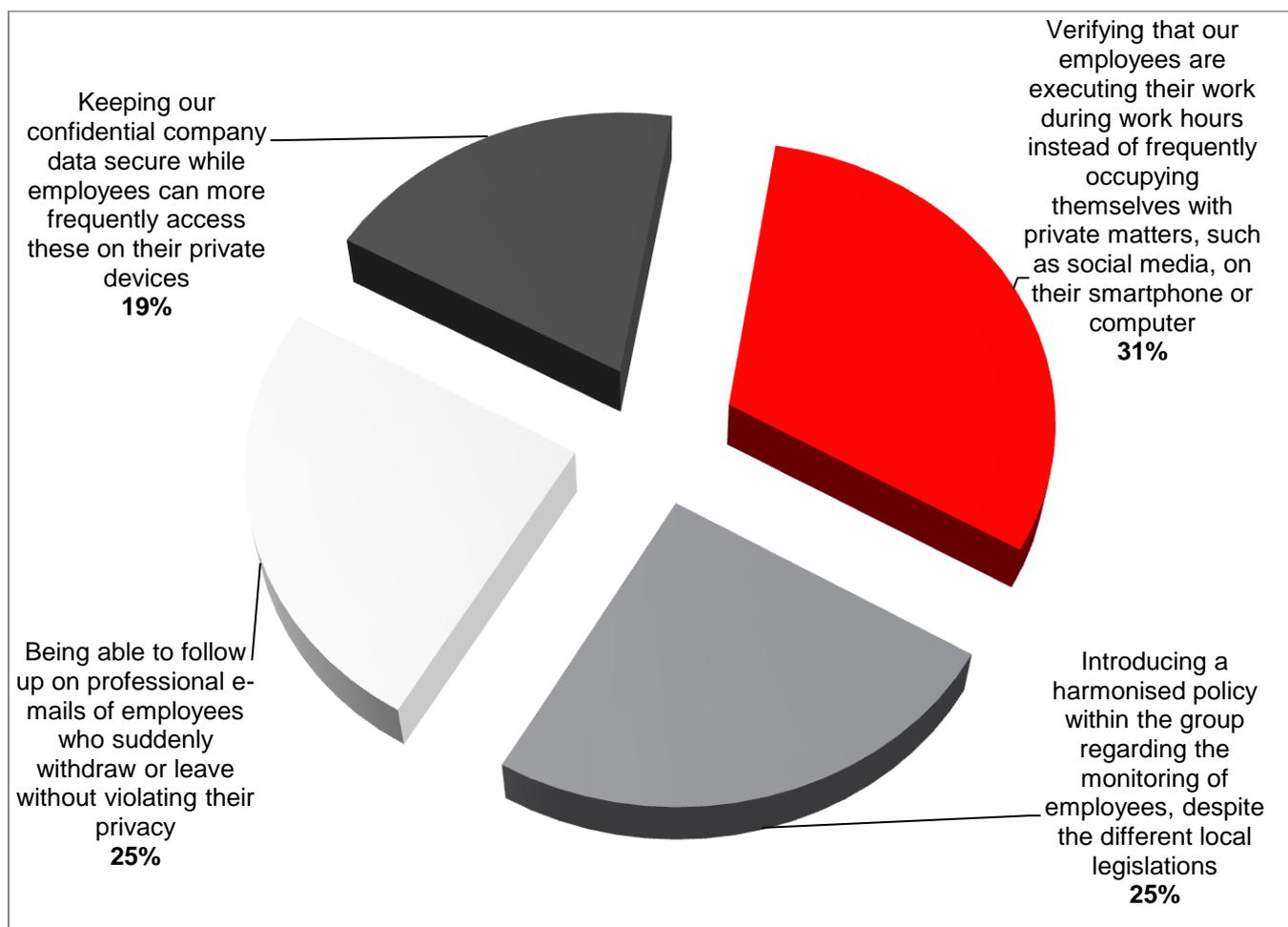


Il est clair que cette procédure n'est pas encore très populaire auprès de la plupart des participants. Tout le monde semble attendre de voir comment les choses évoluent, ce qui n'est pas illogique dans la mesure où la procédure n'existe que depuis peu.

12 Vie privée de vos travailleurs

Quel est votre plus grand défi en matière de vie privée des travailleurs?

- Vérifier que nos travailleurs effectuent leur travail pendant leurs heures de travail au lieu de s'occuper fréquemment de choses personnelles sur leur smartphone ou sur leur ordinateur, comme les médias sociaux ?
- Mettre en place une gestion harmonisée au sein du groupe autour du contrôle des travailleurs, malgré les législations locales différentes ?
- Pouvoir suivre les e-mails professionnels des travailleurs qui démissionnent ou partent inopinément sans violer leur vie privée ?
- Le fait de pouvoir garder nos données d'entreprise confidentielles de manière sécurisée alors que les travailleurs peuvent de plus en plus les consulter sur leurs appareils privés ?

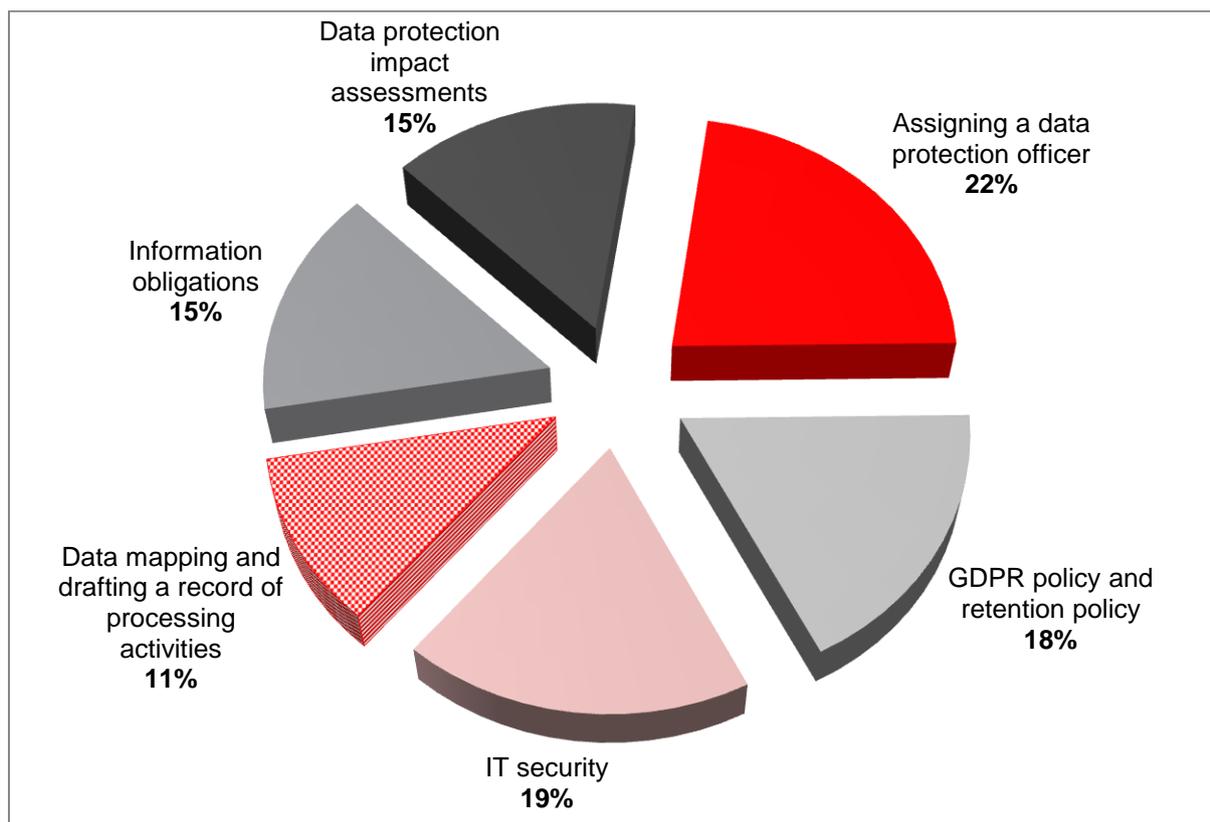


Cette année, le plus grand défi en matière de vie privée est - outre le RGPD - de vérifier si les travailleurs de l'entreprise effectuent bien leur travail et ne passent pas trop de temps sur les médias sociaux. A la deuxième place, *ex aequo*, vient la mise en place d'une gestion harmonisée au sein du groupe relative au contrôle des travailleurs, malgré les différentes législations locales, ainsi que la possibilité de suivre les e-mails professionnels des travailleurs qui démissionnent ou partent de manière inopinée sans violer leur vie privée. A la dernière place vient le fait de pouvoir garder les données confidentielles de l'entreprise de manière sécurisée alors que les travailleurs peuvent de plus en plus les consulter sur leurs appareils privés.

13 RGPD

Quel est votre plus grand défi dans le cadre de la mise en conformité avec le RGPD (*GDPR compliance*) ?

- Désignation d'un *data protection officer* ?
- *Policy* RGPD et politique de rétention ?
- *IT security* ?
- *Data mapping* et réalisation du registre des activités de traitement ?
- Obligations d'information ?
- *Data protection impact assessments* ?



De manière générale, nous remarquons que le RGPD figure à l'agenda de chacun et qu'il n'y a pas de grandes divergences dans les priorités, ce qui est logique vu l'entrée en vigueur du RGPD au 25 mai 2018. Trouver et désigner un *data protection officer* semble être la plus grande priorité même si toutes les entreprises ne doivent pas nommer un DPO. Bien que le *data mapping* / l'établissement d'un registre peut-être considérée comme la première étape *GDPR-compliance*, seul 11 %des participants considèrent ceci comme un défi important pour 2018, et ce probablement dans la mesure où ces étapes ont déjà été menées en 2017.

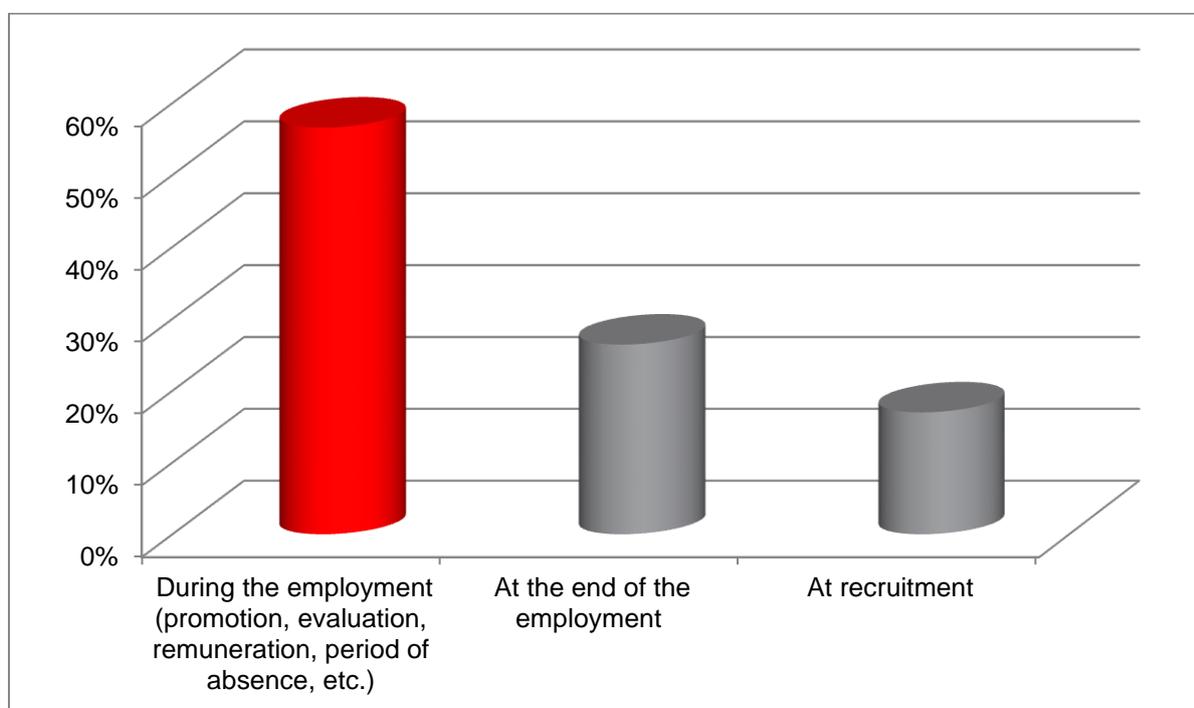
14 Discrimination sur le lieu de travail

Avez-vous déjà reçu une plainte formelle ou informelle pour discrimination sur le lieu de travail ?

40 participants à l'enquête ont déclaré un ou plusieurs cas dans lesquels il était question d'une plainte formelle ou informelle pour discrimination.

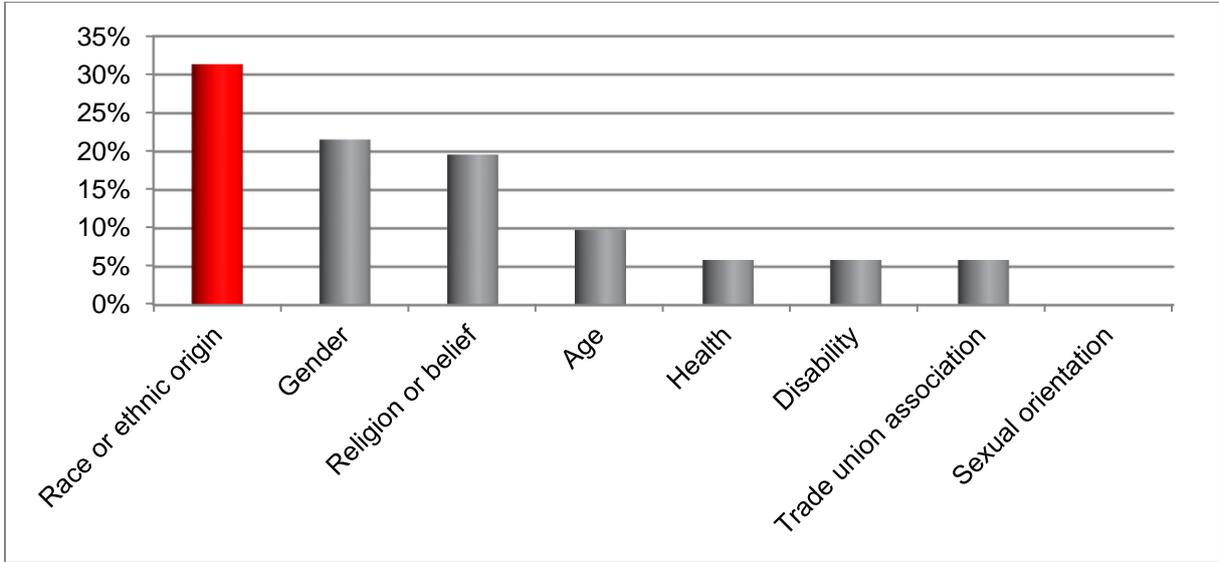
14.1 Si oui, dans quelle phase du processus d'emploi cette plainte est-elle survenue ?

La majorité des plaintes semblent survenir pendant la période d'occupation du travailleur. Il y a significativement moins de plaintes durant la phase de recrutement ou à la fin de l'occupation. Ces résultats ne sont pas vraiment anormaux. La discrimination est souvent moins facile à détecter au cours du processus de recrutement. Il est cependant intéressant de constater que, de manière relative, il y a peu de plaintes en fin d'occupation, là où quelques conflits peuvent pourtant naître, dans le cadre desquels l'ancien collaborateur pourrait plus facilement menacer de déposer une plainte pour discrimination. Heureusement, ceci n'est pas corroboré par les chiffres.



14.2 Et sur quel(s) critère(s) de discrimination reposait la plainte?

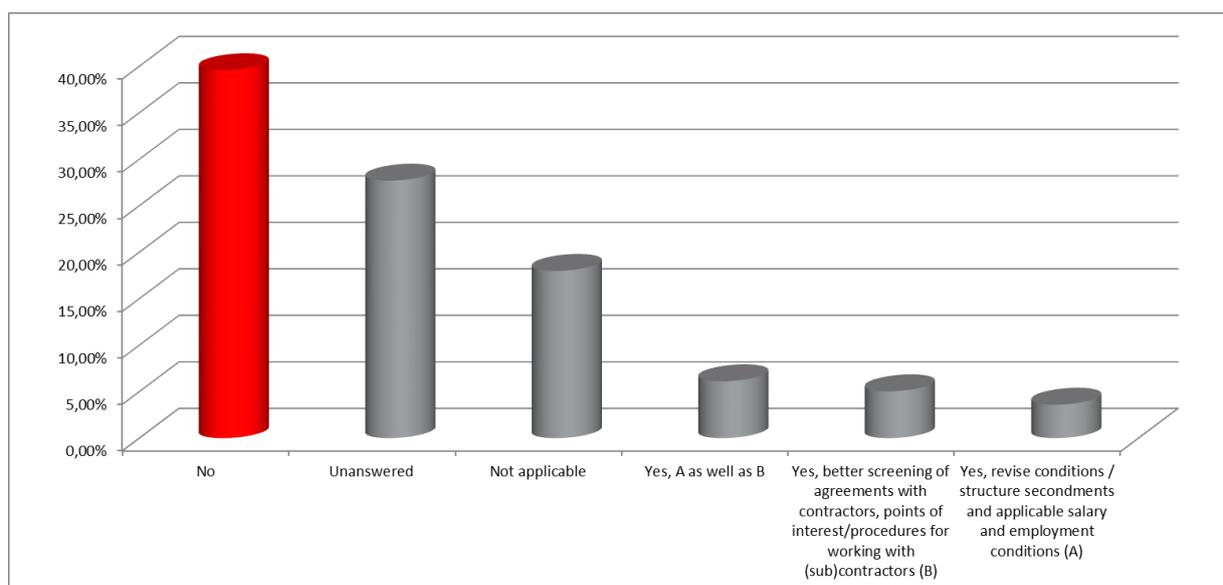
Une étude plus approfondie de la base sur laquelle la plainte formelle ou informelle semble fondée, nous montre que la plupart des plaintes sont basées sur une discrimination basée sur le critère de la race et des origines ethniques. Cette analyse correspond également aux constats du [rapport annuel 2016 d'UNIA](#).



15 Mobilité et immigration

Le durcissement des règles en matière de détachement et les sanctions lourdes en cas d'occupation irrégulière de travailleurs étrangers ont-ils eu un impact sur votre politique ?

- Non
- Pas d'application
- Oui, A comme B
- Oui, meilleur *screening* des contrats d'entreprise, points d'attention/procédures lors de contrats avec des fournisseurs (sous-traitant) (B)
- Oui, revoir les conditions / structures de détachement et les conditions de travail et de rémunération en vigueur

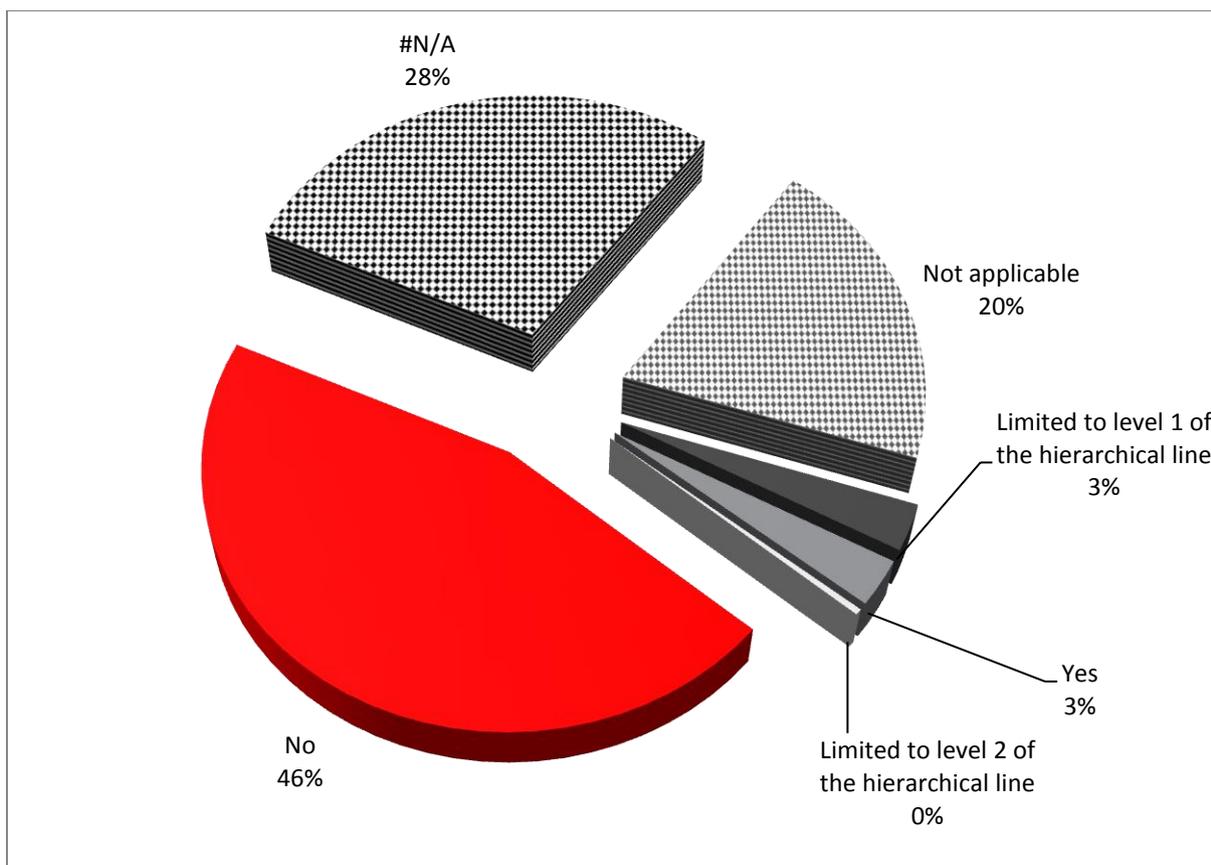


Pour les participants qui occupent des travailleurs étrangers, les nouvelles règles ne semblent pas avoir un grand impact sur la politique en place.

16 Visite de l'inspection sociale

Avez-vous eu l'impression au cours de la période écoulée qu'en cas d'infractions graves au droit du travail et à la législation préventive, il est plus rapidement procédé à l'élaboration d'un procès-verbal, dans le cadre duquel non seulement la société mais aussi tous les membres de la hiérarchie sont tenus pour responsables ?

- Non
- Non applicable
- Oui
- Limité au 1^{er} niveau de la hiérarchie
- Limité au 2^{ème} niveau de la hiérarchie

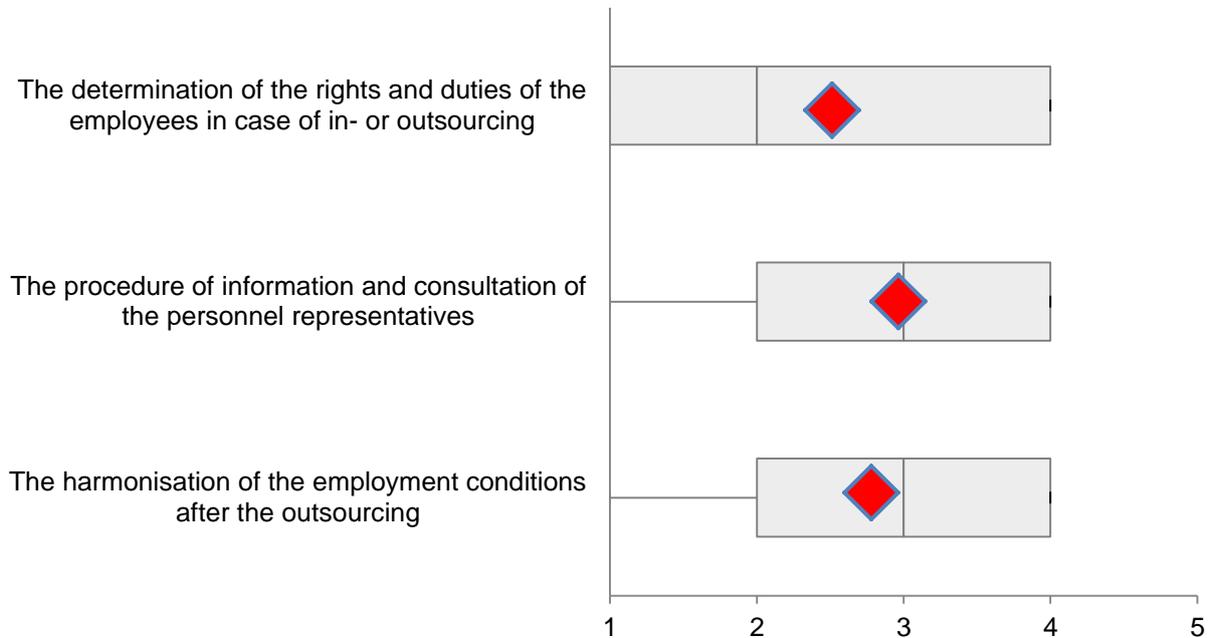


48 %des participants n'ont pas répondu à cette question (#N/A) ou ont déclaré qu'elle ne leur était pas applicable. Parmi les participants pour lesquels une situation d'infraction grave au droit du travail ou à la législation en matière de prévention a été constatée, la majorité déclare qu'il n'a pas été établi qu'il était plus rapidement procédé à la rédaction d'un *pro justitia* par le biais duquel les membres de la ligne hiérarchique sont aussi tenus pour responsables.

17 Internalisation et externalisation (*In- & Outsourcing*)

Quel est votre plus grand défi en ce qui concerne l'internalisation et l'externalisation?
(1 = défi majeur, 3 = défi mineur)

- La détermination des droits et obligations des travailleurs en cas d'*in/outsourcing*
- L'harmonisation des conditions de travail après l'outsourcing
- La procédure d'information et de consultation des représentants du personnel

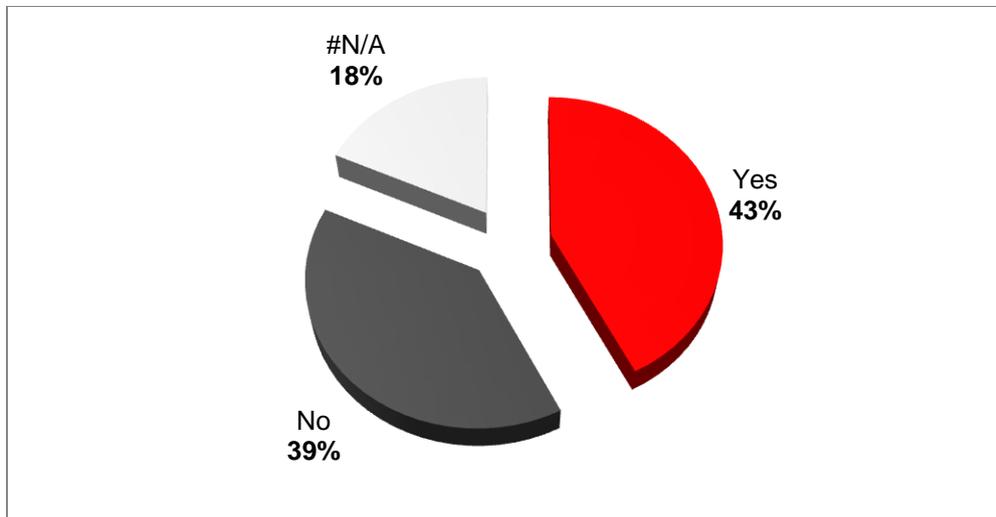


Le plus grand défi du point de vue de l'*in/outsourcing* se situe au niveau de la détermination des droits et obligations des travailleurs.

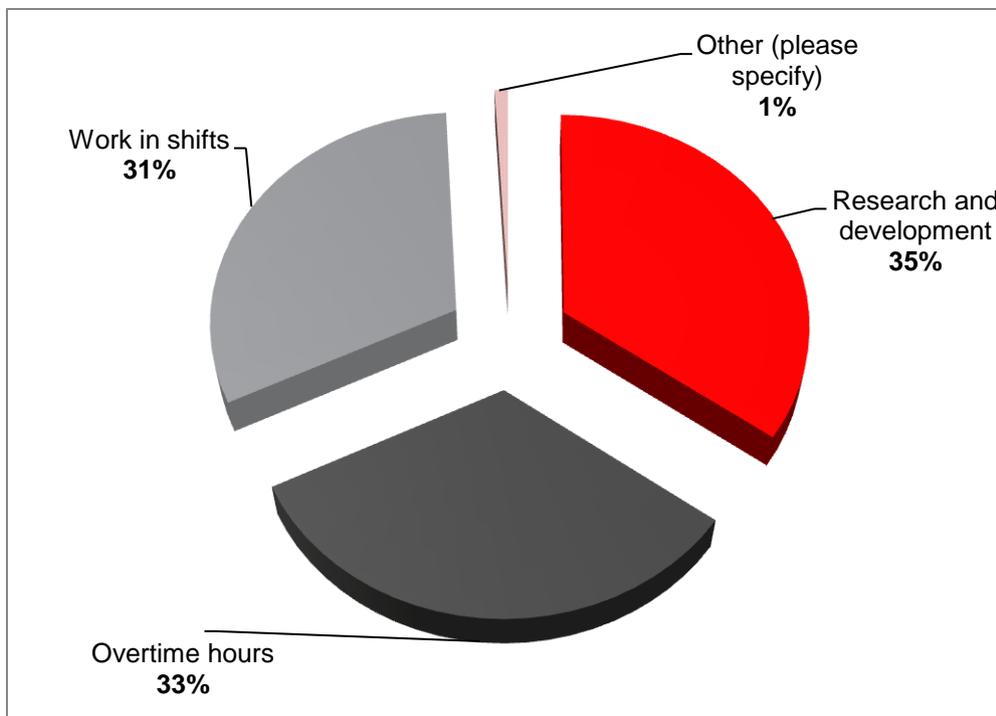
18 Précompte professionnel

Votre entreprise recourt-elle à la dispense partielle de versement du précompte professionnel ?

43% des participants utilisent le système de dispense partielle de versement du précompte professionnel.



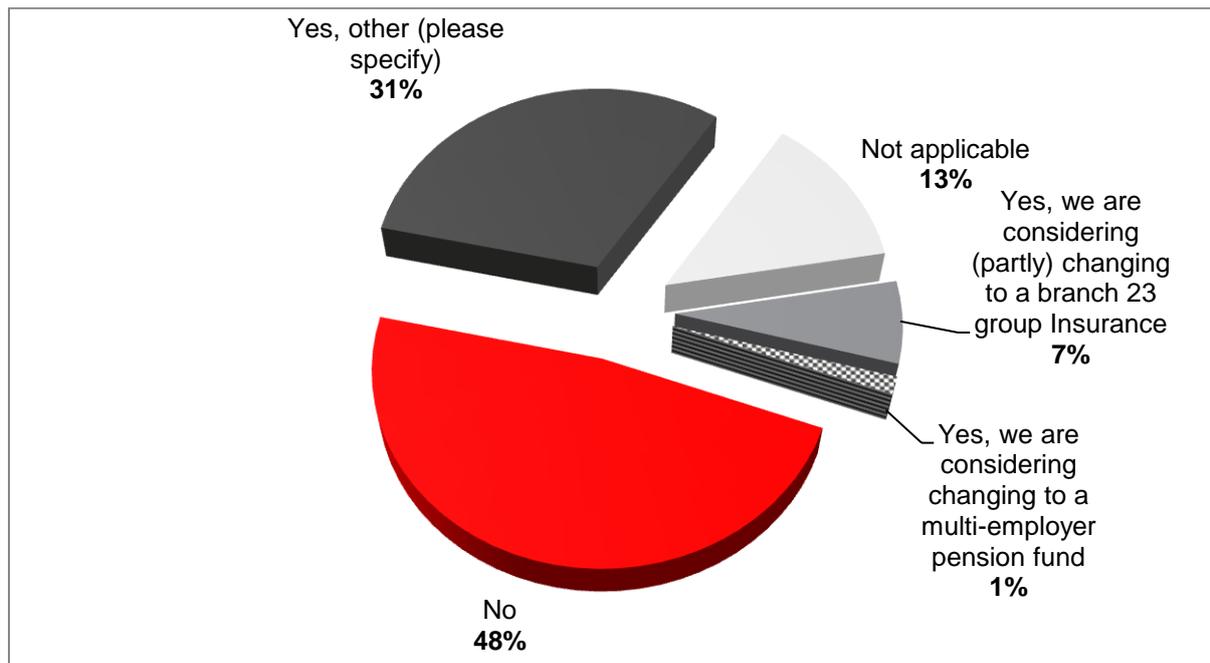
Une autre analyse montre que lorsqu'il est fait usage de la dispense, il y a une répartition assez proportionnelle des motifs de la dispense : recherche et développement (35%), heures supplémentaires (33%) et travail d'équipe (31%).



19 Assurance groupe

La chute des taux appliqués ces dernières années par les assureurs de groupe dans les assurances de groupe en branche 21 a-t-elle eu un impact sur votre assurance de groupe?

- Non
- Non applicable
- Oui, autre (donne plus d'éclaircissement)
- Oui, nous pensons à passer (partiellement) à une assurance groupe branche 23
- Oui, nous pensons à passer à des fonds de pension *multi-employer*
- Oui, nous pensons à ériger notre propre fond de pension



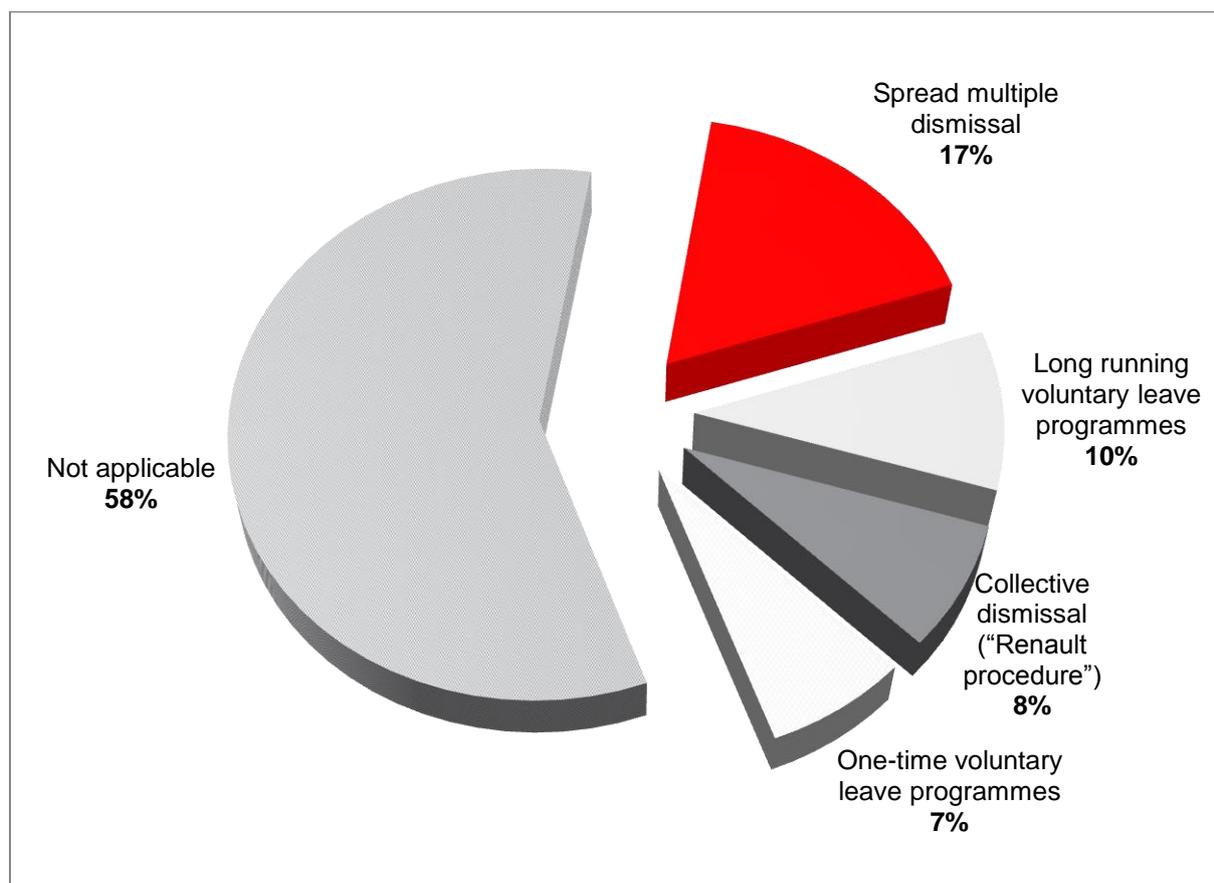
48% des participants déclarent que les conventions tarifaires des assureurs-groupe n'ont pas encore eu d'impact sur l'organisation de leur assurance groupe branche 21. Parmi ceux qui déclarent percevoir un impact, 7 % d'entre eux envisagent de modifier leur assurance groupe branche 21 (avec tarif garanti) pour une assurance groupe branche 23 (liée à des fonds d'investissement, sans tarif garanti). Certains ont réalisé quelques modifications dans le *plan design* dans leur assurance groupe branche 21. Quelques participants expliquent dans les réponses aux questions ouvertes être passés d'un régime de prestation fixe *defined benefits* (DB) vers un régime de montant fixe *defined contribution* (DC). Un des participants déclare être passé d'une assurance groupe à un fonds de pension. Afin de ralentir un possible sous-financement à venir dans le cadre de la loi sur le rendement garanti, certains des participants ont déjà constitué des réserves complémentaires. D'autres déclarent avoir déjà dû payer des primes complémentaires dans ce cadre.

20 Votre politique de licenciement

Dans le cadre d'une éventuelle réorganisation en 2018, vous recourriez plutôt à :

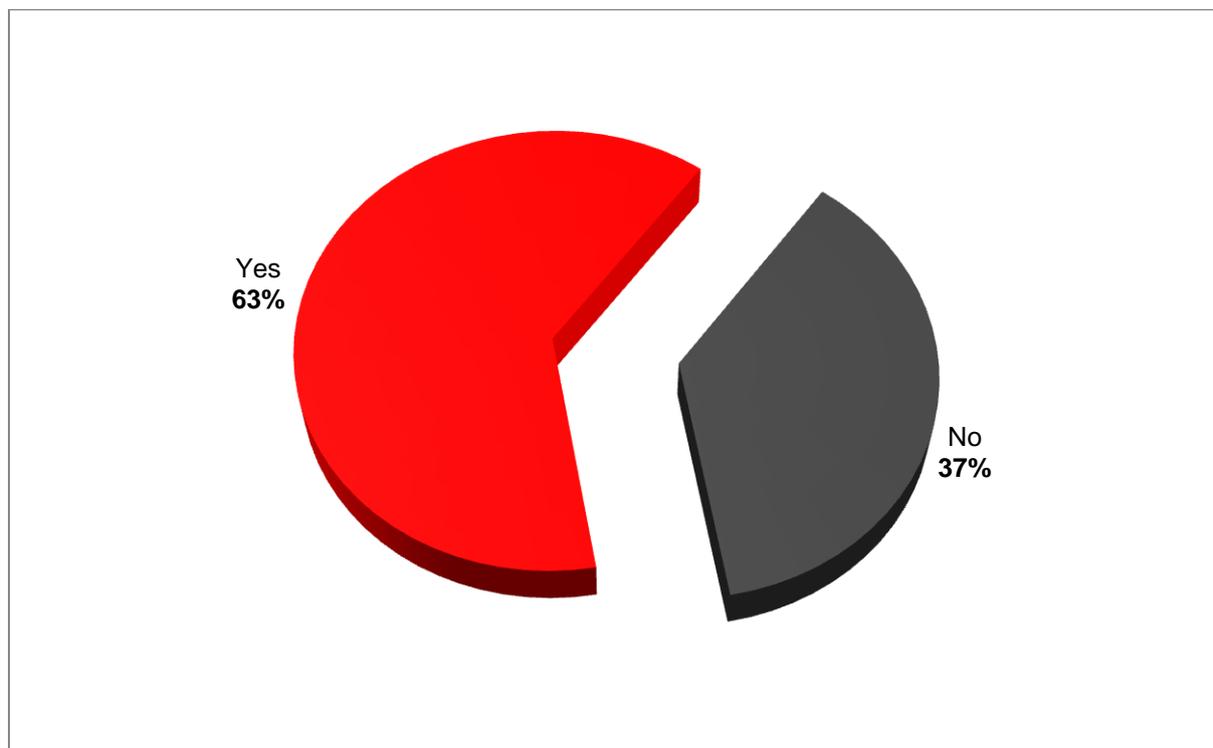
- Répartition de licenciements multiples
- Licenciement collectif ("Procédure Renault")
- Programmes de départs volontaires à long terme
- Programmes de départs volontaires ponctuels
- Pas d'application

Une minorité des entreprises participantes devra procéder à une restructuration dans l'année à venir. Pour les entreprises qui songent à une restructuration, la préférence va à une répartition de licenciements multiples.



21 Secteur public

Procédez-vous systématiquement à une audition préalable du travailleur en cas de licenciement en raison de son comportement ?



La majorité (63%) des participants du secteur public ayant répondu à cette question procède systématiquement à une audition préalable du travailleur avant de le licencier sur la base de son comportement.

22 Aperçu

Au total, nous avons reçu 280 réponses sur une période courant du 14 décembre 2017 au 29 décembre 2017.

22.1 Profils

Nous avons reçu des réponses de participants qui répondent dont les profils sont les suivants (réponses ouvertes incluses) :

Title		
HR Manager	25,36%	71
HR Director	19,29%	54
Compensation & Benefits Manager	9,64%	27
Unanswered	8,93%	25
HR Business Partner	8,21%	23
In-house Lawyer	6,07%	17
HR Officer / Coordinator	5,00%	14
Director / Managing Director	4,29%	12
Payroll Officer	3,57%	10
Financial Director	2,86%	8
Responsible social relations	1,79%	5
Other	5,00%	14
Grand Total	100,00%	280

22.2 Taille des entreprises participantes

Les entreprises de toutes les tailles sont représentées. Les entreprises occupant entre 50 et 1000 travailleurs représentent toutefois plus de 80 %des résultats.

Total FTE employees

More than 1,000	20,36%
Between 500 and 1,000	13,21%
Between 300 and 500	11,07%
Between 200 and 300	10,36%
Between 100 and 200	13,93%
Between 50 and 100	11,43%
Between 10 and 50	6,79%
Between 5 and 10	1,43%
Fewer than 5	1,79%
#N/A	9,64%
Grand Total	100,00%

22.3 Secteurs

Le nombre de secteurs est très variable. Ci-dessous, nous vous donnons un aperçu des secteurs auxquels appartiennent les participants pour 83 %des réponses :

Sector	
Chemical	4,64%
Construction	3,93%
Consultancy	10,36%
Energy	2,50%
Entertainment industry	1,07%
Finance	1,79%
Food service industry	4,29%
Hospital	4,29%
Industrie	1,07%
Insurance	1,79%
IT & Telecom	4,64%
Logistics	4,29%
Non-profit	7,50%
Pharmaceuticals	2,14%
Printing & publishing	1,07%
Public sector	6,43%
Real estate	2,14%
Retail	1,79%
Schools / education	2,14%
Steel production	1,43%
Transportation	5,00%
Unanswered	9,29%

22.4 Nombre de réponses par question

Question	Nombre de réponses
Défis pour 2018	181
Recrutement	240
Rémunération variable	236
Plan Cafétariat	236
Précompte professionnel	229
Assurance groupe	222
Politique de rémunération écrite	223
Horaires flottant	224
Télétravail occasionnel	224
Procédure de réintégration	278
Privacy des travailleurs	201
RGPD	183
Discrimination	202
Détachement et occupation illégale	201
Infraction au droit du travail et à la législation en matière de prévention	199
Délégations de personnel	200
Défi relatif à l' <i>in/outsourcing</i>	182
Restructuration	196
Clauses du contrat de travail	191
Secteur public	43

Bruxelles

280, Bd. du Souverain
1160 Bruxelles
Tel.: 02 761 46 00
Fax: 02 761 47 00

Liège

Bd. Frère Orban 25
4000 Liège
Tel.: 04 229 80 11
Fax: 04 229 80 22

Anvers

City Link
Posthofbrug 12
2600 Anvers
Tel.: 03 285 97 80
Fax: 03 285 97 90

Gand

F. Lousbergkaai 103
bus 4-5
9000 Gand
Tel.: 09 261 50 00
Fax: 09 261 55 00

Courtrai

Ring Bedrijvenpark
Brugsesteenweg 255
8500 Courtrai
Tel.: 056 26 08 60
Fax: 056 26 08 70

Hasselt

Kuringersteenweg 172
3500 Hasselt
Tel.: 011 24 79 10
Fax: 011 24 79 11

Partners with you.

Nos newsletters sont destinées à vous procurer une information générale relative à des sujets d'actualité et à certains développements législatifs ou jurisprudentiels. Nous veillons bien entendu à la fiabilité de cette information. Cependant, nos newsletters ne contiennent aucune analyse juridique et ne peuvent en aucun cas engager notre responsabilité. N'hésitez pas à prendre contact avec nos avocats pour toute question complémentaire. Claey's & Engels est une société civile ayant emprunté la forme d'une SCRL | boulevard du Souverain 280, 1160 Bruxelles, Belgique | RPM Bruxelles 0473.547.070