

## **Le radar RH 2021** de Claeys & Engels

Février 2021



Pour la quatrième année consécutive, Claeys & Engels a organisé un sondage parmi ses clients entre le 18 décembre 2020 et le 6 janvier 2021. Nous avons reçu 181 réponses.

Nous sommes heureux d'en partager les résultats avec vous.

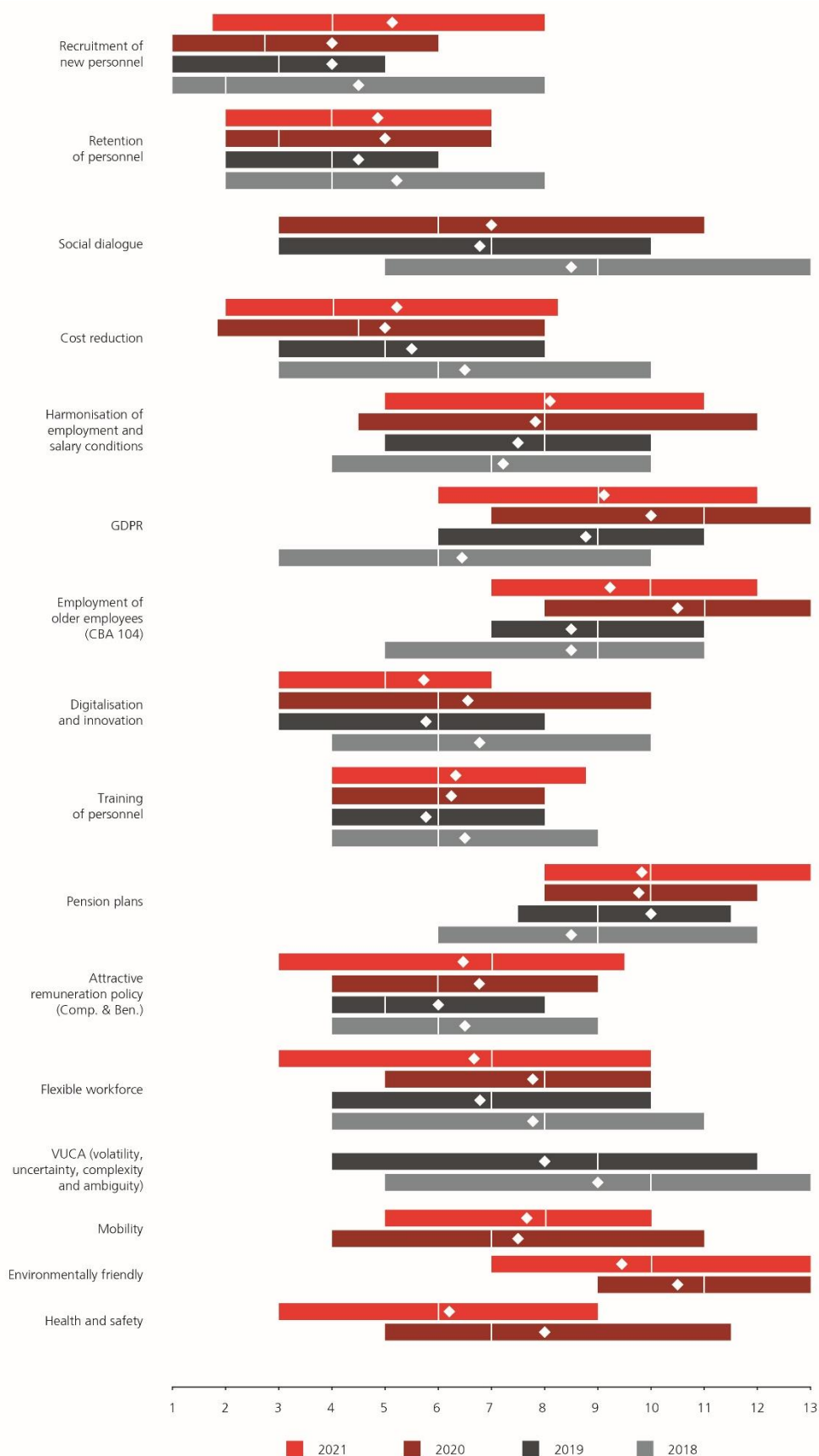
Les titres et les réponses éventuelles de ce sondage sont exprimés en français. Les analyses des données chiffrées sont présentées uniformément en anglais. Les personnes qui n'ont pas répondu à une question n'ont pas été incluses dans le décompte.

### Table des matières

1	Défis pour 2021.....	2
2	Recrutement .....	4
3	Plan Cafétéria .....	5
4	Politique salariale.....	7
5	Rémunération variable .....	8
6	Horaires flottants.....	10
7	Télétravail occasionnel.....	13
8	Représentants du personnel.....	15
9	Les élections sociales .....	16
10	Trajet de réintégration .....	18
11	Vie privée des travailleurs.....	19
12	RGPD .....	22
13	Discrimination .....	24
14	Détachement et occupation irrégulière .....	27
15	Infractions au droit du travail et à la législation en matière de prévention.....	28
16	Défis en matière d' <i>in-</i> ou <i>outsourcing</i> .....	29
17	Précompte professionnel .....	30
18	Assurance-groupe.....	32
19	Plan pour l'emploi des travailleurs âgés .....	33
20	Restructuration.....	34
21	<i>Cash for car</i> - Budget mobilité.....	36
22	Rétention du personnel .....	38
23	Digitalisation.....	39
24	Bien-être au travail .....	42
25	Aperçu .....	44

## 1 Défis pour 2021

### Quels défis identifiez-vous dans votre entreprise en matière RH pour 2021?



- Recrutement de nouveaux travailleurs
- Rétention 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 (diminution des tarifs des assurances-groupe, harmonisations ouvriers-employés,...)
- Politique de rémunération attrayante (*Compensation & Benefits*)
- Travail flexible
- VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*)
- Mobilité
- Respect de l'environnement
- Santé et sécurité

## Analyse

En examinant les **moyennes (baisse - ♦)** des plus grands défis pour 2021, nous constatons que pour la première fois en quatre ans, le **recrutement de personnel** ne figure pas en première position. Le recrutement a en effet fait place à la **réétention du personnel, qui constitue le plus grand défi** pour 2021. La crise actuelle du coronavirus n'est pas étrangère à cette évolution....

Par ailleurs, la crise du coronavirus semble avoir eu un impact dans plusieurs domaines.

Par exemple, la **gestion des coûts** a pris la troisième place dans la liste des plus grands défis. La nécessité de réduire les coûts semble donc être effectivement présente chez de nombreux participants. Le défi de la **numérisation** a également pris de l'ampleur. L'obligation de télétravailler et les nombreux appels vidéo qui en découlent, ainsi que la nécessité d'accéder à distance à tous les outils de travail nécessaires, en expliquent sans doute la raison.

La **santé et la sécurité** ont également réalisé un grand bond en avant au cours de l'année écoulée. Une fois de plus, la crise sanitaire dans laquelle nous nous trouvons actuellement joue vraisemblablement un rôle.

Il est clair que 2020, année particulière, placée sous le signe de la Covid-19, a eu un impact non-négligeable sur les ressources humaines.

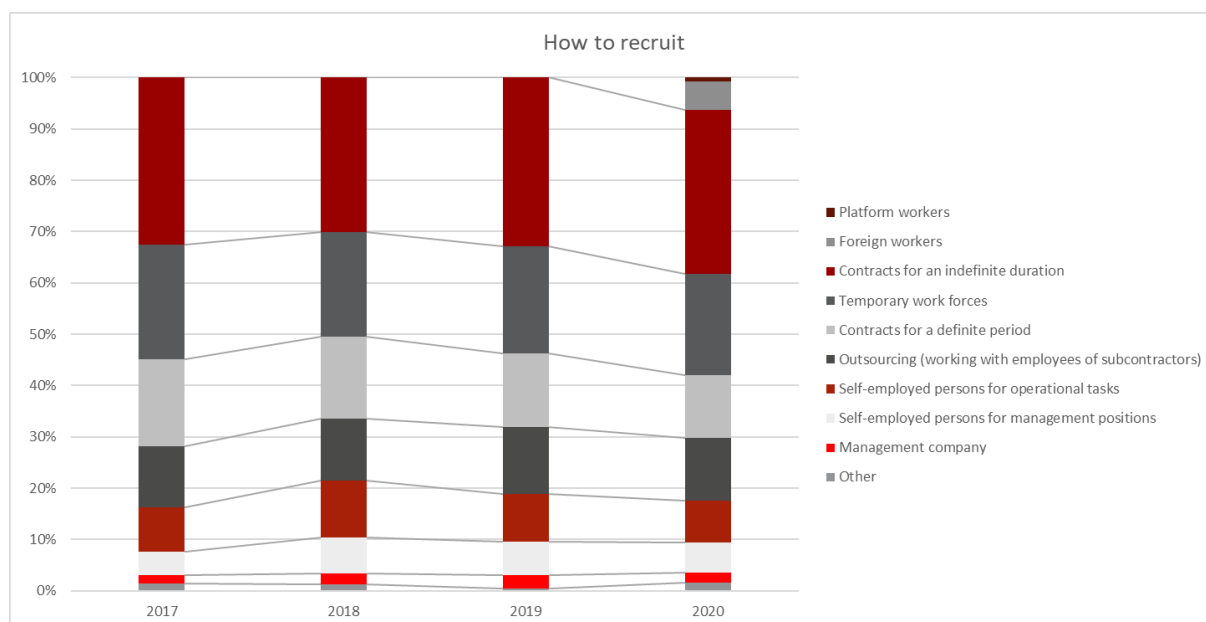
Plus que jamais, nous sommes impatients de voir comment l'évolution de la situation - espérons-le favorable - en 2021 influencera à nouveau cette question l'année prochaine.

## 2 Recrutement

Pour votre recrutement en 2021, vous prévoyez de faire appel 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
- Travailleurs étrangers
- Travailleurs de plateforme (économie collaborative)
- Autres

Autres : interruption de recrutement, stagiaires, etc.



Au cours des quatre dernières années, les contrats à durée indéterminée restent les plus populaires (constamment au-dessus de 30%). La tendance à la baisse des contrats à durée déterminée se confirme également cette année (de 17 à 12% au fil des ans).

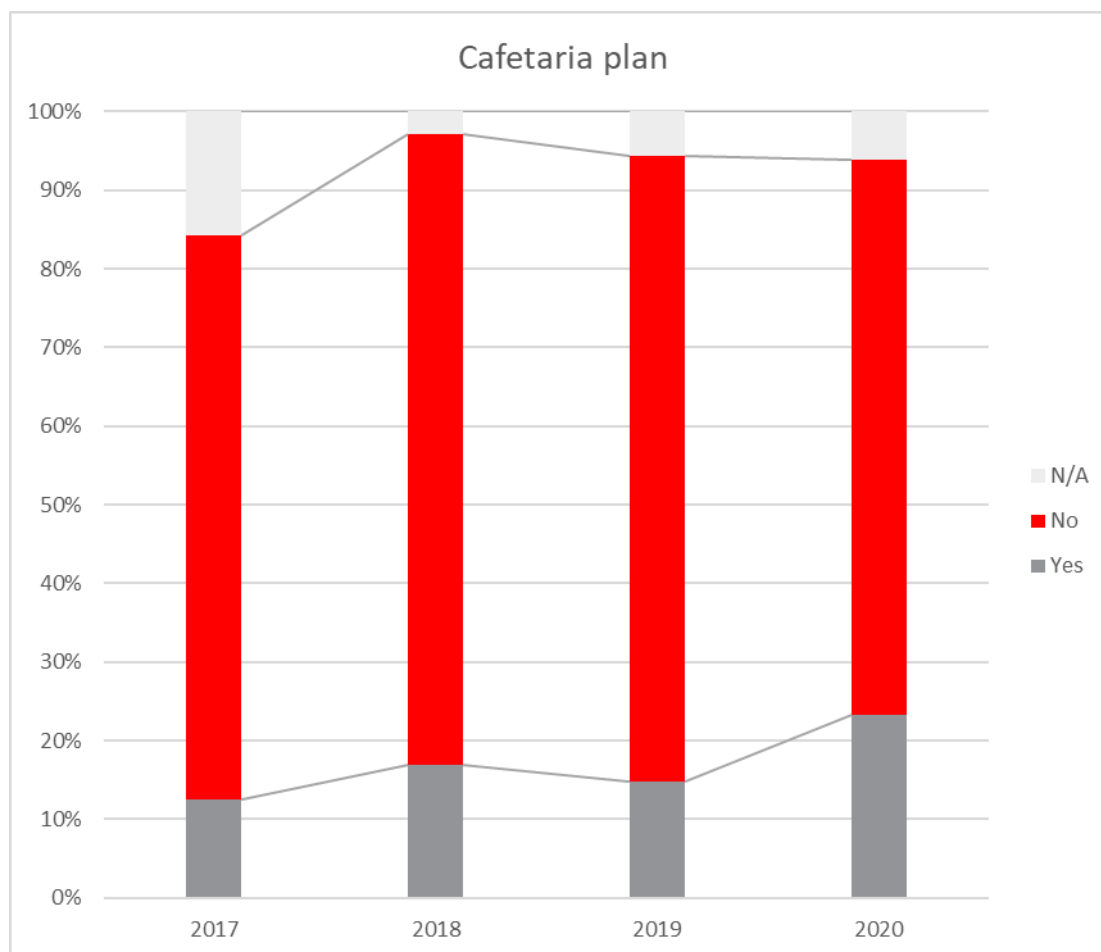
Peu de participants recourent déjà aux services de travailleurs de plateforme (seulement 1%). Les travailleurs étrangers constituent également une nouvelle catégorie cette année et représentent 5% de l'ensemble des recrutements.

### 3 Plan Cafétéria

#### Disposez-vous d'un plan cafétéria (*flexible reward*) ?

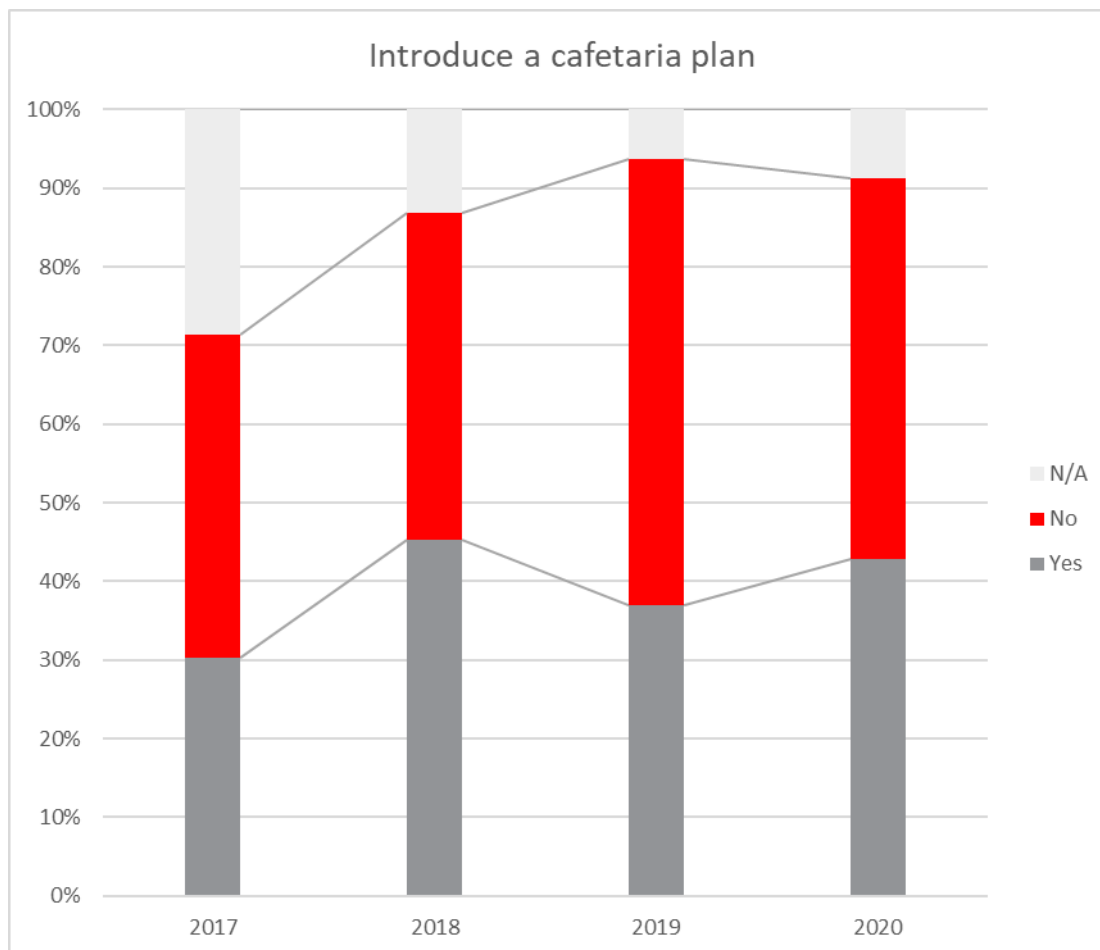
- Oui
- Non
- Ne s'applique pas

Le nombre de participants ayant mis en place un plan cafétéria connaît une forte augmentation en 2020 et est à son plus haut niveau depuis le début de nos sondages (23%).



#### Dans la négative, souhaitez-vous mettre un plan cafératia en place ?

- Oui
- Non
- Ne s'applique pas



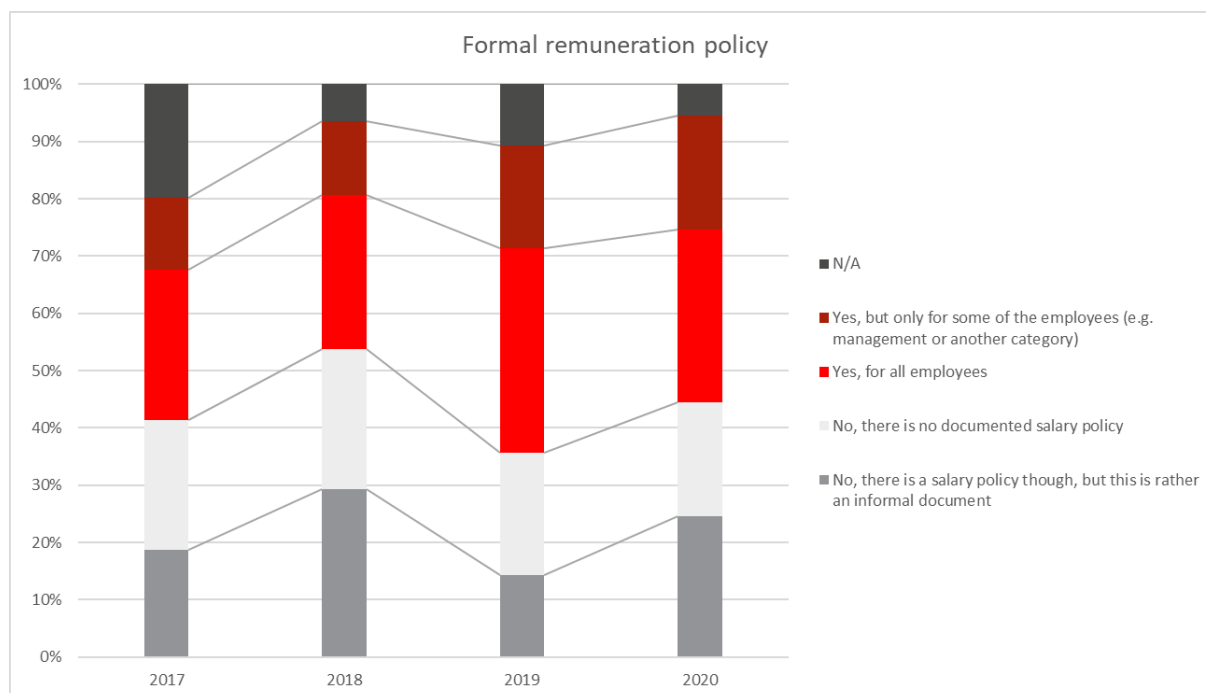
Le souhait des entreprises qui ne disposent pas encore de plan cafétéria d'en mettre un en place à l'avenir a également légèrement augmenté de 6% par rapport à l'année dernière.

La rémunération flexible reste relativement populaire, même si le concept lui-même n'est pas réglementé juridiquement. Lors de l'élaboration d'un plan cafétéria, il convient de tenir compte des différentes règles existantes en matière de rémunération, de fiscalité et de sécurité sociale pour chaque composant de rémunération faisant partie du plan cafétéria. Cet exercice dissuade parfois les entreprises d'introduire un plan cafétéria. Néanmoins, les chiffres montrent que de plus en plus d'entreprises sont prêtes à franchir le pas.

## 4 Politique salariale

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

- 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 exemple., direction ou autre catégorie)
- Oui, pour tous les travailleurs

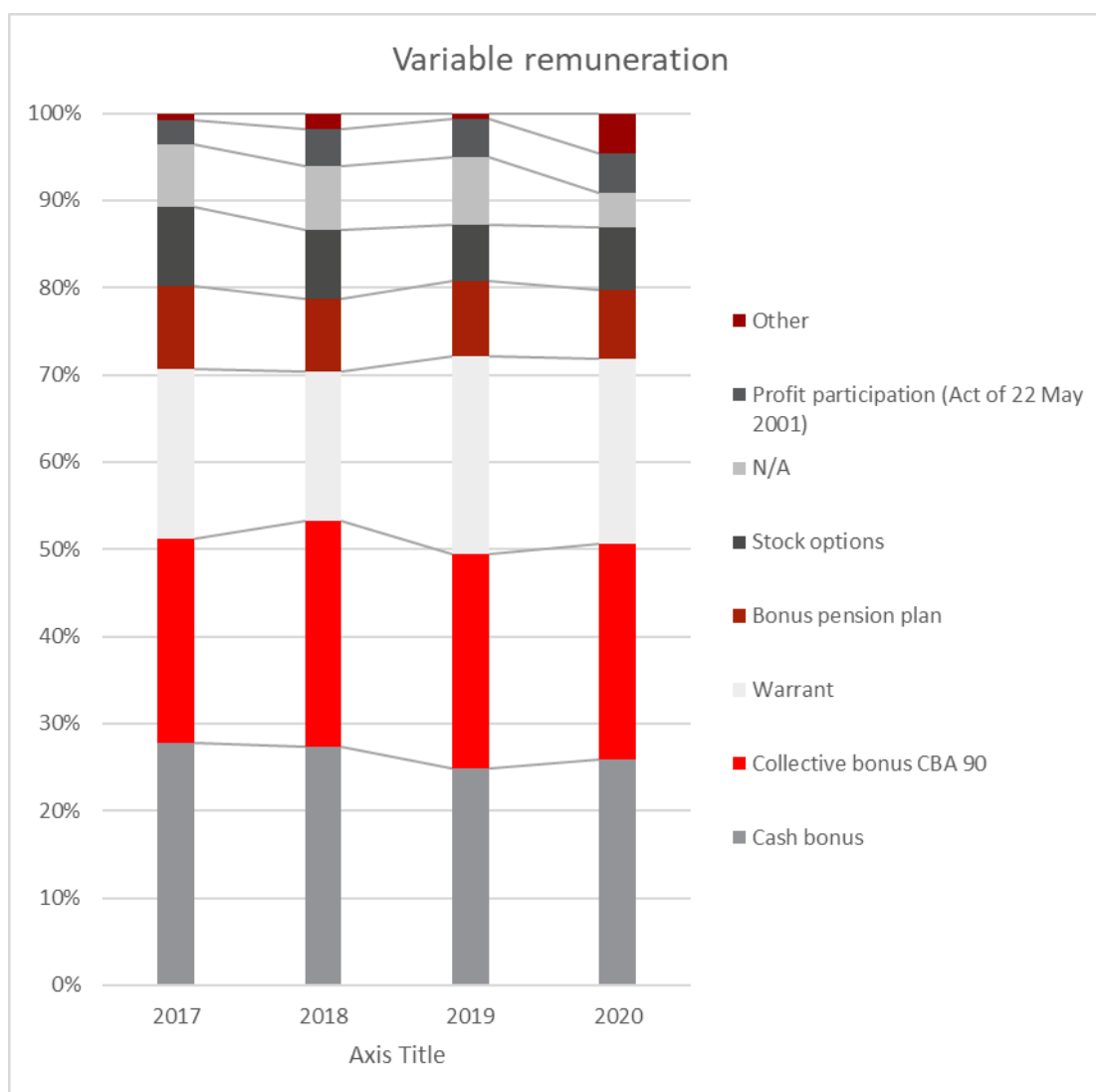


En 2020, le fait de disposer d'une politique salariale formelle n'est pas encore une généralité. Nous constatons toutefois que cette pratique a gagné en importance au fil des années. Environ 50% des participants disposent en effet d'une politique salariale formelle.

## 5 Rémunération variable

**Sous quelles formes votre entreprise octroie-t-elle une rémunération variable à ses collaborateurs?**

- Bonus en espèces
- Options sur actions
- Warrants
- Bonus collectif CCT 90
- Participation aux bénéfices/prime bénéficiaire (loi du 22 mai 2001)
- Plan de pension bonus
- Pas applicable
- Autre



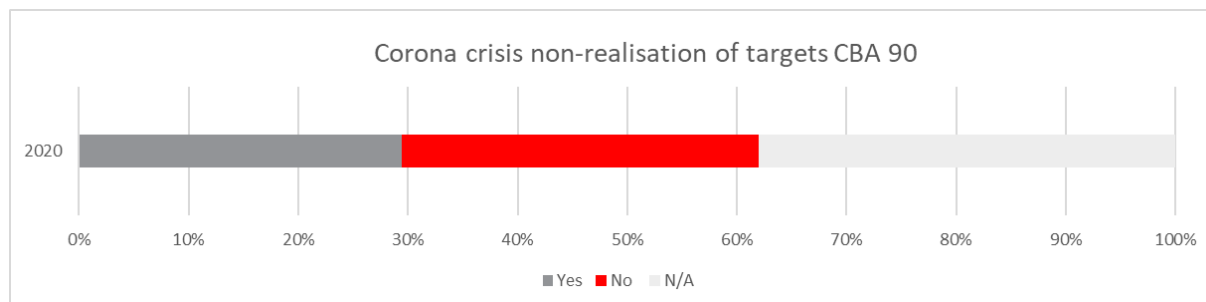
La cote de popularité du bonus en espèces remonte au niveau de 2018. Ce type de bonus demeure la forme de rémunération variable la plus courante. Le bonus collectif lié aux résultats (CCT 90), qui est fiscalement avantageux, suit immédiatement le bonus en espèces dans le classement. Malgré que le SPF Emploi ait modifié sa position sur ce bonus collectif, en permettant une utilisation moins flexible, ne semble pas avoir eu d'impact, car la plupart des participants semble adhérer à la position



du SPF Emploi et conserve malgré tout ce bonus. L'attribution de participations aux bénéficiaires/primés aux bénéficiaires, ainsi que d'options sur actions semble rester stable.

Les chiffres montrent également qu'un instrument qui permet de motiver de manière avantageuse les travailleurs individuellement, continue à intéresser les participants. Un bon exemple est le warrant : l'octroi de warrants connaît à cet égard une belle croissance depuis 2018 (+ 5%).

### La crise du coronavirus a-t-elle eu pour conséquence qu'un ou plusieurs objectifs de votre bonus collectif CCT 90 n'ont pas été atteints ?



En cette année particulière marquée par le coronavirus, il a également semblé intéressant d'examiner dans quelle mesure les objectifs du bonus collectif (CCT 90) ont pu être atteints. En effet, de nombreux participants ont fixé leurs objectifs début 2020, lorsque l'impact de la crise du coronavirus n'était pas encore prévu.

Il apparaît à cet égard que, pour près de la moitié des participants qui recourent à un bonus collectif, les objectifs n'ont pas été atteints en raison de la crise sanitaire.

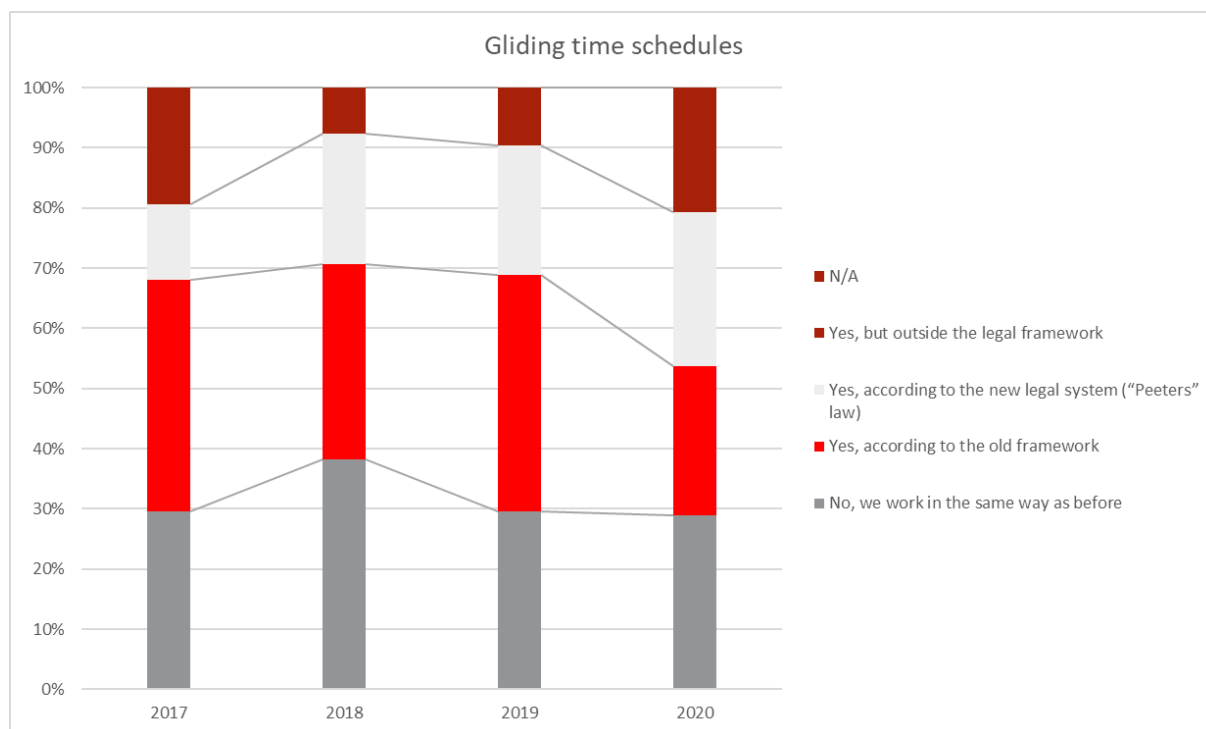
Une analyse plus approfondie des réponses ouvertes montre que de nombreuses entreprises ont néanmoins pu verser une partie du bonus parce que certains autres objectifs ont été atteints. La partie du bonus qui correspondait aux objectifs non atteints n'était alors pas versée sous forme de bonus collectif conformément à la CCT 90. Certaines entreprises ont indiqué qu'elles payaient cette partie sous forme d'un bonus en espèces ordinaire ; d'autres ne savaient pas, au moment de notre enquête, comment elles allaient résoudre ce problème.

## 6 Horaires flottants

### 6.1 Généralités

#### Avez-vous recours dans votre entreprise à des horaires flottants?

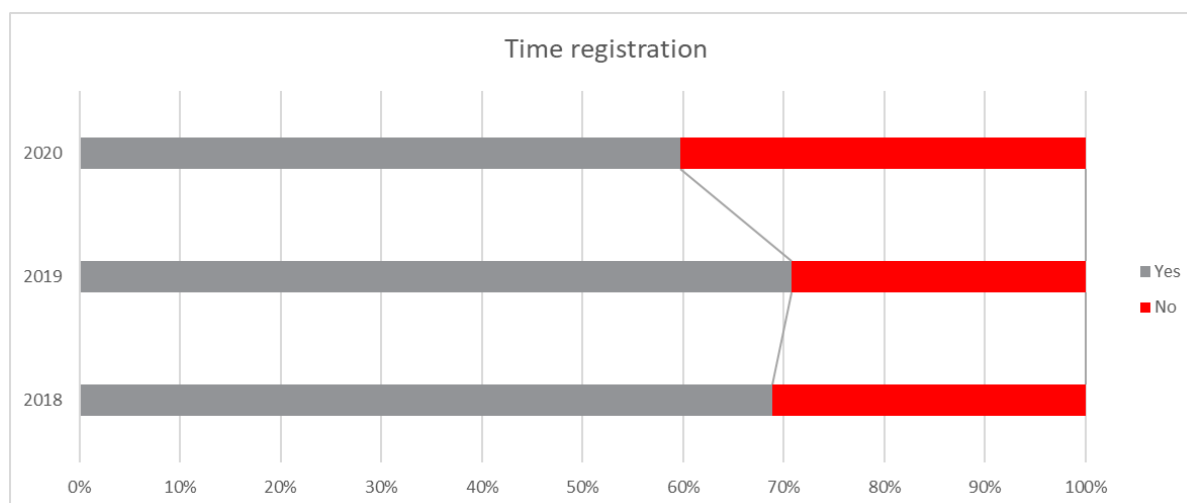
- Oui, selon l'ancien système
- Oui, selon le nouveau système légal (« loi Peeters »)
- Pas applicable
- Non, nous travaillons de la même manière qu'avant



Le système développé par le ministre Kris Peeters n'a eu qu'un succès modéré en 2017, mais pour 2018, nous avons constaté une augmentation du nombre de participants qui l'ont appliqué. En 2019, l'intérêt pour ce système est moins marqué. En 2020, le nouveau système légal a connu un plus grand succès auprès de l'échantillon de participants et est passé à 26%. L'ancien système est lui toujours presque aussi populaire et s'élève à 25%.

## 6.2 Suivi du temps de travail

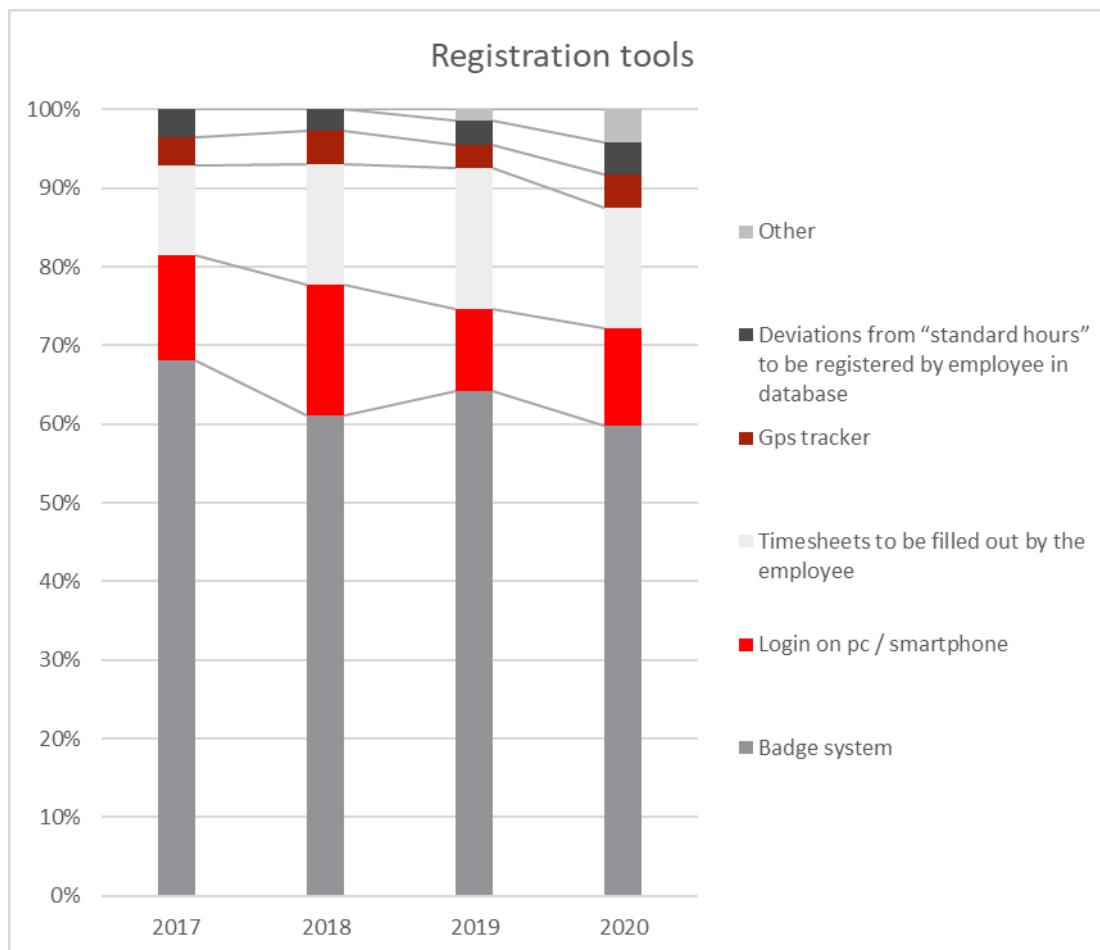
Dans ce cadre, prévoyez-vous un système de suivi du temps de travail?



Avec les horaires flottants se pose le problème du suivi des prestations. À cet égard, nous constatons que la majorité des participants prévoit effectivement une forme d'enregistrement du temps de travail, comme le prévoit la loi. Toutefois, la tendance de 2018 et 2019 ne se confirme plus et nous remarquons une baisse de 11% par rapport à l'année précédente. Peut-être la crise actuelle pousse-t-elle les entreprises à se pencher davantage sur le résultat ?

**Si oui, lequel ?**

- *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



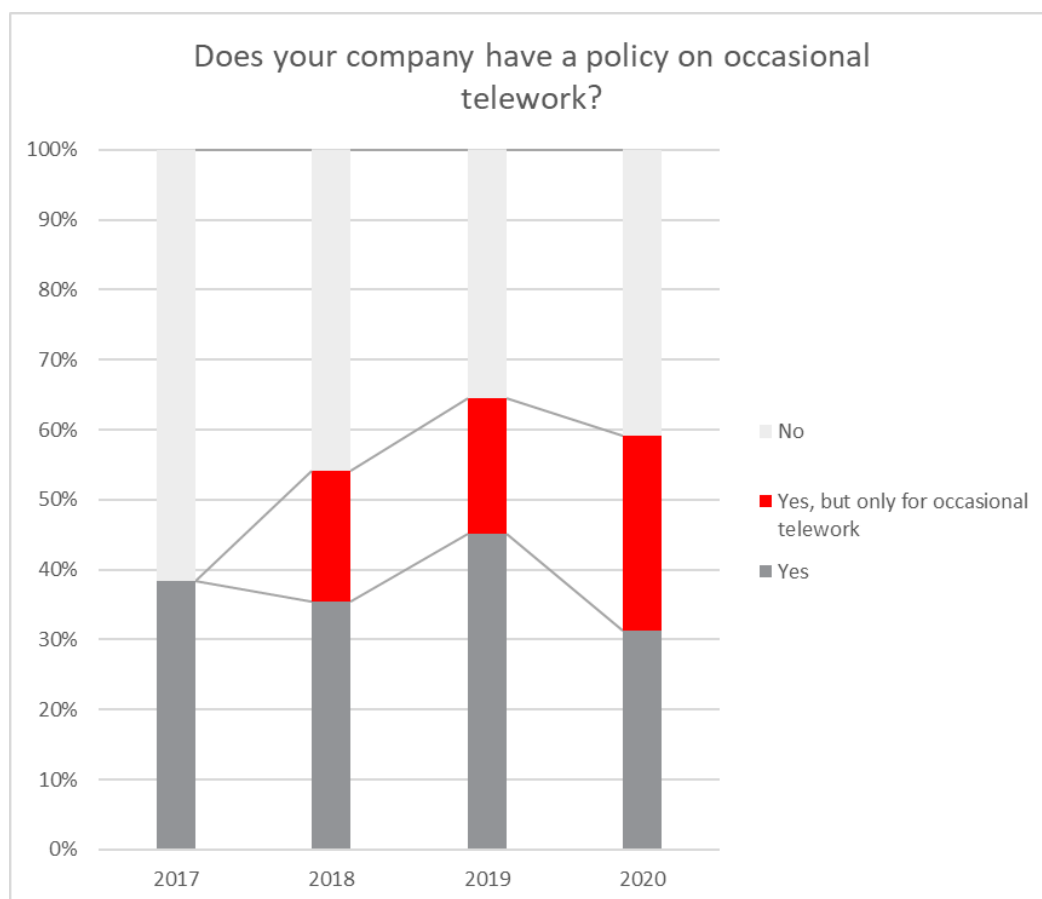
Le premier choix comme système de suivi du temps de travail demeure le badge. Il est clairement resté le système de suivi privilégié au fil des années même si la marge diminue.

La *timesheet* a clairement gagné en importance par rapport à l'année 2017. Une explication réside sans doute dans la simplicité avec laquelle un système d'enregistrement du temps de travail peut être mis en place. Le *login* sur ordinateur ou via un smartphone se trouve quant à lui à nouveau au même niveau qu'en 2017.

## 7 Télétravail occasionnel

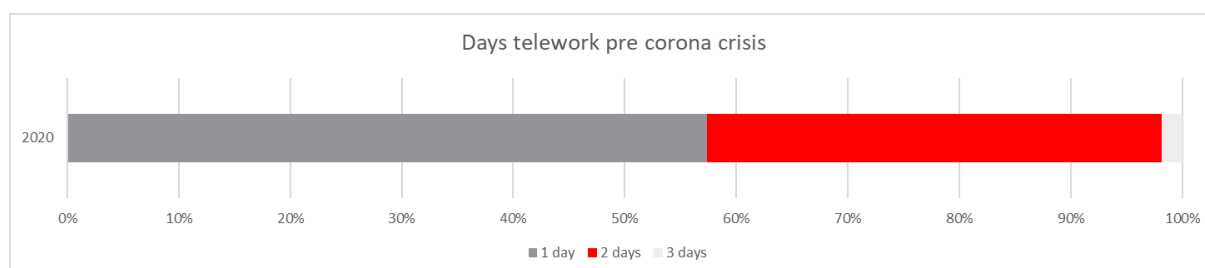
Votre entreprise dispose-t-elle d'une *policy* relative au télétravail occasionnel?

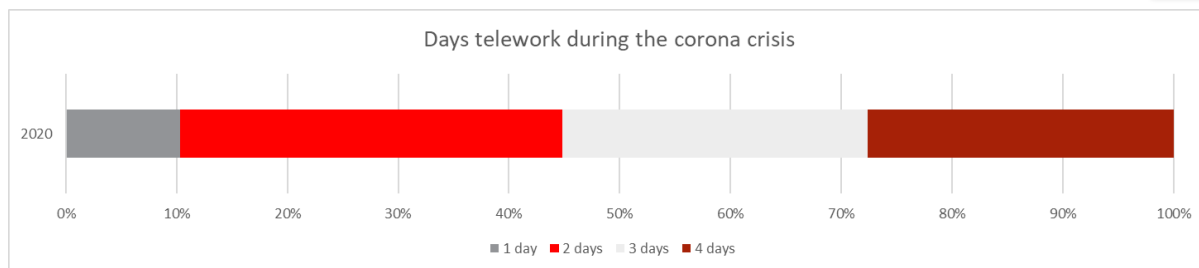
- Oui
- Oui, mais seulement concernant le télétravail occasionnel
- Non



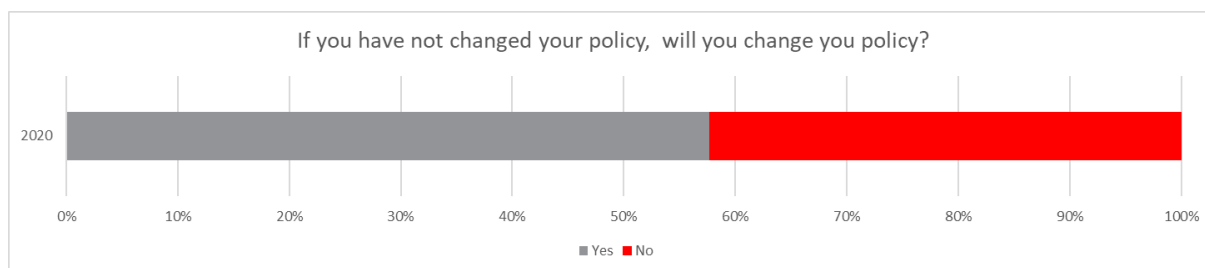
En 2020, 59% des participants disposaient d'une politique sur le télétravail (occasionnel). Malgré le télétravail obligatoire suite à la crise du coronavirus, il convient de noter que ce pourcentage est inférieur à celui de 2019 (où 62% disposaient d'une telle politique).

Nous avons également interrogé les participants sur le nombre de jours de télétravail. Assez logiquement, nous constatons une claire évolution.

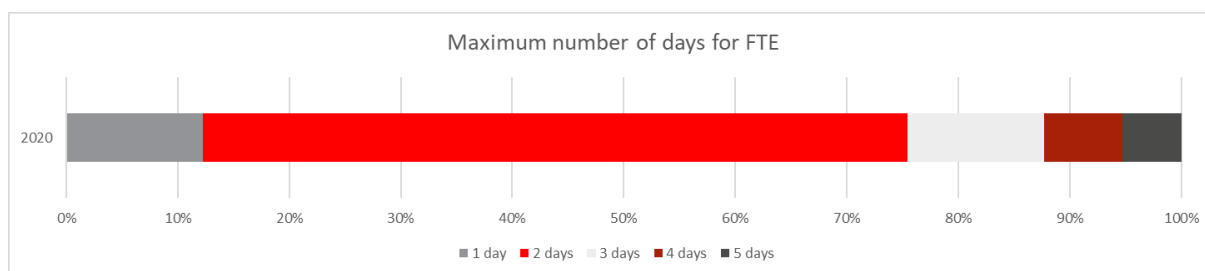




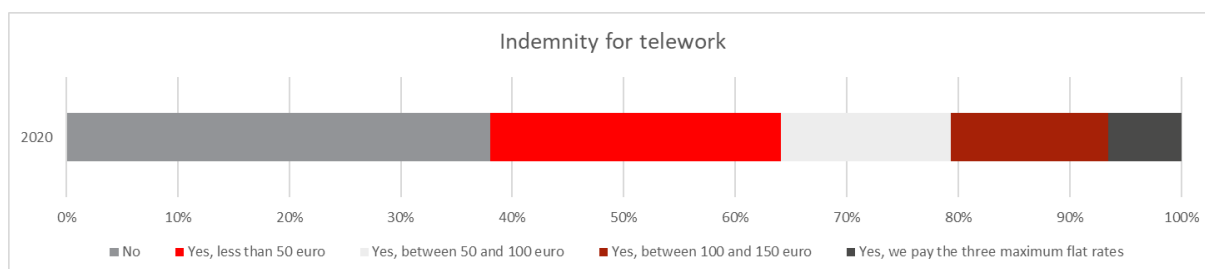
Avant la crise du coronavirus, le télétravail était généralement limité à 1 ou 2 jours par semaine. Compte tenu du télétravail obligatoire pour les fonctions qui le permettent, il n'est pas surprenant que le nombre de jours de télétravail soit passé à 3 ou 4 jours par semaine pendant la crise du coronavirus.



De nombreux participants ont également indiqué qu'ils aimeraient adapter leur politique sur le télétravail (58% des participants).



Lorsque nous sondons les intentions concernant le nombre de jours de télétravail par semaine, nous constatons que la majorité des participants souhaite accorder deux jours de télétravail. Certains souhaitent accorder jusqu'à cinq jours de télétravail, mais ces cas demeurent des exceptions.

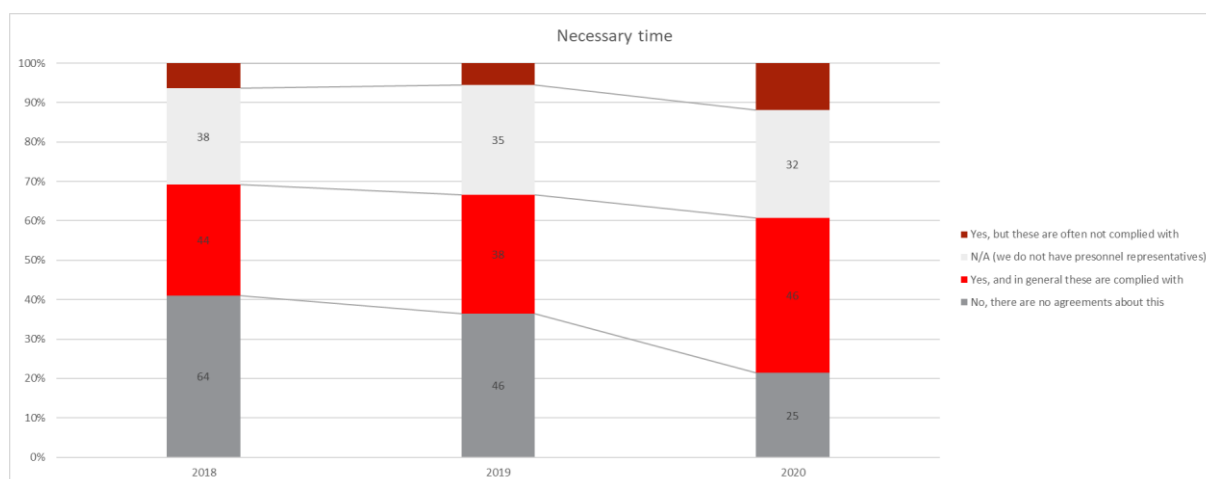


A la question de savoir si et dans quelle mesure une indemnité est accordée, près de 40% des participants ont indiqué ne payer aucune indemnité, 26% ont déclaré payer un montant inférieur à 50 euro par mois, et 7% des entreprises interrogées ont indiqué payer les trois forfaits maximum (para)-fiscalement admissibles.

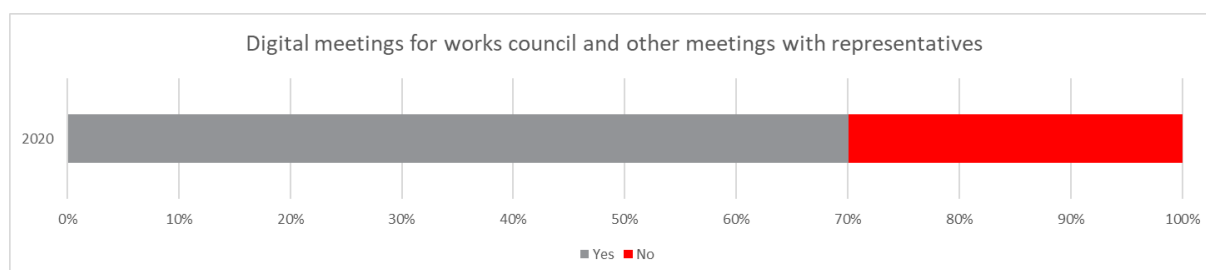
## 8 Représentants du personnel

### Avez-vous fixé des règles dans votre entreprise concernant le « temps nécessaire » et les facilités pour vos représentants du personnel?

- 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
- Pas applicable (nous n'avons pas de représentants du personnel)



Une plus grande proportion (51%) des participants ayant une délégation du personnel a fixé des règles concernant le temps et les facilités dont les représentants du personnel peuvent disposer. Lorsque des règles ont été mises en place, il semble qu'elles soient généralement respectées (39% des cas). Cela souligne une fois de plus l'importance d'essayer d'établir de bons accords en interne, par exemple via le règlement d'ordre intérieur de votre comité pour la prévention et la protection au travail et/ou de votre conseil d'entreprise.

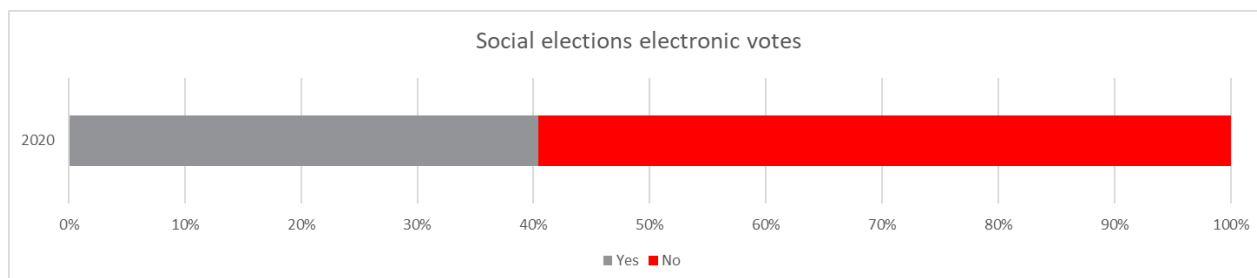


La crise du coronavirus a également changé notre façon de collaborer avec les représentants du personnel. Dans 70% des cas, les réunions se déroulent à l'heure actuelle sous forme numérique.

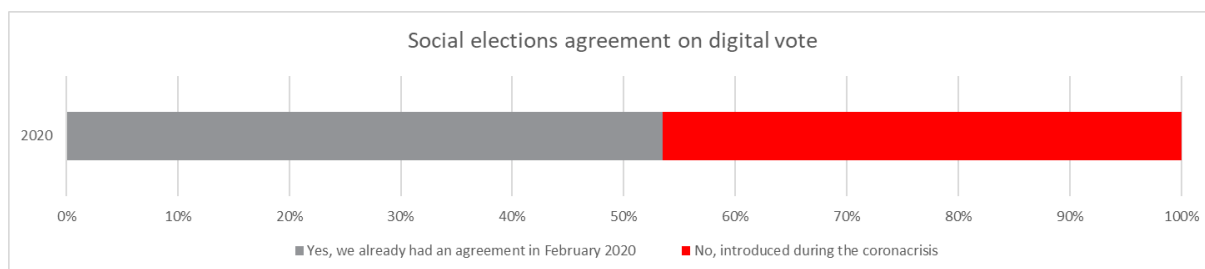
## 9 Les élections sociales

Tant pour le vote par correspondance que pour le vote électronique, 104 participants ont répondu aux questions.

### Elections sociales par vote électronique

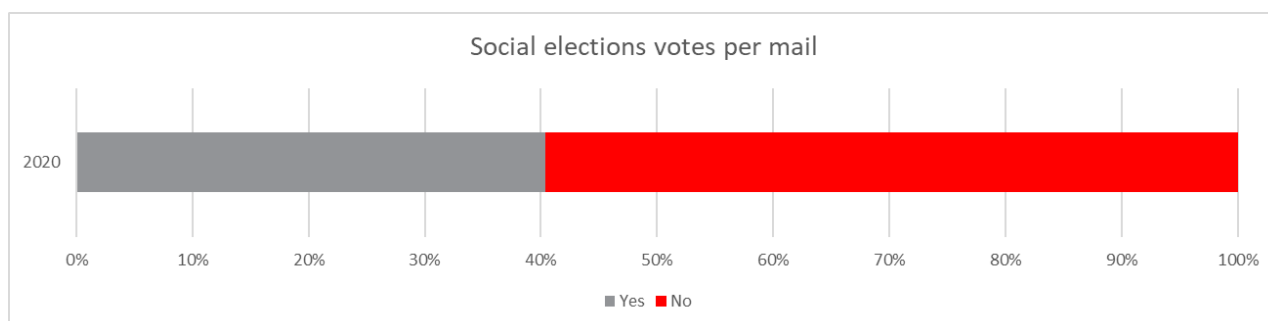


Ainsi, 41% des élections sociales se sont déroulées de façon entièrement ou partiellement électronique.



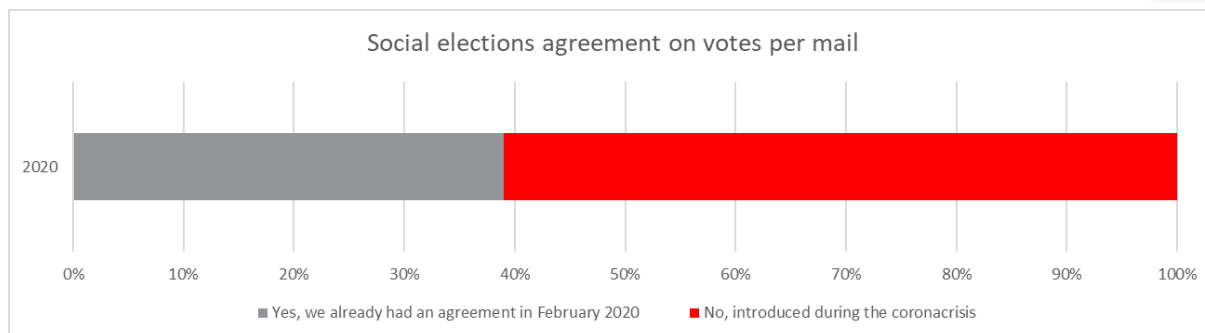
Le vote électronique avait déjà été adopté dans 53% des cas avant la crise du coronavirus. Cela signifie également que près de la moitié des entreprises qui ont organisé un vote électronique (47%) ont accueilli favorablement la possibilité créée à l'automne de l'année 2020 de conclure un accord à cet effet au niveau de l'entreprise.

### Elections sociales par vote par correspondance



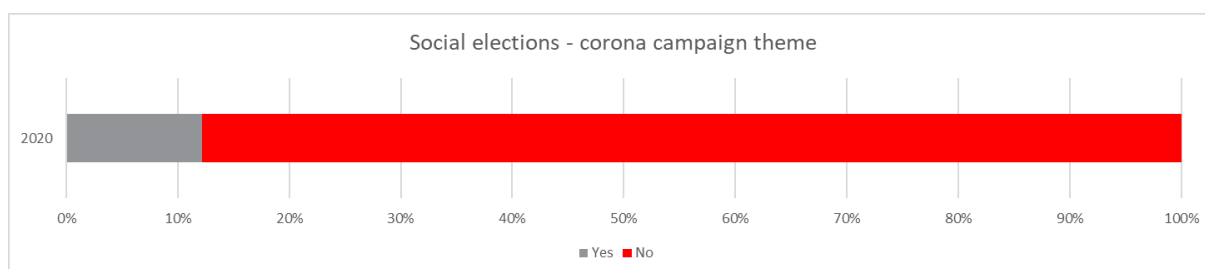
104 participants ont répondu à la question sur le vote par correspondance et là aussi, 41% des entreprises ont organisé un vote par correspondance. Cela suggère également que la plupart des entreprises ont combiné le vote électronique et le vote par correspondance pour certaines catégories de travailleurs (par exemple, les travailleurs dont le contrat de travail a été suspendu).





En comparaison avec les les accords sur le vote électronique, les accords sur le vote par correspondance, eux, ont principalement été introduits pendant la crise du coronavirus, ce qui est assez logique compte tenu du fait que l'accord au sujet d'un vote par correspondance ne devait être conclu qu'après la reprise de la procédure électorale à l'automne 2021.

### La crise du coronavirus, un thème de campagne ?

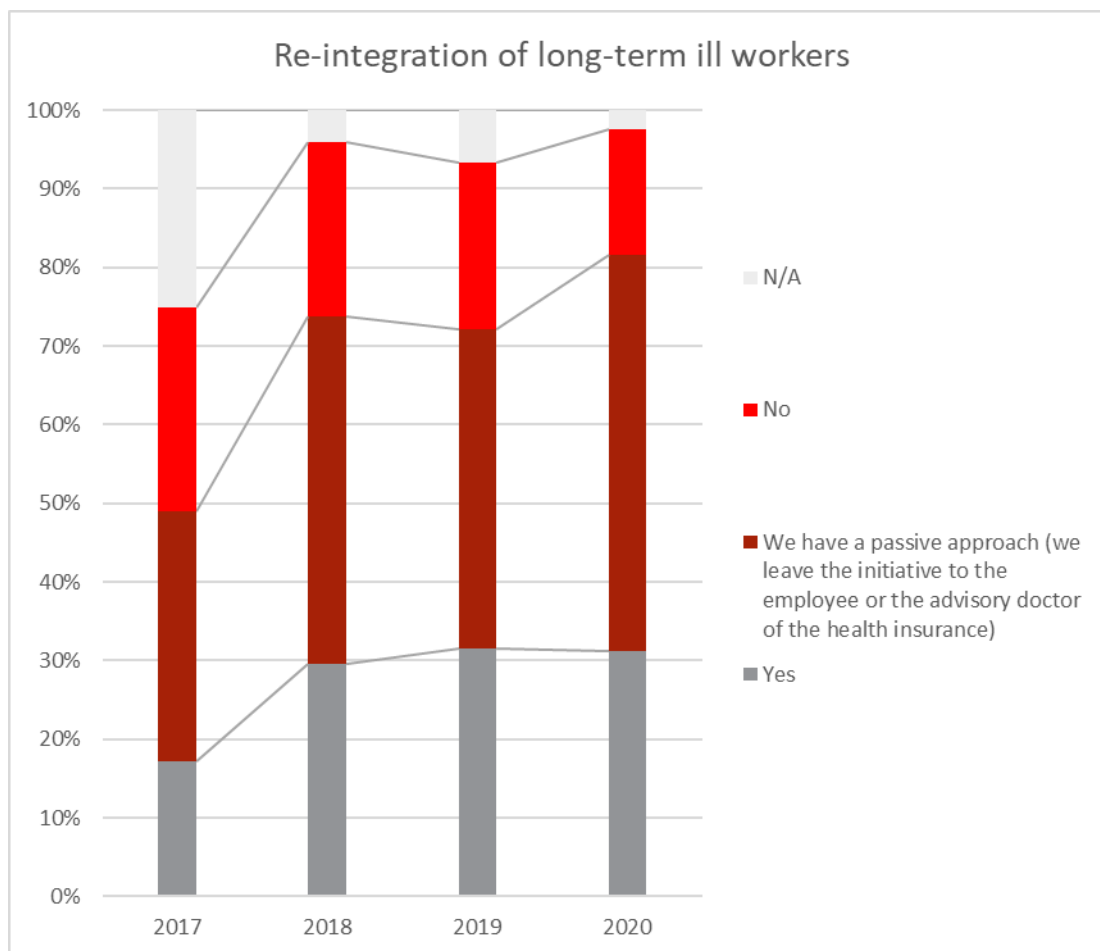


La crise du coronavirus n'a guère été un thème de campagne des élections sociales.

## 10 Trajet de réintégration

**Avez-vous élaboré une politique pour la réintégration des travailleurs absents de longue durée ?**

- Nous adoptons plutôt une approche réactive (nous laissons l'initiative au travailleur ou au médecin conseil de la mutuelle)
- Non
- Pas applicable
- Oui

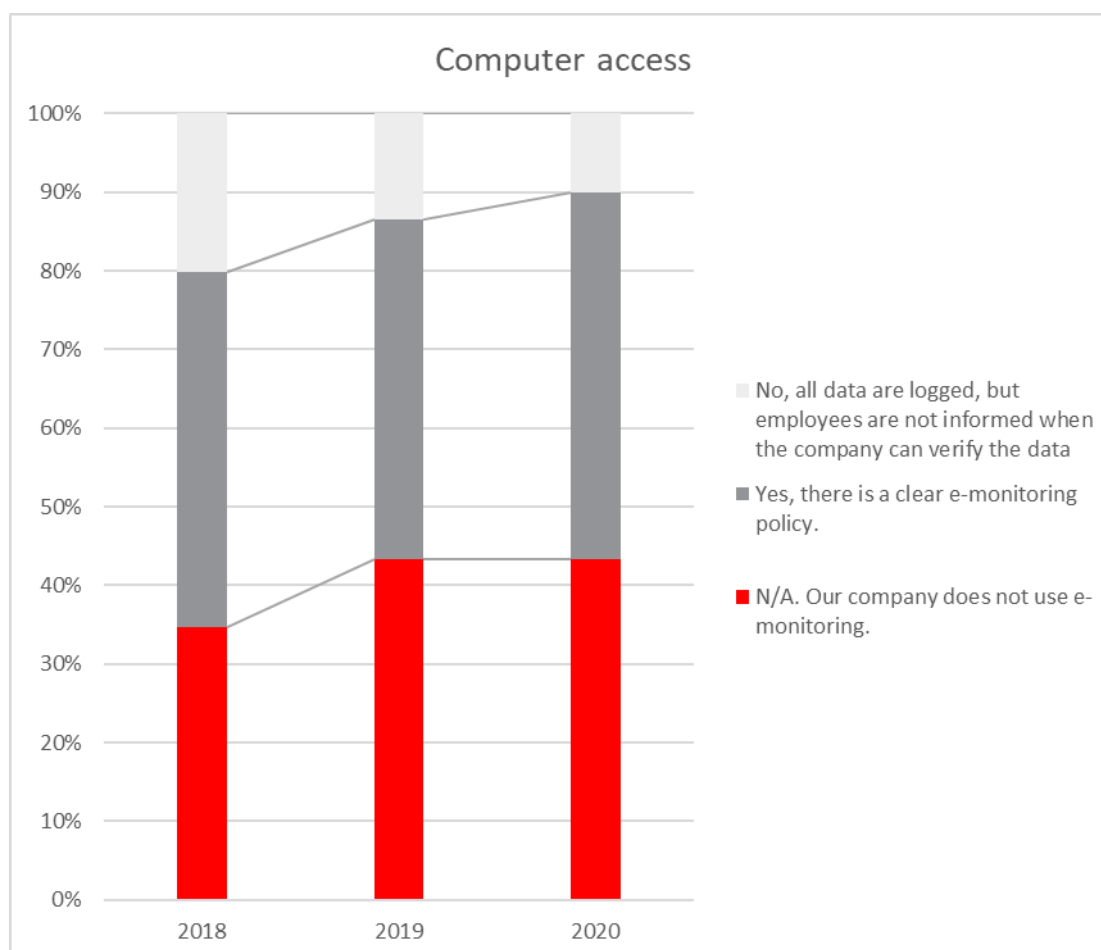


En 2020, le nombre de participants ayant élaboré une politique en la matière semble s'être stabilisé. Il est toutefois frappant de constater que de plus en plus d'entreprises confirment avoir adopté une attitude plutôt passive et avoir laissé au travailleur ou au médecin-conseil de la mutuelle l'initiative d'entamer une procédure de réintégration. Le nombre de participants ayant coché "sans objet" a fortement diminué ces dernières années.

## 11 Vie privée des travailleurs

### Fournissez-vous des informations transparentes aux travailleurs concernant les cas et la mesure dans lesquels leurs activités informatiques peuvent être contrôlées ?

- Pas applicable. Notre entreprise ne fait pas d'*e-monitoring*.
- Oui, il y a une *e-monitoring policy* claire.
- Non, toutes les données sont enregistrées mais les travailleurs ne sont pas informés des hypothèses dans lesquelles notre entreprise peut les contrôler.



Le nombre de participants qui n'organisent pas d'*e-monitoring* se stabilise autour des 43% ces deux dernières années.

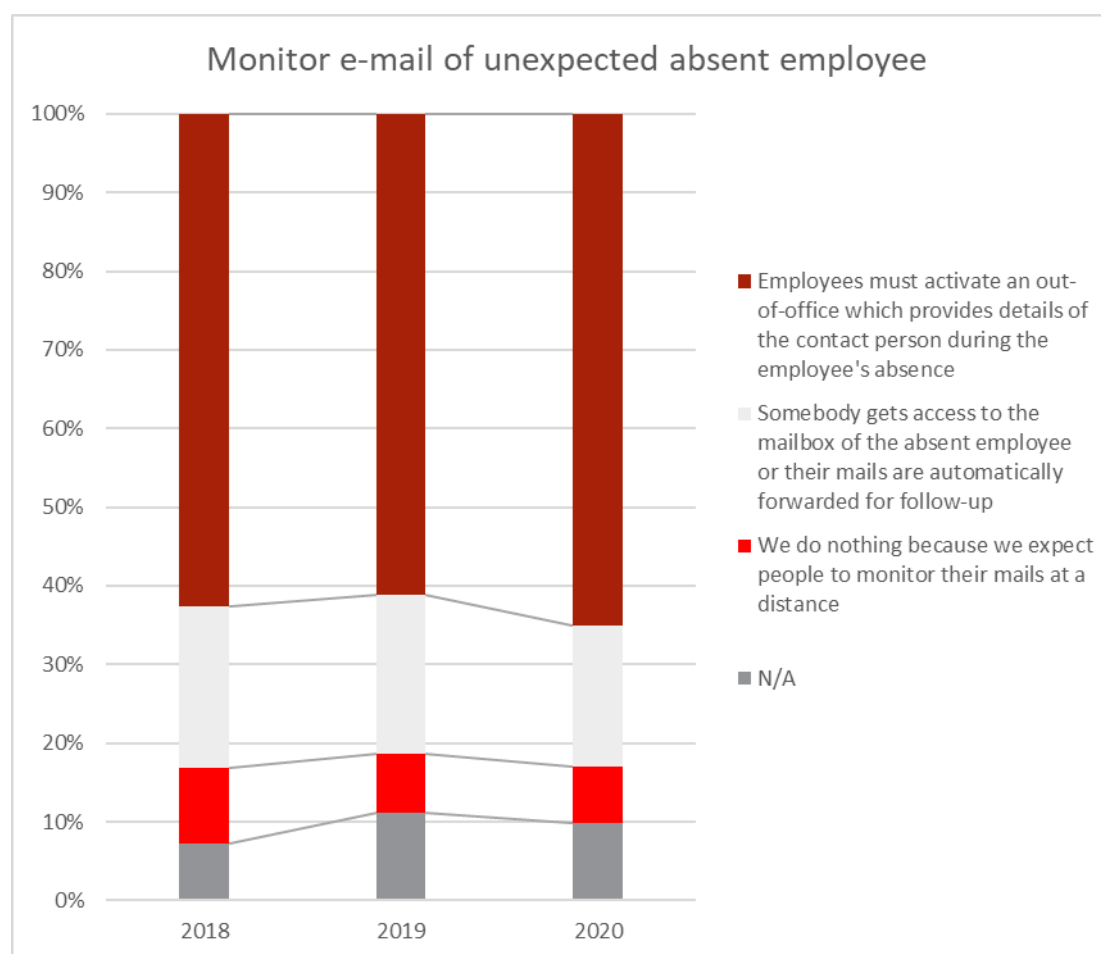
En revanche, il est intéressant de noter qu'un certain nombre de participants indiquent encore qu'ils effectuent un *e-monitoring* sans en informer leur personnel. Heureusement, cette tendance est en baisse et ne concerne que 10% des employeurs en 2020. Il est conseillé de fournir des lignes directrices claires, non seulement pour ne pas laisser les travailleurs dans l'incertitude, mais également pour pouvoir prendre des mesures appropriées en cas de violation de la *policy*. A défaut, cela risquerait aussi de compromettre la valeur probante d'e-mails ou d'autres données électroniques (par exemple, le comportement de navigation) surveillés.

Une bonne *e-monitoring policy* peut aider à prévenir et/ou à détecter les fuites de données frauduleuses. La législation RGPD exige qu'une entreprise traite les données de ses travailleurs mais aussi de ses clients de manière transparente. Il s'agit notamment de pouvoir imposer un comportement correct à vos

travailleurs. La tendance à avoir une *policy* est confirmée et désormais 47% des participants ont mis une telle *policy* en place.

### Que se passe-t-il en ce qui concerne le suivi des e-mails d'un travailleur qui est absent de manière imprévue ?

- Rien, car on attend des travailleurs qu'ils continuent à suivre leurs e-mails à distance.
- Les travailleurs sont, dans ce cas, obligés de se mettre en « *out-of-office* » et indiquer qui peut être contacté jusqu'à la reprise du travail.
- Quelqu'un en interne reçoit un accès à la boîte e-mails du travailleur absent pour pouvoir assurer le suivi, ou les e-mails sont automatiquement transmis à quelqu'un pour le suivi.
- Pas applicable.



Le suivi des e-mails des travailleurs absents de manière imprévue est une question délicate avec laquelle beaucoup de participants sont aux prises. Non seulement l'expéditeur de l'e-mail ignore que son e-mail ne peut pas être traité par le destinataire, mais l'accès à ce courriel peut potentiellement porter atteinte à la vie privée de l'expéditeur et du destinataire (sauf si vous avez obtenu un consentement préalable).

La plupart des participants (65% en 2020) demande à leurs travailleurs d'activer un « *out of office* ». Selon nous, pouvoir continuer à contacter l'entreprise, même si le travailleur est absent, nous paraît l'approche à adopter.

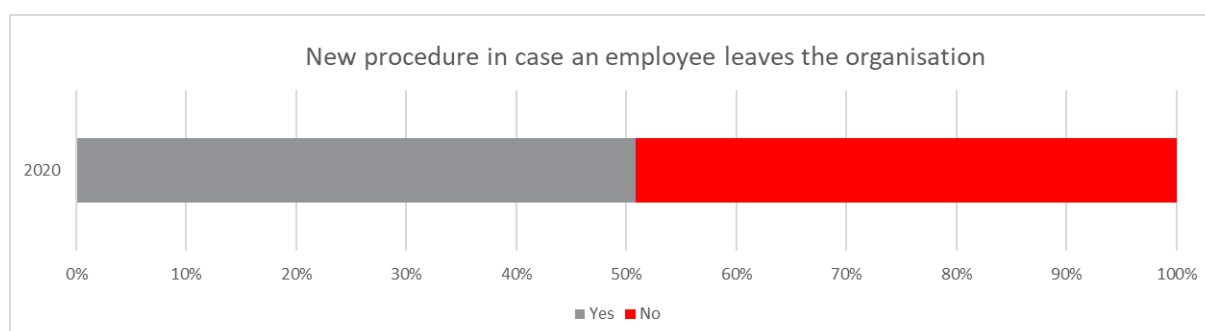
En revanche, donner uniquement l'accès à un autre travailleur nous semble risqué, à moins que l'adresse e-mail ne présente aucun caractère personnel (par exemple, info@entreprise.be).

Suite à la décision de la Chambre Contentieuse de l'APD, nous avons posé une question complémentaire au sujet du **suivi de la boîte e-mails des membres du personnel qui ont quitté l'entreprise**.

Pour rappel, dans sa décision, l'APD a fourni un certain nombre de lignes de conduite à suivre par les employeurs suite au départ de leurs collaborateurs :

- le responsable du traitement doit bloquer les comptes e-mails des travailleurs ayant cessé leurs fonctions au plus tard au moment de leur départ effectif ;
- le travailleur sortant doit en être informé et un message automatique, dans lequel il est indiqué au correspondant que la personne qu'il essayait de contacter a quitté l'organisation, doit être prévu;
- après un délai raisonnable (à priori 1 mois), la boîte e-mails et le message automatique doivent être supprimés. L'APD souligne que - compte tenu du contexte et du degré de responsabilité de l'ancien travailleur - une période plus longue pour le message automatique peut être prévue, mais idéalement, elle n'excédera pas 3 mois. Cette prolongation de la période doit être justifiée et se faire de préférence en accord avec l'ancien travailleur. Celui-ci doit, à tout le moins, être informé de la prolongation. Le fait de maintenir la boîte e-mail active pendant une période limitée peut être fondé sur l'intérêt légitime de l'entreprise, en particulier la garantie de la continuité des prestations et du bon fonctionnement ;
- de préférence préalablement à la désactivation de l'adresse e-mail, le travailleur sortant et des éventuels tiers doivent en être informés, de manière à permettre au travailleur de trier et de transmettre ses e-mails sur son adresse e-mail privée avant son départ effectif ;
- afin d'éviter que l'entreprise ait besoin d'accéder au compte e-mails d'un ancien travailleur, les e-mails provenant du compte e-mails du travailleur concerné, qui sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, sont en principe récupérés avant le départ du travailleur, et en sa présence ;
- En cas de licenciement avec effet immédiat, les procédures susmentionnées doivent être engagées aussi rapidement que raisonnablement possible,

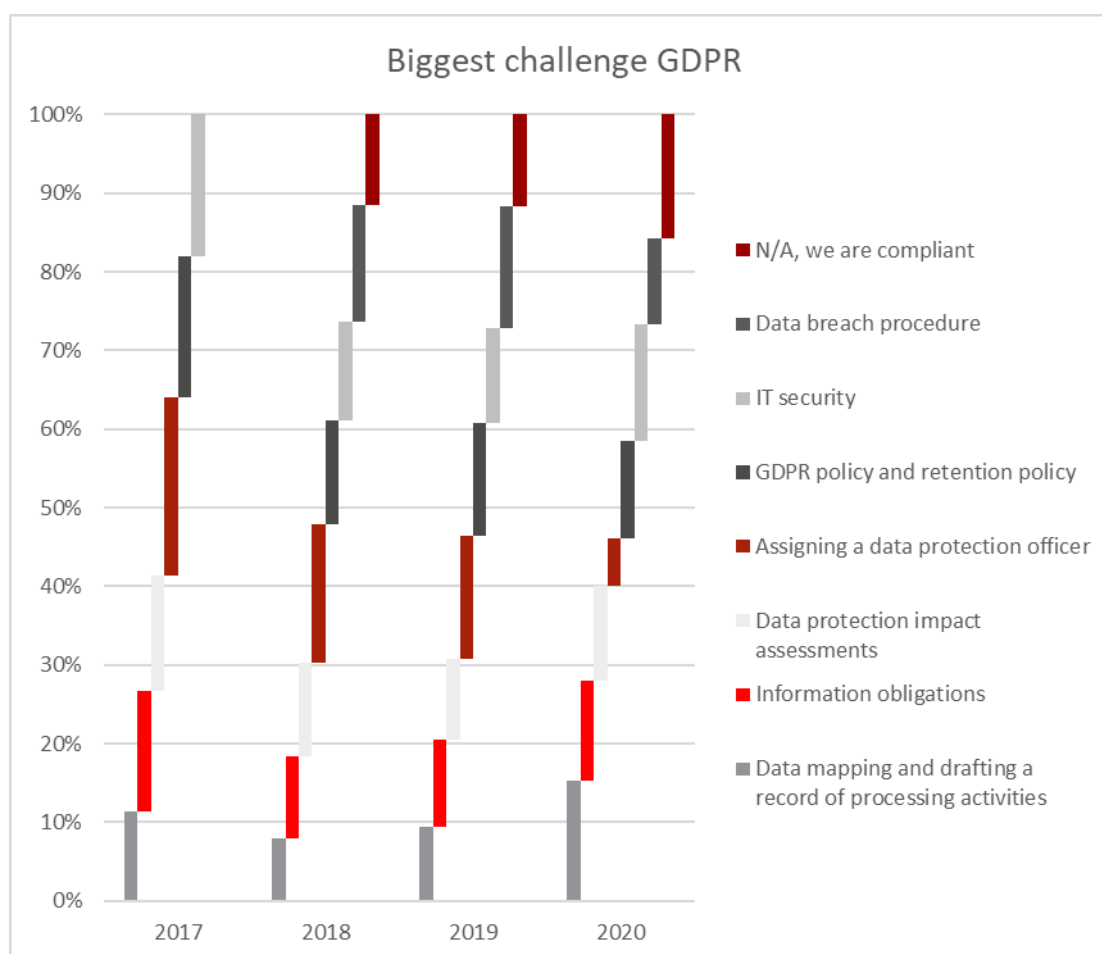
Pour l'instant, seuls 51% semblent être au courant de la nouvelle réglementation. Il est recommandé de l'inclure le plus tôt possible dans votre politique en matière de TIC et dans vos procédures de sortie.



## 12 RGPD

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

- *Data mapping* (cartographie des données) et réalisation/mise à jour du registre des activités de traitement
- Obligations d'information
- Analyse d'impact relative à la protection des données
- Désignation d'un délégué à la protection des données
- Politique RGPD et politique de rétention
- *IT security*
- Procédure relative à la violation de données à caractère personnel
- Pas applicable, nous sommes déjà entièrement en conformité

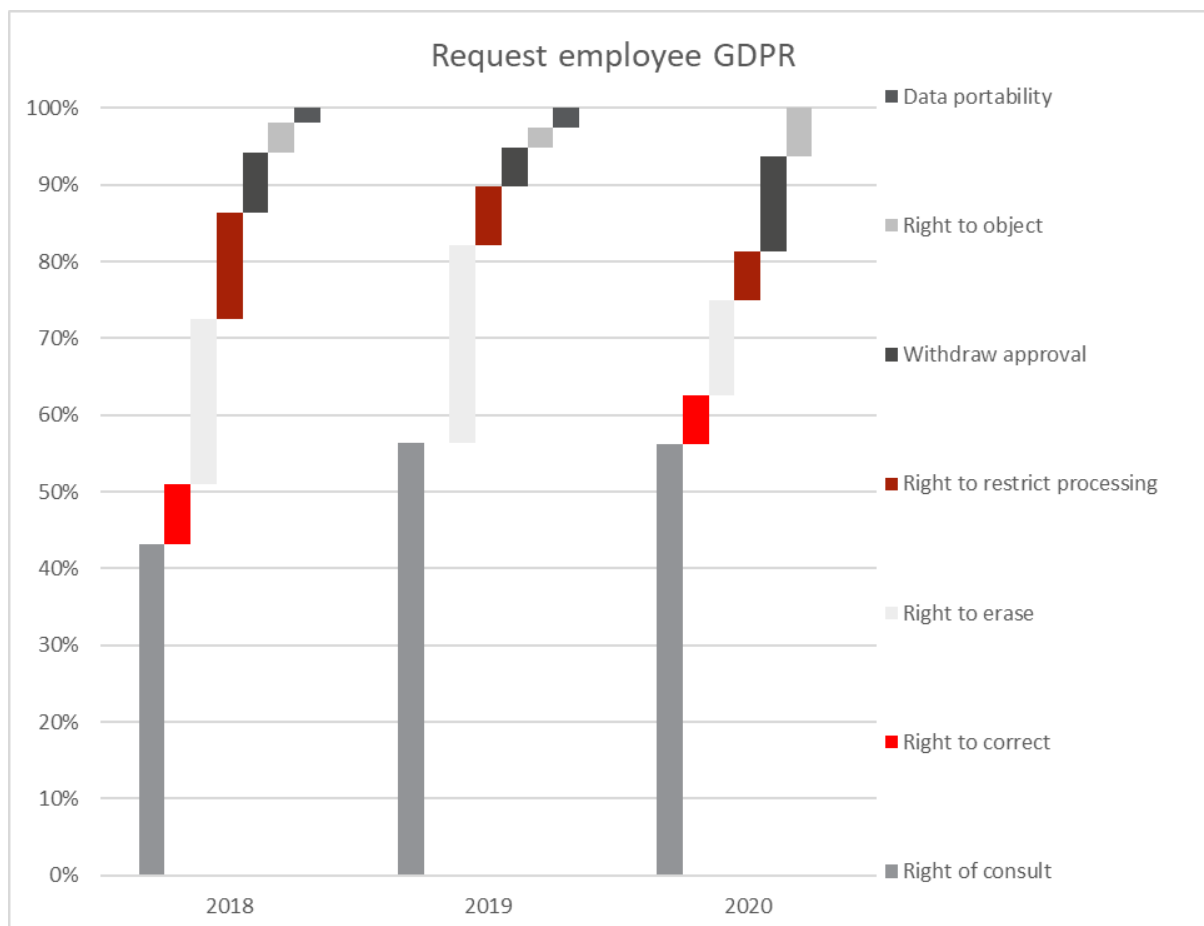


Pour faciliter la comparaison, nous avons choisi d'attribuer une moyenne pondérée à chacun des défis. Cette moyenne pondérée consiste en, d'une part, l'importance que les participants attachent au défi, et d'autre part, le nombre de participants qui ont considéré ce défi comme important.

Le *data mapping* s'est avéré être un défi important au fil du temps. Il en va de même pour l'obligation d'information. Ces dernières années, l'*IT-security* et la procédure de *data breach* ont gagné en importance. Par rapport aux années précédentes, une plus grande partie des participants indique être pleinement *compliant*. L'inquiétude quant à la nomination ou non d'un DPO a également diminué. L'évolution des chiffres nous montre que le thème du RGPD a atteint un certain degré de maturité.

**Avez-vous, au cours des derniers mois, reçu une demande d'un travailleur liée à ses droits en vertu du RGPD ? Si oui, de quel droit s'agissait-il ?**

- Droit d'accès
- Droit de rectification
- Droit d'effacement
- Droit de limitation du traitement
- Retrait du consentement
- Droit d'opposition (contre un traitement effectué dans le cadre d'un intérêt légitime ou d'une prise de décision automatisée)
- Droit de portabilité (*data portability*)



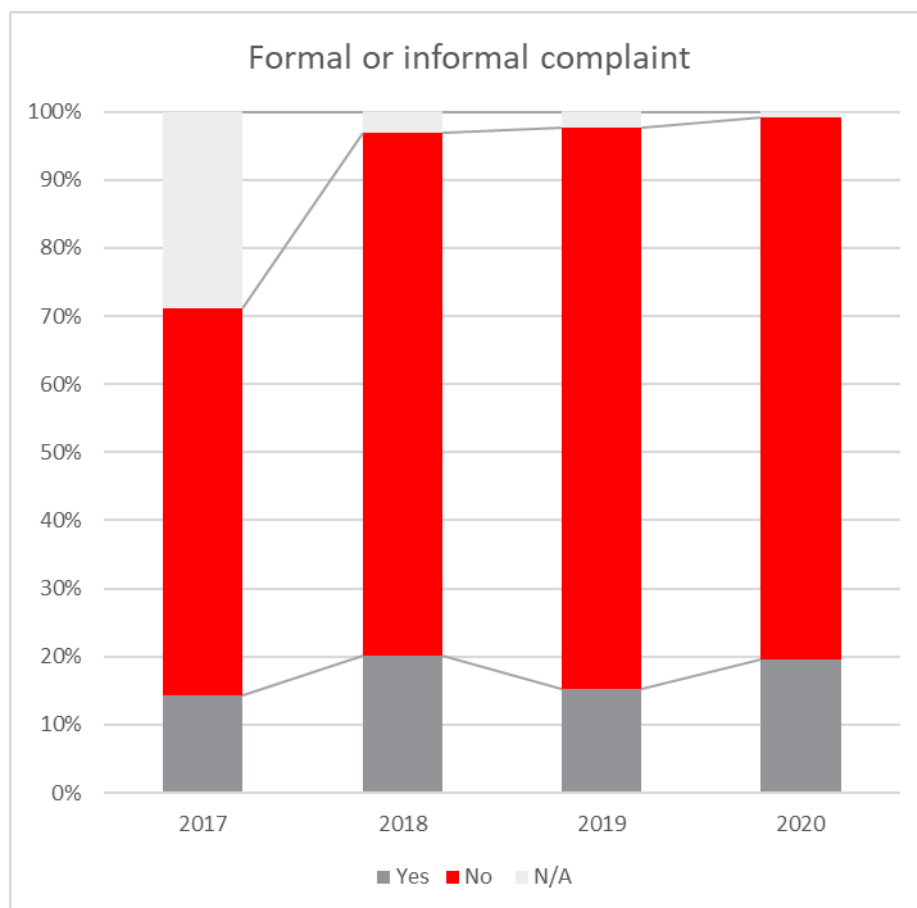
Lorsque les travailleurs revendiquent des droits en vertu du RGPD, il demandent dans la plupart des cas de pouvoir accéder aux données les concernant et qui ont été traitées. Cette tendance qui a débuté en 2018 s'est avérée de loin la plus importante depuis ces deux dernières années. Il est important que chaque entreprise soit préparée aux éventuelles demandes d'exercice des droits dans le cadre du RGPD afin d'y donner suite de manière adéquate et dans les délais légaux (en principe seulement un mois !). Des procédures fluides et des modèles de formulaires peuvent évidemment y contribuer.

Il est à noter que cette année, le retrait du consentement (en tant que base juridique du traitement) et l'exercice du droit de s'opposer au traitement (dans le cadre d'un intérêt légitime ou d'une prise de décision automatique) ont augmenté par rapport à l'année dernière.

## 13 Discrimination

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

- Oui
- Non
- Pas applicable

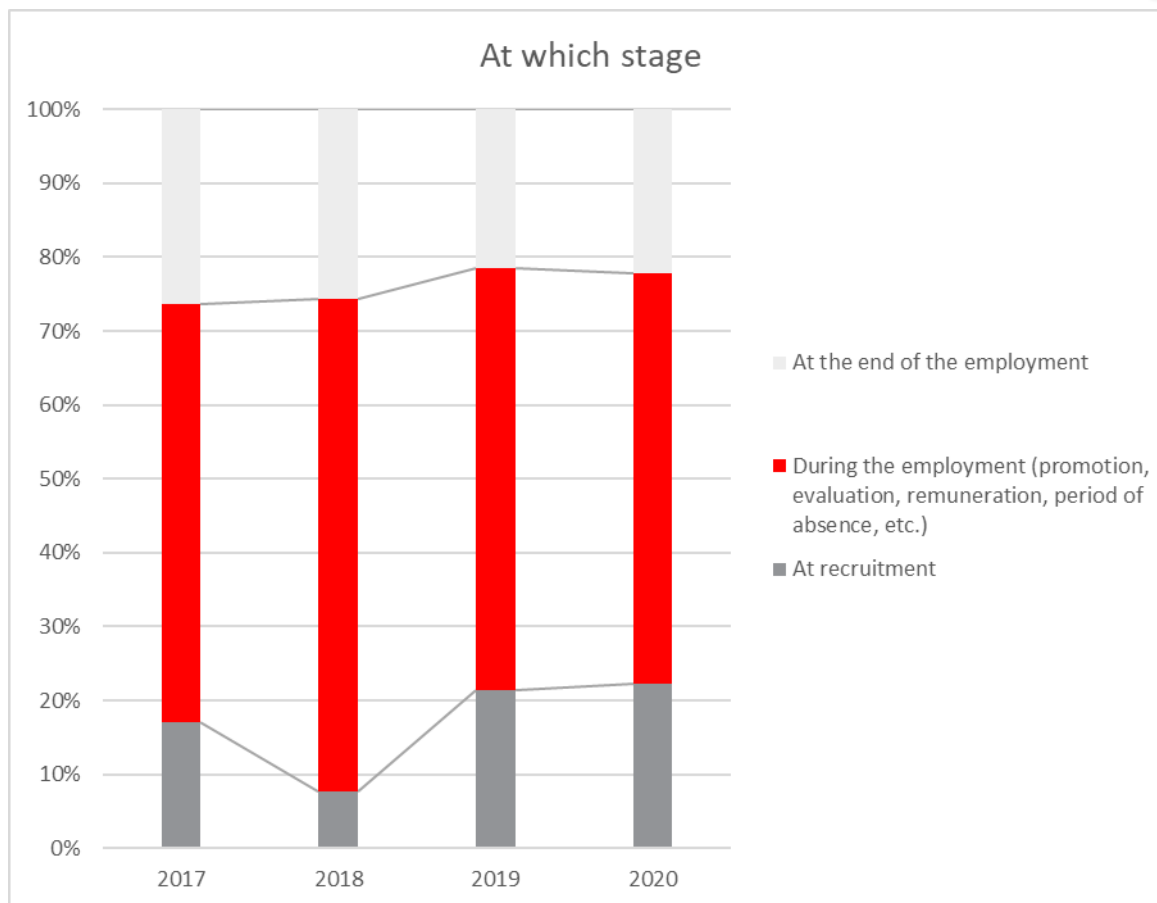


Les plaintes en matière de discrimination ont légèrement augmenté par rapport à l'année dernière et ont réatteint le niveau de 2018. Le nombre de plaintes reste toutefois assez limité (seulement 23 plaintes en 2020).

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

- Lors du recrutement
- Pendant la période d'occupation (promotion, évaluation, rémunération, période d'absence,...)
- A la fin de l'occupation



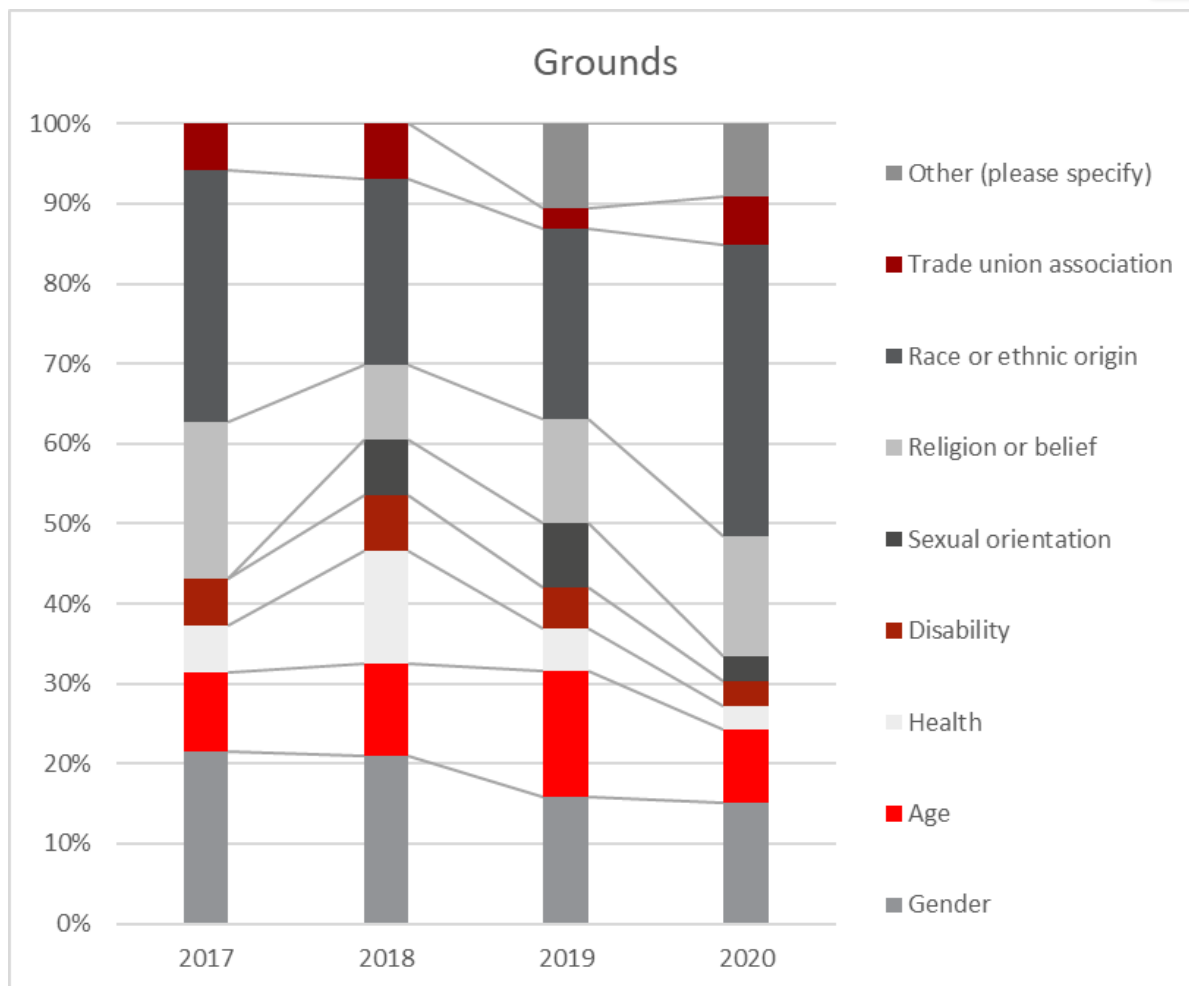


Le plupart des plaintes semble intervenir au cours d'une période d'emploi. Contrairement à 2018 et à 2019, nous constatons davantage de plaintes en 2020 durant le processus de recrutement. Cette évolution mérite d'être remarquée car les plaintes durant le processus de recrutement sont plus difficiles à prouver. En examinant le fondement de ces plaintes, nous constatons souvent qu'elles sont basées sur des communications de personnes impliquées dans le processus de recrutement. Il est dès lors recommandé que celles-ci soient correctement sensibilisés à cette législation afin qu'elles ne partagent pas involontairement des informations non souhaitables avec le candidat.

Le nombre de plaintes pour discrimination en fin d'emploi reste relativement faible.

#### Sur quel(s) critère(s) de discrimination la plainte reposait-elle?

- Genre
- Age
- Etat de santé
- Handicap
- Orientation sexuelle
- Convictions religieuses ou philosophiques
- Race ou origine
- Convictions syndicales



Les plaintes pour discrimination fondée sur le sexe diminuent chaque année. La race ou l'origine restent comme chaque année le principal critère de discrimination et les plaintes de ce type représentent désormais 36% des plaintes.

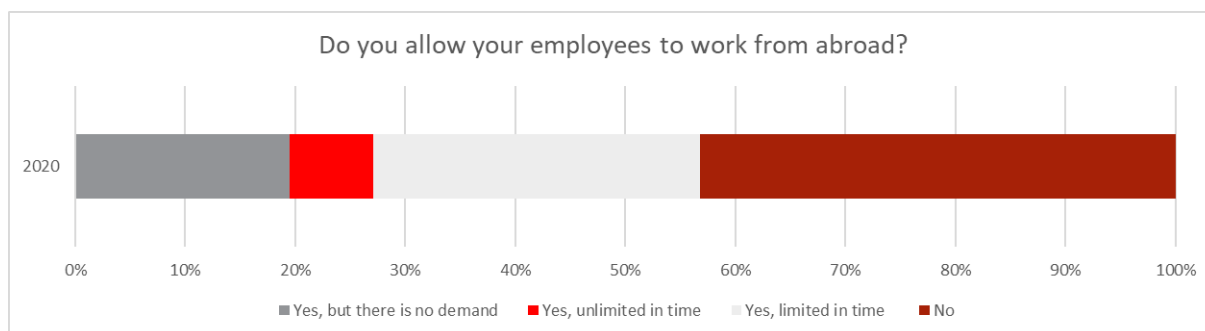
Ces dernières années, nous avons assisté à une augmentation des types de discrimination dans les plaintes déposées qui s'explique par une plus grande sensibilisation et le rôle actif joué par Unia.

Dans la catégorie "Autres", nous retrouvons, dans les commentaires de 2020, un critère intéressant de plainte : le statut d'indépendant. Malheureusement, nous ne disposons pas d'éléments factuels nous permettant de connaître plus les circonstances exactes justifiant ces commentaires. On en retient est qu'il convient d'être prudent lorsque des personnes qui travaillent ensemble, travaillent pour la même entité sous différentes formes d'employabilité (contrat de travail, indépendant, ...).

## 14 Détachement et occupation irrégulière

### Les nomades du numérique : autorisez-vous vos travailleurs à travailler pour votre entreprise depuis l'étranger (par exemple d'une seconde résidence) ? Ou bien le permettriez-vous ?

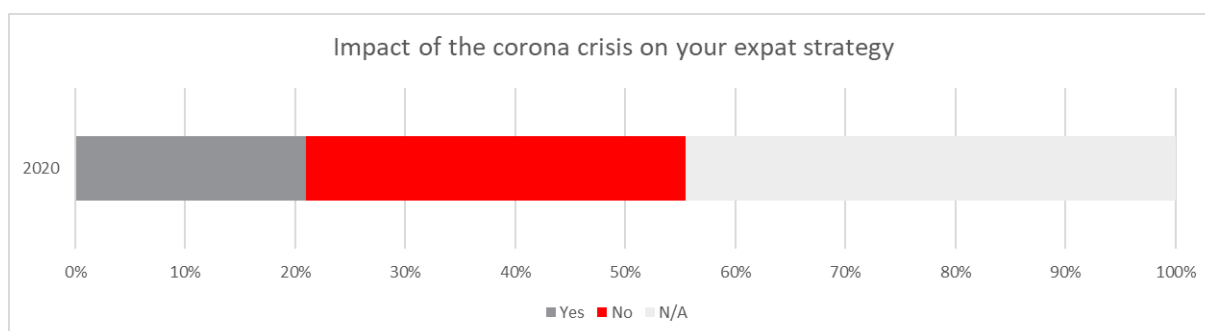
- Oui, nous l'autorisons, mais de façon limitée dans le temps
- Oui, nous l'autorisons et cela peut être illimité dans le temps
- Oui, nous l'autoriserions, mais nous n'avons pour le moment pas encore reçu de demande en ce sens
- Non



Plus de la moitié des participants autoriseraient les travailleurs à travailler depuis l'étranger (par exemple d'une résidence secondaire). Cependant, la latitude laissée par les employeurs n'est pas sans risque. Très rapidement, des questions se sont posées sur la sécurité sociale applicable, la fiscalité, la migration de la main-d'œuvre, les mentions obligatoires, les conditions de rémunération et de travail, la santé et la sécurité au travail, et les mesures en matière de données personnelles. Nous recommandons dès lors vivement de prêter une attention particulière à ces questions et d'élaborer une politique à ce sujet.

### La crise du Corona a-t-elle eu un impact sur votre politique d'expatriation ?

- Oui
- Non
- Pas applicable



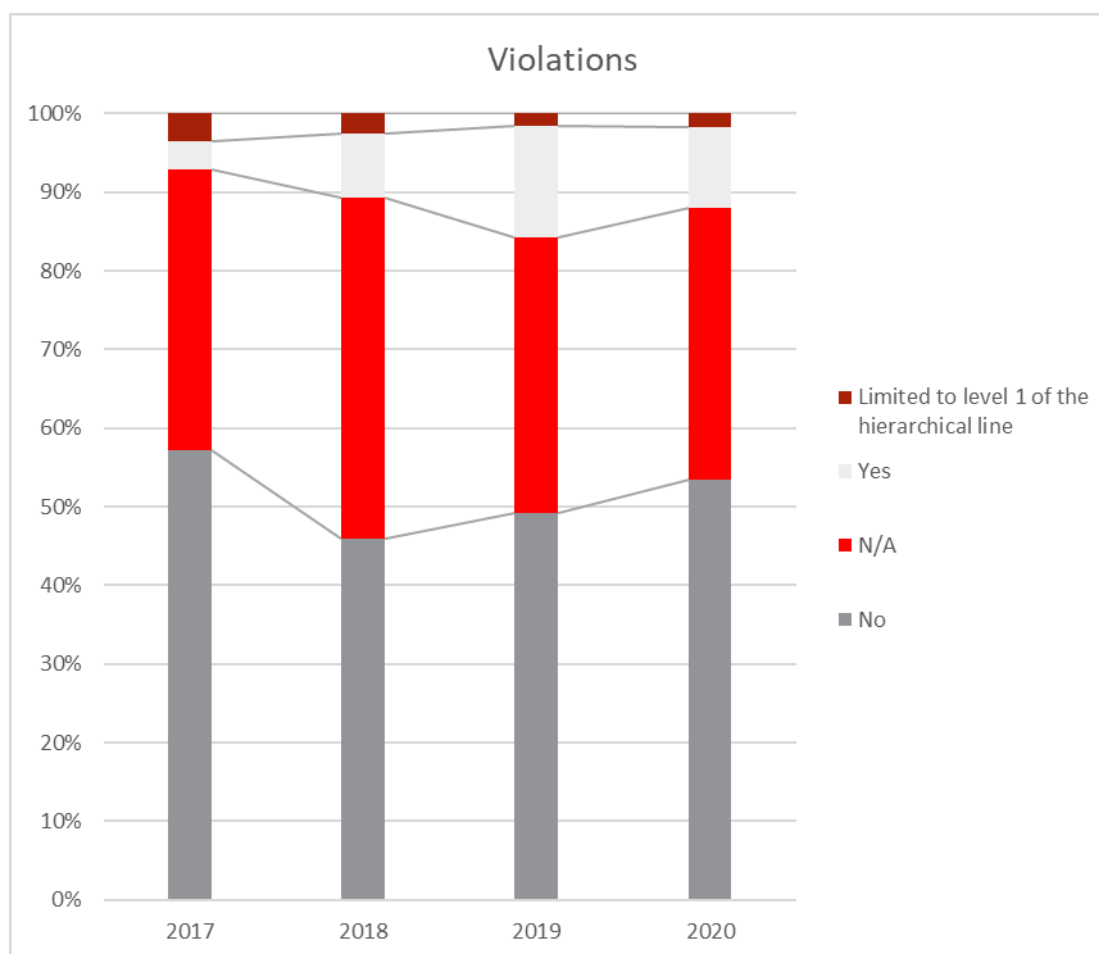
La majorité des participants ayant une politique d'expatriation n'a pas été impactée par la crise du Corona.

Ceci s'explique probablement par les objectifs couramment poursuivis par les politiques d'expatriation : répondre aux besoins locaux, offrir une expérience internationale et des perspectives de carrière internationales aux hauts potentiels, et créer un vivier de talents internationaux.

## 15 Infractions au droit du travail et à la législation en matière de prévention

**Avez-vous expérimenté au cours de la dernière période qu'en cas violation du droit du travail et/ou de la législation en matière de prévention (santé et sécurité – COVID 19), des mesures plus rapides et plus sévères sont prises (plus de contrôles ciblés, la rédaction plus rapide de pro justitia par lesquels sont visés non seulement l'entreprise, mais également tous les membres de la ligne hiérarchique, etc.).**

- Non
- Pas applicable
- Oui
- Limité au 1<sup>er</sup> niveau de la ligne hiérarchique
- Limité au 2<sup>ème</sup> niveau de la ligne hiérarchique



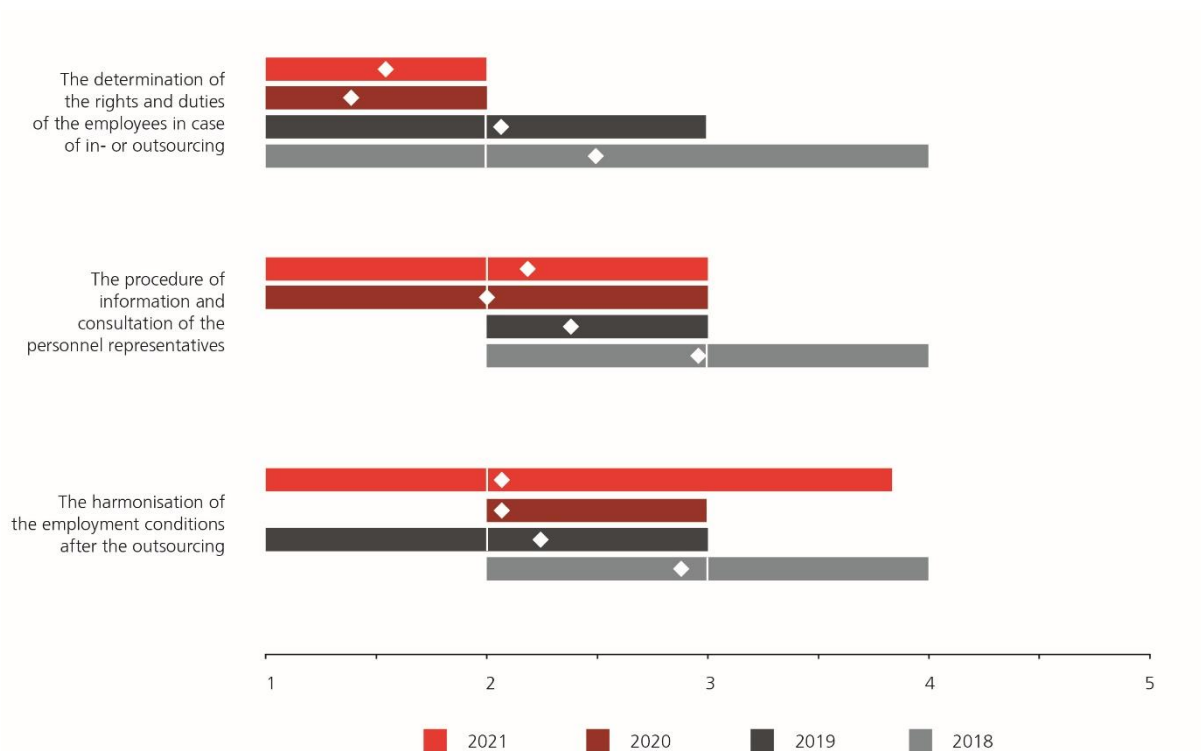
Face à une situation où le droit du travail et/ou de la législation en matière de prévention a été gravement violée, la majorité des participants n'a pas constaté qu'un pro justitia établissant la responsabilité de membres de la ligne hiérarchique, était plus vite dressé.

Il semble néanmoins qu'avec le temps, le nombre de dossiers dans lesquels la ligne hiérarchique est impliquée a bel et bien augmenté, certes dans une moindre mesure l'année dernière, mais tout de même de 10%. Par ailleurs, on constate qu'en cas de violation du Code du bien-être au travail (surtout après un accident grave du travail) de plus en plus de poursuites pénales, du moins à l'encontre de la ou des entreprise(s) concernée(s), sont entamées.

## 16 Défis en matière d'*in-* ou *outsourcing*

Quel est votre plus grand défi en ce qui concerne l'*in-* ou l'*outsourcing* ? (1 = défi majeur, 3 = défi mineur)

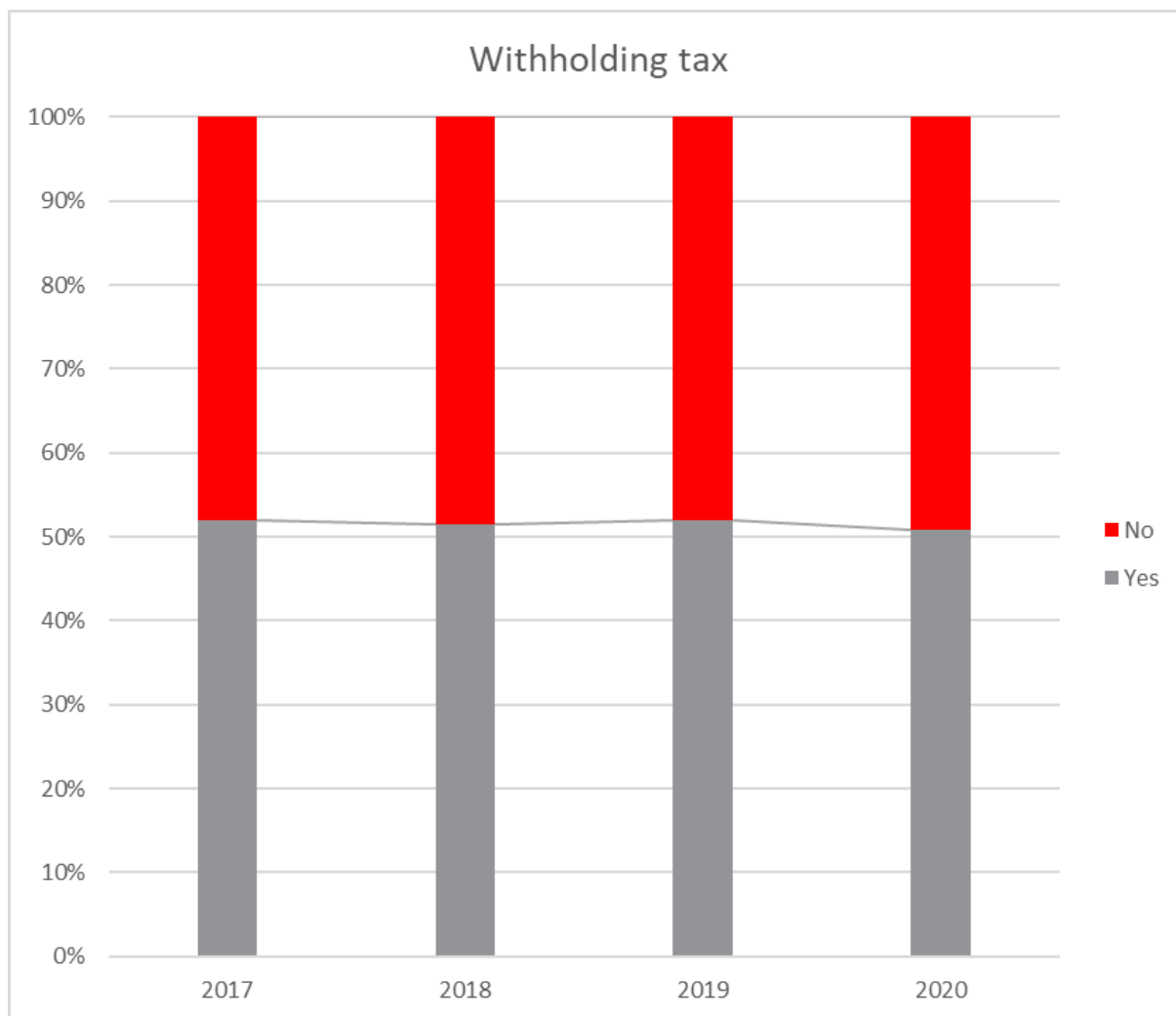
- La détermination des droits et obligations des travailleurs en cas d'*in-* ou *outsourcing*
- L'harmonisation des conditions de travail après l'*outsourcing*
- La procédure d'information et de consultation des représentants du personnel



Au cours du temps, le plus grand défi de l'*outsourcing* est devenu la détermination des droits et obligations des travailleurs. L'harmonisation des conditions de travail et l'information et la consultation des représentants du personnel se suivent de près.

## 17 Précompte professionnel

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



De façon constante au fil des années, environ la moitié des participants fait usage du système de dispense partielle de versement du précompte professionnel.

**Si oui, quelle dispense ?**

- Travail en équipes / travail de nuit
- Recherche et développement
- Heures supplémentaires
- Autre



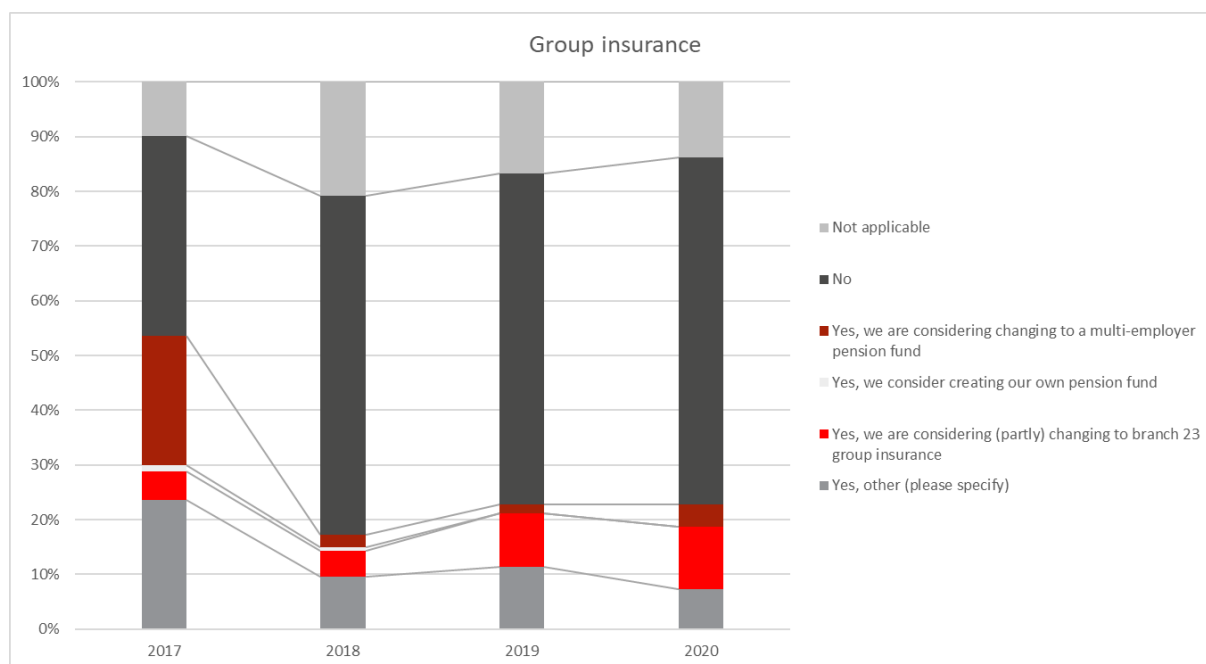
Une analyse plus approfondie montre que les raisons pour lesquelles la dispense est utilisée, proportionnellement, varient peu : recherche et développement (41% en 2020 - 31% en 2019 - 37% en 2018 - 35% en 2017), heures supplémentaires (30% en 2020 - 35% en 2019 - 31% en 2018 - 33% en 2017) et travail en équipe (27% en 2020 - 33% en 2019 - 31% en 2018 - 31% en 2017).

La dispense pour la recherche et le développement a fortement augmenté au cours de l'année dernière et atteint un niveau record.

## 18 Assurance groupe

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

- Non
- Pas applicable
- Oui, autre (donnez 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-employeurs
- Oui, nous pensons à créer notre propre fond de pension



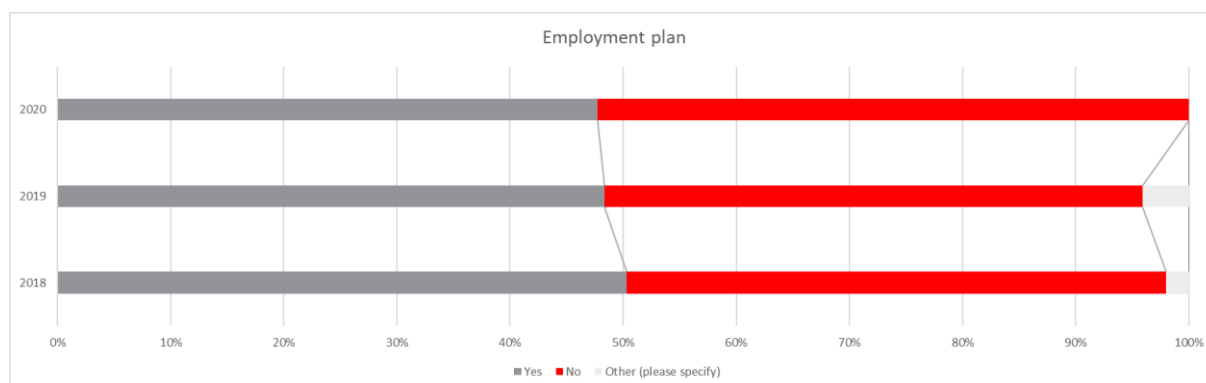
En 2018, 62% des participants ont indiqué que les baisses de tarifs sur l'organisation de leur assurance groupe branche 21 n'ont pas eu d'impact. En 2019, ce chiffre s'élevait à 61% des participants. Les participants ont donc été moins incités à changer de produits ou de solutions en 2018 et en 2019 par rapport à 2017. Cette tendance s'est confirmée en 2020, année pendant laquelle la grande majorité (59%) indique ne pas avoir été impactée.

Dans les questions ouvertes de notre sondage de 2020, un participant déclare envisager de passer au système *Cash Balance*. Un autre participant a choisi de passer chez un autre assureur de retraite (meilleures conditions, structure de coûts moins élevée). Il y en a un qui a aussi revu la répartition branche 21/branche 23 de son assurance ou qui a mis en place un plan mixte branche 21/branche 23.



## 19 Plan pour l'emploi des travailleurs âgés

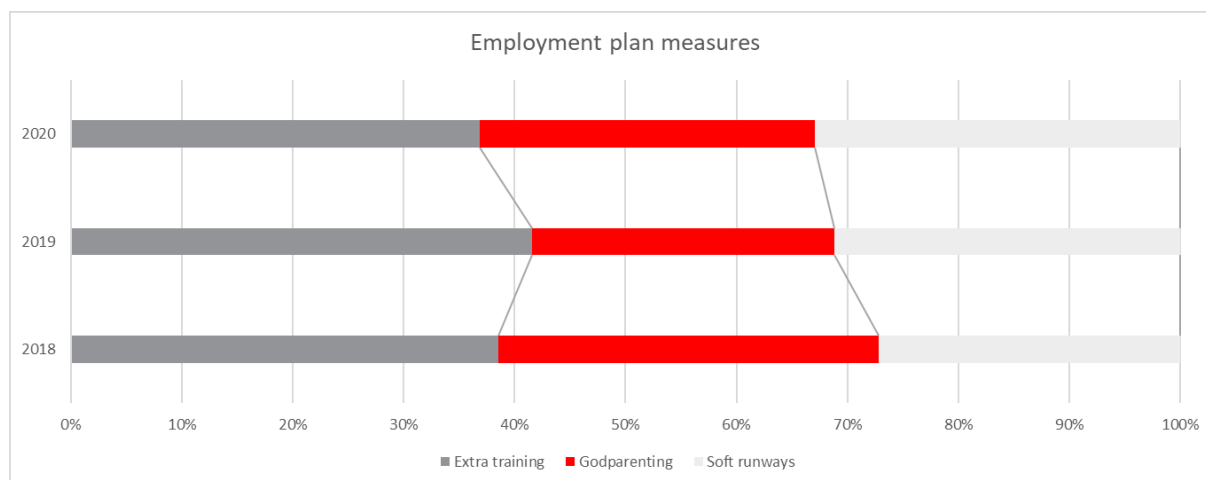
### Disposez-vous d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés ?



La majorité (52%) des participants ne dispose pas d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés. Ce pourcentage reste stable depuis plusieurs années.

### Si oui, quelles mesures prévoyez-vous dans ce plan ?

- Fins de carrières en douceur
- Parrainage
- Formations supplémentaires

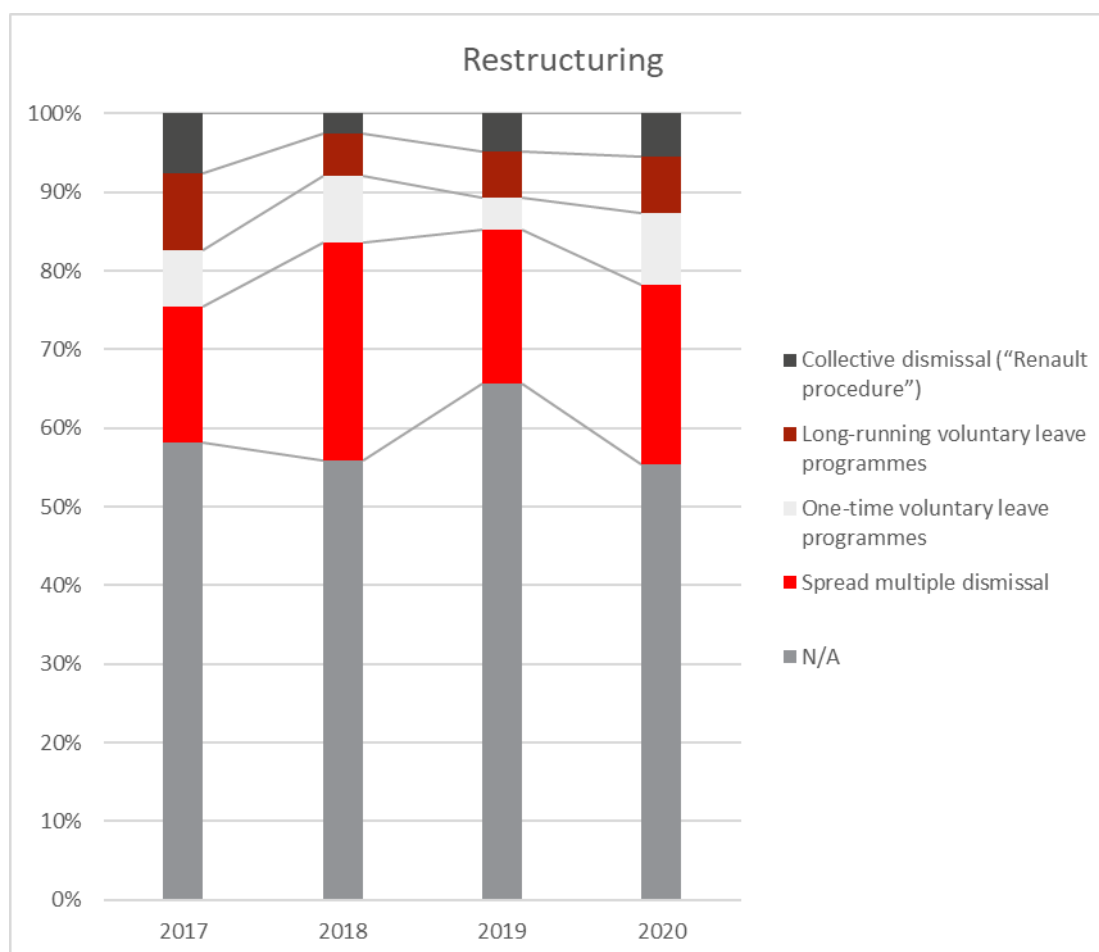


La formation supplémentaire a perdu de son importance par rapport aux deux années précédentes. Le parrainage a été relégué à la troisième place et le système des fins de carrière en douceur représente désormais une part légèrement plus importante (33%) des mesures prises.

## 20 Restructuration

Dans le cadre d'une éventuelle réorganisation en 2021, vous auriez plutôt recours à:

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

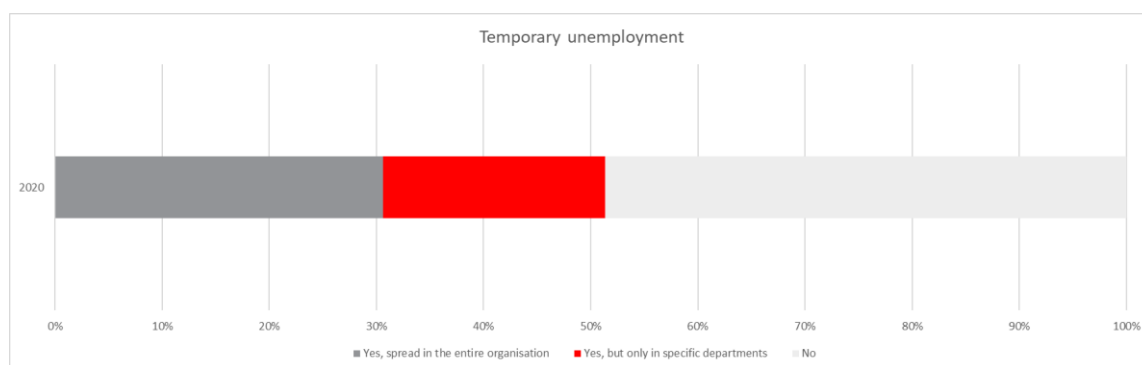


Pour 2021, on prévoit à nouveau davantage de restructurations par rapport aux années précédentes. Pour les participants en restructuration potentielle, la préférence va toujours aux licenciements multiples échelonnés (23%). On remarque que cette préférence est moins prononcée par rapport à 2018. Cela s'explique peut-être du fait qu'il n'est pas permis d'étaler un (grand) nombre de licenciements dans le temps.

Les programmes de départ volontaire à long terme diminuent. La procédure Renault a légèrement gagné en importance mais reste en dessous du niveau de 2017.

**Avez-vous eu recours au chômage temporaire afin d'éviter le licenciement ?**

- Oui, et ceci réparti sur l'ensemble de l'organisation
- Oui, mais seulement dans des services bien définis
- Non

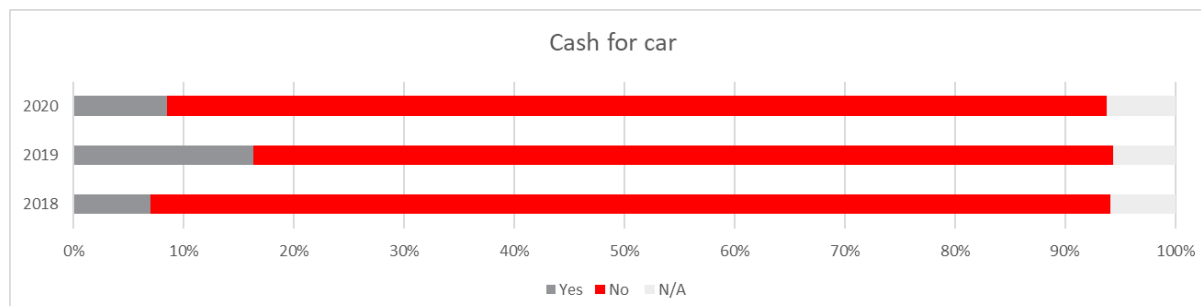


49% des participants n'ont pas eu recours au chômage temporaire afin d'éviter des licenciements. Lorsqu'il a été fait appel au chômage temporaire, dans 31% des cas, cela s'appliquait à l'ensemble de l'entreprise et pas seulement à un service déterminé.

## 21 Cash for car - Budget mobilité

### Avez-vous mis en place le cash for car ?

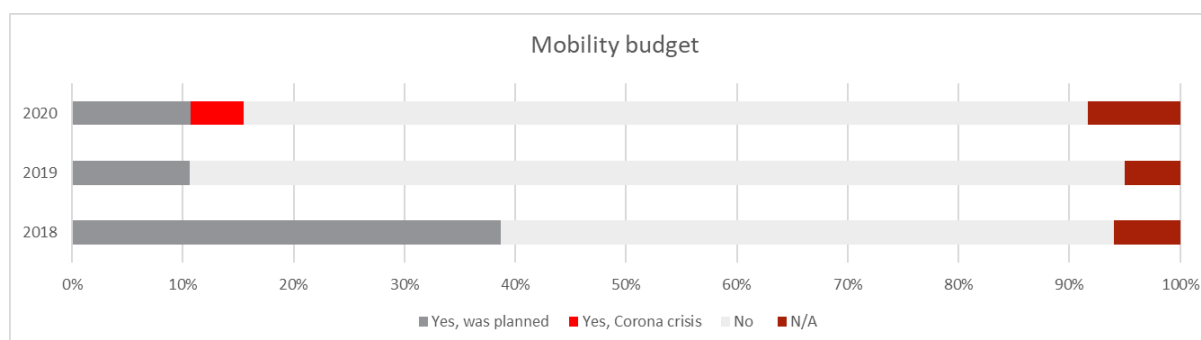
- Oui
- Non



La législation *cash for car* a eu peu d'impact et n'en aura, selon toute vraisemblance, pas à l'avenir. En effet, un arrêt de la Cour constitutionnelle du 23 janvier 2020 a annulé la législation *cash for car*. En pratique, l'impact de cette annulation est relativement limité puisque clairement, la plupart des participants n'y ont pas eu recours. Seuls 7% ont mis en place cette mesure en 2018. En 2019, ce chiffre est passé à 17%. Etant donné l'annulation de la législation *cash for car*, on ne devait pas s'attendre à une augmentation du système *cash for car* en 2020. Ceci s'est confirmé dans les chiffres de cette année puisque seuls 9% disposaient de ce système en 2020.

### Avez-vous introduit un budget mobilité ?

- Oui
- Non
- Pas de réponse



Alors qu'en 2018, le budget mobilité suscitait encore beaucoup d'intérêt, avec 39% des participants, en 2019, l'intérêt est bien moindre. Seuls 11% des participants avaient introduit un tel budget. En 2020, on observe à nouveau une légère augmentation, mais celle-ci s'explique principalement par la crise corona et par la disparition du système *cash for car* qui représente 5%.

Les raisons invoquées pour ne pas introduire un budget mobilité ou de *cash for car* sont principalement à attribuer à :

**Des problèmes de mobilité** : Certains participants ne peuvent pas réellement introduire un budget mobilité car les transports publics n'offrent pas d'alternative valable. Cependant, l'année dernière, la

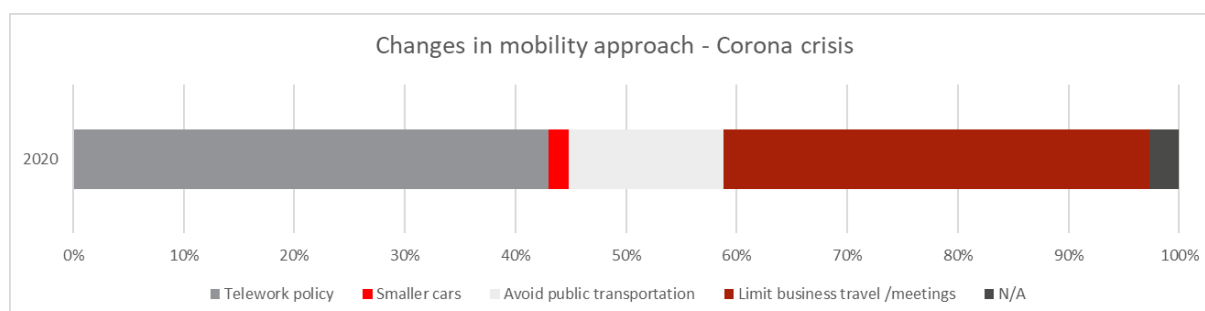
demande a augmenté car de plus en plus de personnes travaillent à domicile et certaines alternatives (par exemple, le vélo) deviennent réalistes. La plupart des participants indiquent qu'ils le plannifient dans les années à venir, mais que c'est souvent par manque de temps qu'ils n'entreprennent pas ce projet supplémentaire.

**La complexité** : de nombreux participants font remarquer que le système de *cash for car* et/ou le budget mobilité impliquent une charge administrative importante. Certains participants affirment qu'il s'agit d'un système trop complexe à expliquer aux travailleurs, de sorte qu'il y a peu de soutien et aucun retour positif de la part des travailleurs.

**L'intérêt** : Un certain nombre de participants indique qu'il y a peu de demande de la part des travailleurs et que la plupart des travailleurs préfèrent demander une voiture. Certains n'ont pas non plus de voiture d'entreprise et ne peuvent donc pas l'échanger. D'autres participants font remarquer qu'avec un plan de cafétéria, il est possible d'offrir un service similaire en évitant toute la complexité liée à cette réglementation.

### La crise corona a-t-elle une influence sur votre approche de la mobilité ? Avez-vous pris d'autres mesures en raison de la crise ?

- Politique en matière de télétravail
- Voitures plus petites
- Eviter les transports en commun tant qu'il y a un risque élevé
- Limiter les voyages d'affaires et les réunions
- Pas applicable
- Autre (veuillez préciser)



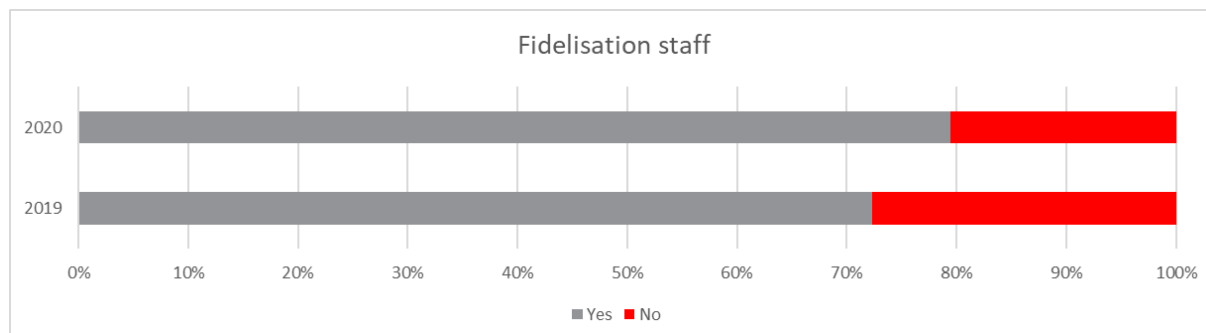
La crise corona a certainement impacté la manière dont les participants ont traité la problématique de la mobilité.

43% des participants ont mis en place une politique de télétravail et 38% ont fortement limité les voyages d'affaires et les réunions.

## 22 Rétention du personnel

### Faites-vous des efforts afin d'assurer la rétention de votre personnel?

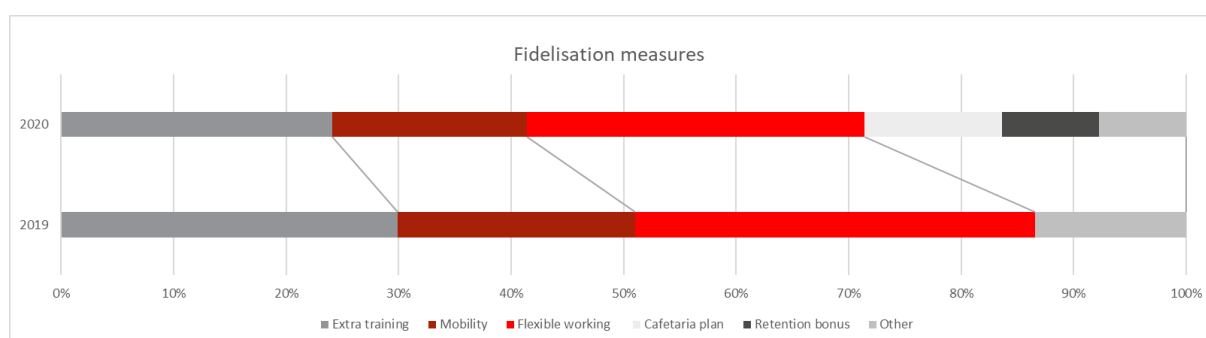
- Oui
- Non



La grande majorité (jusqu'à 79% en 2020) des participants fait des efforts pour conserver son personnel.

### Si oui, quelles mesures envisagez-vous dans ce plan ?

- Formation complémentaire
- Mobilité
- Travail flexible
- Plan cafétéria
- Politique de bonus de rétention
- Autre (veuillez préciser)



Lorsqu'on examine les mesures les plus utilisées, le travail flexible est la mesure la plus populaire en 2020 avec 59%, directement suivie par la formation complémentaire.

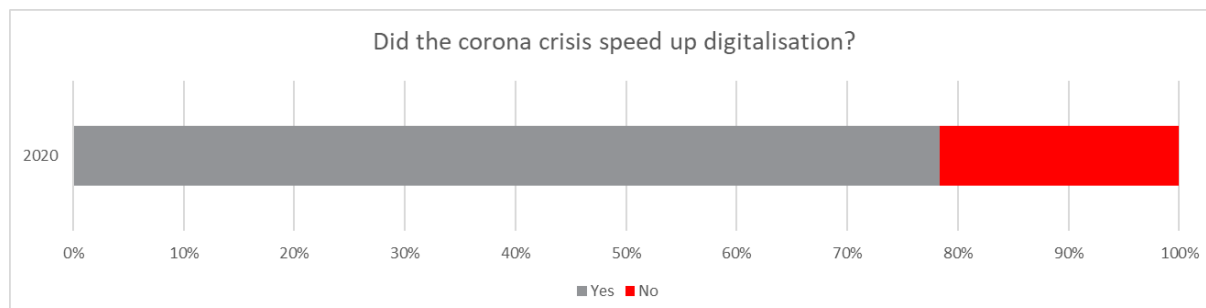
On apprend de l'analyse des autres manières utilisées pour retenir le personnel que la plupart des participants mise sur :

- L'amélioration des conditions salariales et de travail (en ce compris les plans de RSU qui sont fixes pendant trois ans) ;
- Le *teambuilding et coaching* avec un accent supplémentaire sur le bien-être, et ;
- Les possibilités de carrière (y compris les promotions internes).

## 23 Digitalisation

### Est-ce que la COVID-19 a accéléré la digitalisation dans l'entreprise ?

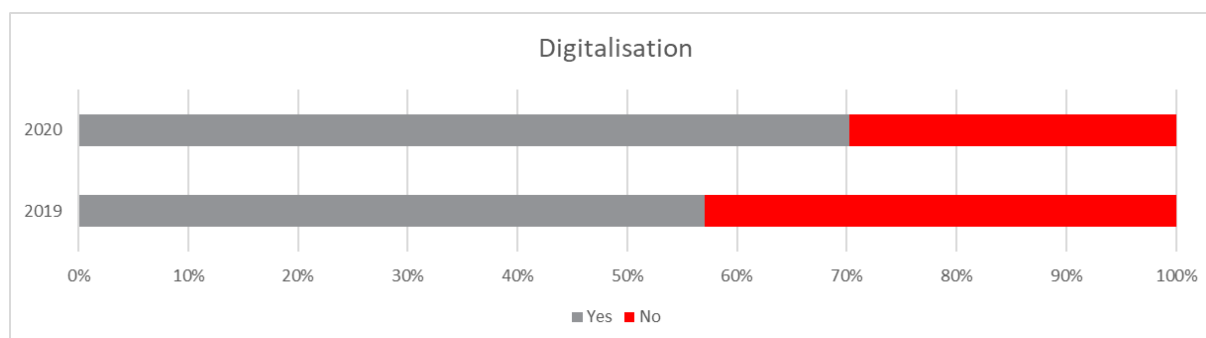
- Oui
- Non



Comme on pouvait s'y attendre, presque 78% des participants affirment que la crise corona a accéléré la digitalisation.

### Vous attendez-vous à ce que la digitalisation ait un impact sur votre politique du personnel en 2021 ?

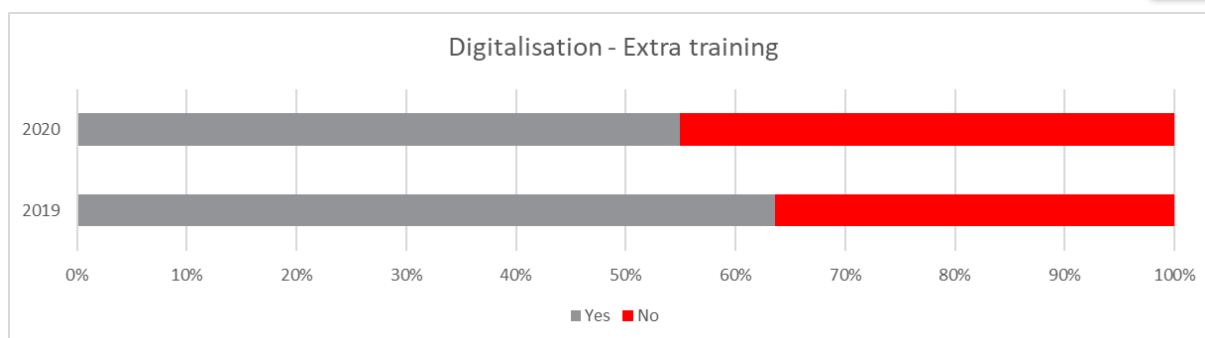
- Oui
- Non



Alors qu'en 2019, seulement 57% des participants s'attendaient à un impact de la digitalisation sur leur politique de ressources humaines, ce chiffre est passé à 70% l'année dernière.

### Proposez-vous des formations supplémentaires pour le recyclage de vos travailleurs ?

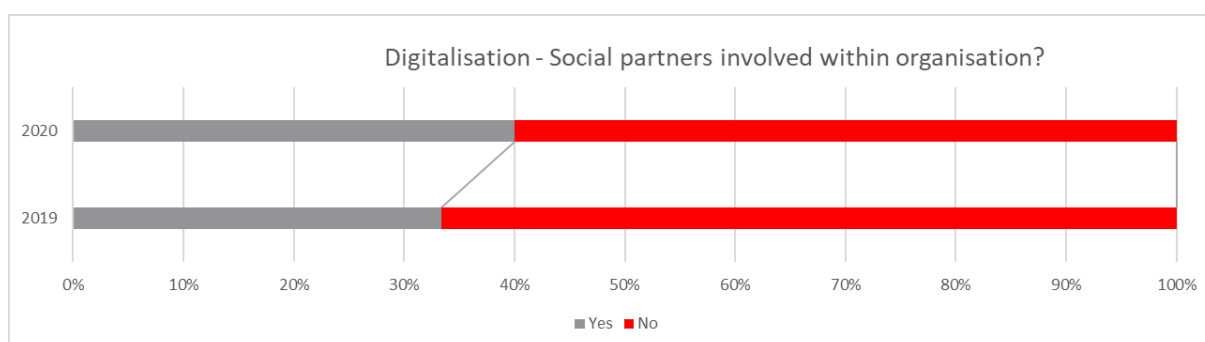
- Oui
- Non



Assez étonnamment, on consacre moins d'efforts à la formation complémentaire du personnel : une diminution de 63% à 55%.

### **Vos partenaires sociaux internes sont-ils impliqués dans la digitalisation dans votre entreprise ?**

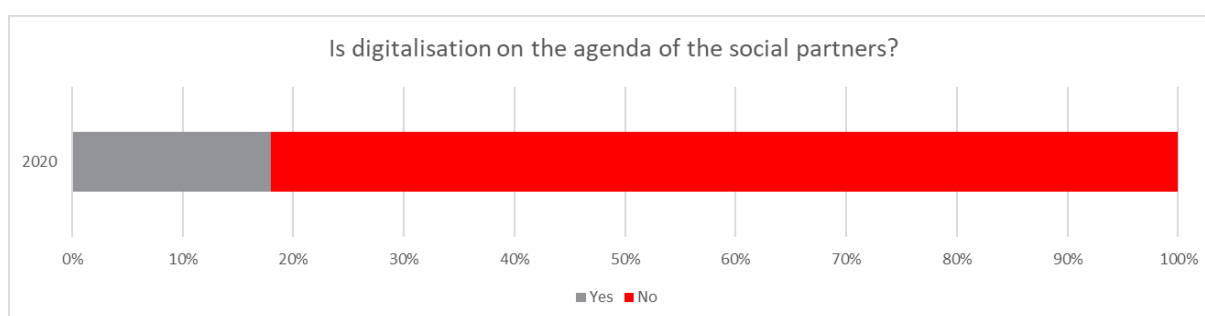
- Oui
- Non



La plupart des participants n'implique pas les partenaires sociaux dans la digitalisation de l'entreprise. Il n'y a eu qu'une légère augmentation depuis 2019.

### **Les syndicats externes sont-ils suffisamment impliqués ?**

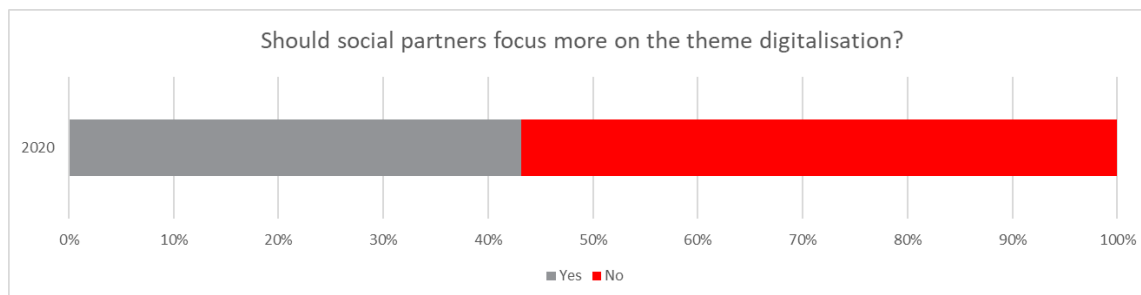
- Oui
- Non



Seulement 18% des participants trouvent que les syndicats externes sont suffisamment préparés à la question de la digitalisation.

Cela peut expliquer pourquoi la plupart des participants n'implique pas les partenaires sociaux internes dans la stratégie de digitalisation de l'entreprise.



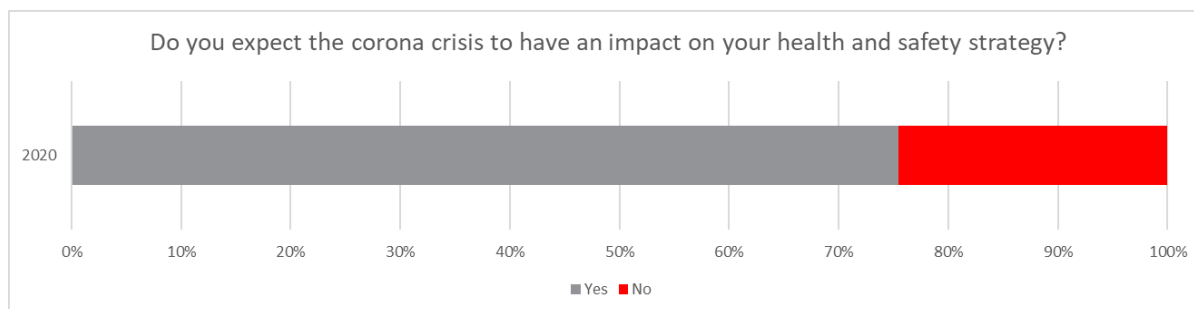


44% des participants pensent que les partenaires sociaux devraient se concentrer davantage sur la digitalisation.

## 24 Bien-être au travail

### Prévoyez-vous un impact sur votre politique de bien-être suite à la crise sanitaire ?

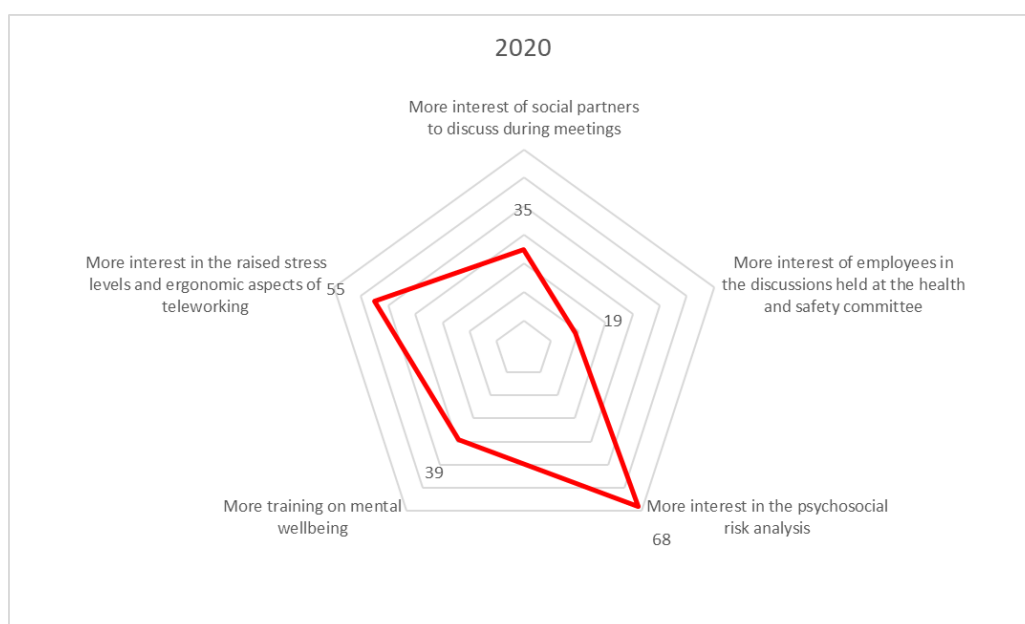
- Oui
- Non



75% des participants indiquent que la crise du corona aura un impact sur leur stratégie en matière de *health & safety*.

#### Si oui, à quels niveaux :

- Intérêt accru des représentants des travailleurs pendant les discussions au sein du Comité pour la prévention et la protection au travail/la délégation syndicale
- Intérêt accru des travailleurs pour le contenu des discussions au sein du Comité pour la prévention et la protection au travail
- Plus d'attention sur le bien-être psychosocial dans l'analyse des risques
- Plus de formations sur le bien-être psychosocial
- Élaboration d'une politique visant à répondre au stress accru et aux aspects ergonomiques liés au télétravail étendu
- Autre (veuillez préciser)

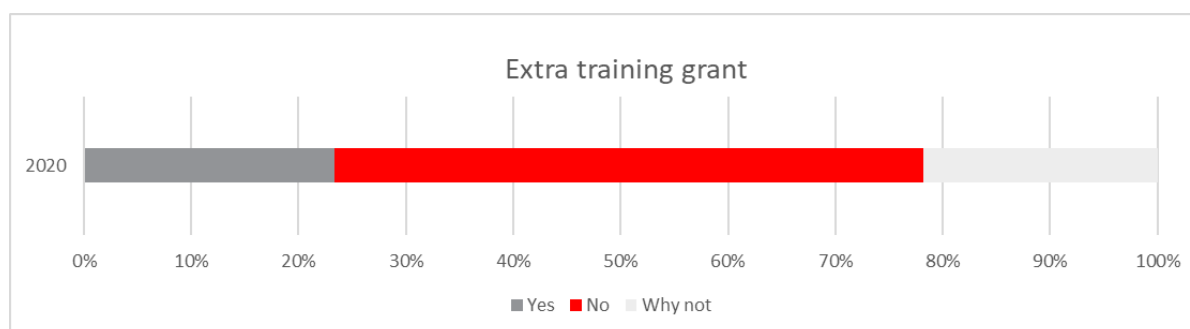


Sans surprise l'analyse des risques psychosociaux constitue le plus grand défi des participants, suivi de près par l'augmentation du stress et les plaintes de type ergonomique dues au télétravail.

Il est clair que la crise du corona a un impact très important sur le fonctionnement de nos entreprises et qu'elle demandera aux départements des ressources humaines de développer des compétences de résilience afin de soutenir tout le monde de manière adéquate.

**Votre entreprise fera-t-elle usage de la réglementation qui permet aux employeurs de recevoir une subvention s'ils organisent au moins 10 jours de formation supplémentaire par travailleur en plus de ce qui est légalement prévu ?**

- Oui
- Non
- Pourquoi pas ? (Veuillez donner des explications supplémentaires)



55% des participants indiquent ne pas vouloir faire appel à la réglementation leur permettant de recevoir une subvention lorsqu'ils organisent 10 jours de formations supplémentaires.

Les raisons sont diverses :

- La remarque la plus fréquente, c'est que la mesure n'est pas encore connue ;
- Ensuite, les participants disent qu'ils ne peuvent organiser 10 jours de formation supplémentaire, que l'entreprise ou leur fonction n'en a pas le temps ou la capacité ;
- Le processus administratif, y compris les contrôles liés à ces régimes, limite l'intérêt de la mesure.

## 25 Aperçu

Pour l'année 2018, nous avons reçu un total de 280 réponses sur une période allant du 14 décembre 2017 au 29 décembre 2017. En 2019, nous avons reçu un total de 224 réponses sur la période du 20 décembre 2018 au 4 janvier 2019. En 2020, nous avons reçu un total de 204 réponses du 18 décembre 2019 au 7 janvier 2020.

### 25.1 Profils

Les réponses que nous avons reçues viennent des profils suivants (réponses ouvertes incluses) :

Title	2017	2018	2019	2020
HR Manager	25,36%	26,79%	21,08%	25,97%
HR Director	19,29%	17,86%	22,06%	25,41%
Compensation & Benefits Manager	9,64%	10,71%	10,29%	9,39%
HR Business Partner	8,21%	11,61%	7,84%	7,18%
In-house Lawyer	6,07%	9,82%	9,31%	7,18%
HR Officer / Coordinator	5,00%	4,46%	5,88%	6,63%
CEO / Managing Director	4,29%	4,02%	6,37%	6,63%
Payroll Officer	3,57%	2,23%	1,96%	4,97%
Financial Director	2,86%	2,23%	4,90%	2,76%
Responsible social relations	1,79%	3,13%	3,92%	2,21%
Other	5,00%	7,14%	6,37%	1,66%

### 25.2 Taille des entreprises participantes

Des entreprises de taille différente en termes de nombre d'employés sont représentées. Les entreprises comptant entre 50 et plus de 1 000 employés représentent plus de 80% des résultats.

Number of workers FTE	2017	2018	2019	2020
More than 1,000	20,36%	24,55%	24,51%	17,78%
Between 500 and 1,000	13,21%	14,73%	14,22%	16,67%
Between 300 and 500	11,07%	12,05%	8,82%	8,33%
Between 200 and 300	10,36%	12,05%	11,27%	13,33%
Between 100 and 200	13,93%	11,61%	16,67%	18,89%
Between 50 and 100	11,43%	10,71%	9,80%	12,22%
Between 10 and 50	6,79%	10,71%	10,78%	9,44%
Between 5 and 10	1,43%	1,34%	2,94%	2,78%
Fewer than 5	1,79%	2,23%	0,98%	0,56%
#N/A	9,64%			

## 25.3 Secteurs

Les secteurs représentés sont très diversifiés. Vous trouvez ci-dessous un aperçu des secteurs auxquels appartiennent les participants représentant 83% des réponses :

Sector	2017	2018	2019	2020
Banking / financial sector		7,14%	7,88%	8,89%
Catering industry		2,23%	1,48%	0,56%
Chemical	4,64%	9,38%	9,85%	8,33%
Construction	3,93%	3,57%	4,93%	3,33%
Consultancy	10,36%	3,13%	5,91%	5,00%
Energy	2,50%	4,46%	2,46%	2,78%
Entertainment industry	1,07%		0,49%	0,56%
Finance	1,79%		7,88%	
Food service industry	4,29%	5,80%	3,94%	2,78%
Hospital	4,29%	1,34%	1,97%	1,67%
Industrial	1,07%	6,70%	5,42%	11,11%
Insurance	1,79%	4,02%	3,45%	4,44%
IT & Telecom	4,64%	8,04%	4,93%	10,56%
Logistics	4,29%	2,68%	4,43%	1,11%
Metal		5,36%	2,46%	7,78%
Non-profit	7,50%	4,02%	6,90%	3,33%
OtherUnanswered	9,29%	12,50%	11,33%	0%
Pharmaceuticals	2,14%	4,46%	3,94%	3,33%
Printing & publishing	1,07%	1,34%	0%	0%
Public sector	6,43%		1,48%	1,67%
Real estate	2,14%	0,89%	0,49%	0%
Retail	1,79%	6,70%	10,84%	1,67%
Schools / education	2,14%		0,49%	0%
Steel production	1,43%	0,89%	0%	0,56%
Temporary agency work		1,79%	2,46%	1,67%
Transportation	5,00%	3,57%	1,48%	1,67%

## 25.4 Réponses par question

Question	2017	2018	2019	2020
Défis pour 20XX	181	180	147	128
Recrutement	240	176	141	131
Rémunération variable	236	177	141	128
Plan Cafétéria	236	179	142	129
Cash for car		171	141	129
Budget mobilité		168	141	84
Cotisation d'activation		162	127	
Précompte professionnel	229	171	133	128
Assurance groupe	222	168	132	123
Politique salariale écrite	223	171	136	126
Horaires flottants	224	170	136	126
Télétravail occasionnel	224	172	136	
Procédure de réintégration	278	172	136	125
Vie privée des travailleurs	201	166	134	123
RGPD	183	140	112	95
Discrimination	202	162	124	118
Détachement et occupation irrégulière	201	160		
Permis unique			124	
Infractions au droit du travail et à la législation en matière de prévention	199	159	121	116
Représentants du personnel	200	156	126	117
Défis en matière d' in- ou outsourcing	182	134	104	82
Restructuration	196	152	123	110
Clauses dans les contrats de travail	191			
Secteur public	43			
Plan pour l'emploi des travailleurs âgés		152	122	111
Maintien du personnel			123	112
Impact de la digitalisation			121	111

**Bruxelles**

boulevard du Souverain 280  
1160 Bruxelles  
T 02 761 46 00

**Liège**

Parc d'affaires Zénobe Gramme  
Square des Conduites d'Eau 7  
Bat. H - 2ème étage  
4020 Liège  
T 04 229 80 11

**Anvers**

City Link  
Posthofbrug 12  
2600 Anvers  
T 03 285 97 80

**Gand**

Ferdinand Lousbergkaai 103  
bus 4-5  
9000 Gand  
T 09 261 50 00

**Courtrai**

Ring Bedrijvenpark  
Brugsesteenweg 255  
8500 Courtrai  
T 056 26 08 60

**Hasselt**

Kuringersteenweg 172  
3500 Hasselt  
T 011 24 79 10

*Partners with you.* ●