

R A P P O R T N° 102

Loi du 26 décembre 2013 - Délais de préavis et suppression de la période d'essai

24 janvier 2017

2.843

R A P P O R T N° 102

Objet : Loi du 26 décembre 2013 - Délais de préavis et suppression de la période d'essai

Par lettre du 19 avril 2016, Monsieur K. PEETERS, Ministre de l'Emploi a, conformément à l'accord de gouvernement du 9 octobre 2014, invité les partenaires sociaux à évaluer la réforme des délais de préavis et la suppression de la période d'essai afin d'éviter des freins à l'embauche et de stabiliser l'emploi des travailleurs.

L'examen de ce dossier a été confié à la Commission des relations individuelles du travail du Conseil.

Sur rapport de cette Commission, le Conseil a émis, le 24 janvier 2017, le rapport suivant.

x x x

I. CONTEXTE DE LA SAISINE

Suite à l'arrêt de la Cour constitutionnelle du 7 juillet 2011, le Ministre de l'Emploi de l'époque a, après d'intenses négociations avec les partenaires sociaux, pu aboutir à une proposition de compromis visant à la suppression des discriminations entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis en cas de licenciement et le jour de carence.

Ladite proposition de compromis, approuvée par le Comité ministériel restreint le 8 juillet 2013, a été traduite par la loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que de mesures d'accompagnement.

Cette loi modifie profondément la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Ainsi, de nouvelles règles ont notamment été introduites concernant :

- le calcul des délais de préavis pour les contrats de travail en cours (régime transitoire) et pour les nouveaux contrats de travail (en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2014) ;

Les délais de préavis applicables pour les nouveaux contrats de travail sont identiques pour les ouvriers et les employés. Il y a cependant un régime dérogatoire pour les ouvriers de certains secteurs et des règles spécifiques pour certaines situations (licenciement dans le cadre d'une restructuration, en vue d'une pension de retraite ou d'un régime de chômage avec complément d'entreprise).

- la cessation du contrat de travail :
 - * la suppression de la période d'essai (excepté pour les contrats d'occupation d'étudiants et les contrats de travail régis par la loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs) ;
 - * la cessation des contrats de travail à durée déterminée ;
 - * la généralisation de la procédure d'outplacement.

II. LA DEMANDE D'AVIS

Par lettre du 19 avril 2016, Monsieur K. PEETERS, Ministre de l'Emploi, a invité le Conseil à consacrer un examen à l'impact des mesures, mises en œuvre jusqu'à présent, de la loi du 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

Il renvoie à cet égard, dans son courrier, à l'accord de gouvernement du 9 octobre 2014 qui prévoit ce qui suit : « Le gouvernement proposera aux partenaires sociaux d'évaluer la réforme des délais de préavis et la suppression de la période d'essai afin d'éviter des freins à l'embauche et de stabiliser l'emploi des travailleurs ».

Dans sa saisine, le Ministre indique vouloir disposer des résultats de cet examen pour le 30 septembre 2016.

Vu l'ampleur de la tâche, le Conseil a informé le Ministre de l'Emploi, par un courrier du 21 septembre 2016, de l'état d'avancement des travaux et du fait qu'une récolte de données était envisagée en vue de réaliser l'évaluation demandée.

III. EVALUATION INTERMEDIAIRE

Lors de sa réunion du 2 mai 2016, le Bureau exécutif du Conseil a chargé la Commission des relations individuelles du travail de mener à bien cette évaluation.

La Commission des relations individuelles du travail a entamé ses travaux le 30 juin 2016. Lors de cette réunion, les membres de cette Commission ont souhaité rassembler les données et études disponibles afin d'objectiver l'impact de la réforme des délais de préavis et de la suppression de la période d'essai sur le comportement des employeurs au niveau du recrutement et sur la cessation de la relation de travail, tant en ce qui concerne les employeurs que les travailleurs.

Des contacts ont dès lors été pris par le Conseil avec différentes instances afin de rassembler des données chiffrées et études pouvant permettre aux membres de la Commission d'avoir une image de l'évolution du recours aux contrats de travail à durée déterminée et aux contrats de travail intérimaire et d'examiner, de manière plus approfondie, l'impact du statut unique sur le marché du travail.

Des données et études ont ainsi été collectées auprès d'experts du monde académique, d'organismes publics (ONSS, ONEM, VDAB, ...) d'acteurs concernés par le sujet (Secrétariats sociaux, UCM, UNIZO, ...) Différentes sources européennes (Eurofound) et internationales (OCDE) ont également été consultées et prises en compte dans les travaux du Conseil.

Les résultats de ces recherches, qui figurent en annexe du présent rapport, nécessitent cependant, selon le Conseil, un approfondissement afin de déterminer avec certitude une corrélation entre les modifications légales intervenues au 1^{er} janvier 2014 et de possibles évolutions dans le comportement des employeurs, de nombreux autres facteurs pouvant entrer en ligne de compte.

Le Conseil a dès lors décidé de solliciter le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale et le SPF Economie en vue de la réalisation d'un examen auprès d'un échantillon d'employeurs afin d'objectiver les causes d'un éventuel changement dans le comportement des employeurs en matière d'embauches et de licenciements depuis le 1^{er} janvier 2014.

En vue de mener ces travaux à bien, un groupe de pilotage composé de représentants du Conseil national du Travail, du Conseil central de l'Economie, du SPF Economie et du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ainsi que d'experts du marché du travail a été mis en place afin de préparer et de déterminer le cadre et d'assurer le suivi de cet examen plus poussé.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil ne sera en mesure de réaliser son rapport d'évaluation que lorsqu'il disposera des résultats de cet examen. Il relève par ailleurs qu'une référence à la saisine du Ministre ainsi qu'à l'étude scientifique qui va être réalisée est mentionnée dans la note de politique générale du 28 octobre 2016 du Ministre de l'Emploi.

ANNEXE

I. Le contexte de la demande d'avis

L'arrêt de la Cour constitutionnelle du 7 juillet 2011 a abouti en juillet 2013, après des négociations avec les partenaires sociaux, à un compromis de la ministre de l'Emploi de l'époque en ce qui concerne la suppression de l'inégalité entre ouvriers et employés (approuvé par le Conseil des ministres restreint le 8 juillet 2013). Ce compromis a été traduit par la loi du 26 décembre 2013¹, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

Cette loi modifie profondément la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Elle contient entre autres :

- de nouvelles règles concernant le calcul des délais de préavis pour les contrats en cours (régime transitoire) et pour les nouveaux contrats (en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2014) ;

Les délais de préavis applicables pour les nouveaux contrats sont identiques pour les ouvriers et les employés. Il y a cependant un régime dérogatoire pour les ouvriers de certains secteurs et des règles spécifiques pour certaines situations (licenciement dans le cadre d'une restructuration, en vue d'une pension de retraite ou d'un régime de chômage avec complément d'entreprise).

- d'autres nouvelles règles concernant la cessation du contrat de travail :
 - . suppression de la période d'essai (sauf certaines exceptions) ;
 - . cessation du contrat de travail à durée déterminée ;
 - . généralisation de la procédure de reclassement professionnel.

II. La demande d'avis

Dans le cadre de la demande d'avis du 19 avril 2016, le Conseil a été invité à consacrer, après deux ans et quelques mois, un examen à « l'impact des mesures (de la loi du 26 décembre 2013) qui ont été mises en œuvre jusqu'à présent ».

Dans ce cadre, il est fait référence à l'accord de gouvernement dans lequel il est indiqué qu'il convient d'accorder une attention particulière à « l'évaluation de la réforme des délais de préavis et de la suppression de la période d'essai afin d'éviter des freins à l'embauche et de stabiliser l'emploi des travailleurs ».

¹ Concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés en ce qui concerne les délais de préavis et le jour de carence ainsi que de mesures d'accompagnement.

Dans la demande d'avis, il est également fait référence à l'exposé des motifs de la loi précitée, et plus particulièrement aux motifs de la détermination de la durée des nouveaux délais de préavis et de la suppression de la période d'essai (sauf certaines exceptions), ainsi qu'au lien entre les deux (voir ci-après).

Il est demandé de communiquer les résultats de l'examen réalisé par les partenaires sociaux d'ici le 30 septembre 2016.

Dans les notifications du Conseil des ministres du 22 avril 2016, il est mentionné ce qui suit : « de minister van Werk vraagt de Nationale Arbeidsraad om een evaluatie uit te voeren van de afschaffing van de proefperiode en in die zin voorstellen ter bevordering van de werkgelegenheid te formuleren in de vorm van een advies, dat ten laatste op 30 september 2016 wordt uitgebracht ».

III. Les nouvelles règles et leur justification

A. Les délais de préavis

À côté de l'harmonisation des (nouveaux) délais de préavis pour les ouvriers et les employés, l'exposé des motifs de la loi précitée donne également une autre justification concernant la durée de ces délais de préavis (ce à quoi il est d'ailleurs fait référence dans la demande d'avis) : « En outre, les nouveaux délais de préavis qui évoluent de manière spécifique selon les différents stades de la relation de travail, se veulent adaptés à la structure actuelle du marché de l'emploi. En effet, à titre d'exemple, des préavis de courte durée ont été prévus en début de carrière afin de contourner les freins à l'embauche et en vue de permettre une meilleure mobilité dans l'emploi » (DOC 53 3144/001, p. 12).

B. La période d'essai

La période d'essai est supprimée pour tous les contrats de travail (qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2014) régis par la loi du 3 juillet 1978, à l'exception du contrat d'occupation d'étudiants.

La période d'essai continue toutefois d'exister pour les contrats régis par la loi du 24 juillet 1987.

Le principe : suppression de la période d'essai

L'exposé des motifs donne les raisons de la suppression de la période d'essai : « La brièveté de ces nouveaux délais [de préavis] [...] enlève aux règles actuelles relatives à la période d'essai tout leur fondement, de sorte qu'il y a lieu de les abroger » (DOC 53 3144/001, p. 28).

Durant la première année d'occupation d'un travailleur (autrefois la période d'essai maximale pour un employé), les délais de préavis sont « relativement courts » : pendant cette période, ils varient, en cas de licenciement, entre deux et sept semaines et, en cas de démission, entre une et deux semaines.

Pour rappel, par le passé, la durée de la période d'essai pour les **ouvriers** pouvait varier entre sept et quatorze jours (si rien n'était prévu en ce qui concerne la durée, sept jours) et, durant cette période, chacune des parties pouvait mettre fin au contrat de travail sans préavis ni indemnité après la période minimale des sept premiers jours. La période d'essai pouvait être prolongée de sept jours au maximum en cas de suspension.

Pour les **employés**, la période d'essai pouvait varier entre un mois au minimum et six ou douze mois au maximum (selon la rémunération annuelle de l'employé) (si rien n'était prévu en ce qui concerne la durée, un mois). La prolongation de la période d'essai en cas de suspension n'était pas limitée. Au cours de la période d'essai, les deux parties pouvaient mettre fin au contrat de travail moyennant un préavis de sept jours (ou une indemnité de congé correspondante) qui ne pouvait sortir ses effets qu'au plus tôt le dernier jour du mois (c'est-à-dire mettre fin au contrat de travail). Cela signifie que si un contrat de travail d'employé contient une clause d'essai, le contrat doit être exécuté pendant au moins un mois dans le cadre de la période d'essai, après quoi il peut être procédé à l'évaluation de la période d'essai.

L'exposé des motifs souligne la raison de la période d'essai : « permettre aux parties au contrat de travail d'apprécier, durant les premières périodes de la relation de travail, si celle-ci correspond à leurs aspirations et besoins respectifs et, le cas échéant, de mettre fin à bref délai à la relation de travail. »

Selon l'exposé des motifs, « les parties au contrat de travail pourront continuer à considérer que les premiers moments [...] constitue[nt] une période permettant d'évaluer la qualité de leur collaboration professionnelle. S'il s'avère, tant pour le travailleur que l'employeur, que celle-ci ne donne pas satisfaction, l'un comme l'autre pourra rompre rapidement le contrat de travail en respectant les nouvelles règles en matière de préavis » (DOC 53 3144/001, pp. 28-29).

Première exception : la période d'essai dans le contrat d'occupation d'étudiants

Les trois premiers jours de travail effectif sont (automatiquement) considérés comme période d'essai. Durant cette période, tant l'employeur que le travailleur peuvent mettre fin au contrat sans préavis ni indemnité (article 127 de la loi du 3 juillet 1978). Il n'est pas nécessaire de prévoir une clause dans le contrat.

Pour rappel, il fallait, par le passé, prévoir une clause d'essai par écrit dans un contrat d'occupation d'étudiants. Cette période d'essai était soumise aux dispositions qui régissaient la période d'essai dans le contrat de travail d'ouvrier.

Dans l'exposé des motifs, il est fait référence à « une certaine brièveté » de ces contrats pour justifier le maintien d'une période d'essai (DOC 53 3144/001, p. 29). Durant cette période d'essai, il n'y a donc pas de délai de préavis (ni d'indemnité). Cela s'inscrit dans le cadre de l'approche générale de la loi, selon laquelle la durée du délai de préavis doit être proportionnelle à l'ancienneté au sein de l'entreprises (DOC 53 3144/001, p. 12).

Il ressort de l'avis du Conseil d'État sur le projet de loi que (le caractère automatique de) la période d'essai se justifie également par le fait que l'étudiant n'est pas familiarisé avec le monde du travail (avis n° 54.231/1, p. 35), opinion à laquelle le Conseil d'État pouvait se ranger.

Deuxième exception : la période d'essai dans le contrat pour l'exécution d'un travail temporaire et dans le contrat de travail intérimaire

« Sauf convention contraire », les trois premiers jours de travail effectif sont (automatiquement) considérés comme période d'essai. Durant ce délai, tant l'employeur que le travailleur peuvent mettre fin au contrat sans préavis ni indemnité. Lorsqu'un travailleur intérimaire est occupé dans la même fonction, au même poste de travail et chez le même utilisateur par le biais de contrats de travail intérimaire successifs, les périodes d'essai successives sont interdites (article 5 de la loi du 24 juillet 1987).

La mention « sauf convention contraire » signifie que les parties peuvent toutefois prévoir (clause) soit qu'il n'y aura pas de période d'essai, soit que la durée de la période d'essai sera supérieure ou inférieure à trois jours.

L'exposé des motifs souligne la « durée relativement courte » de ces contrats pour justifier le maintien d'une période d'essai (DOC 53 3144/001, p. 48). Le Conseil d'État a toutefois critiqué cet argument et s'est posé la question de savoir « quelle est la légitimation spécifique de la différence de traitement entre les contrats de travail intérimaire et les contrats à durée déterminée. La seule raison que les contrats de travail intérimaire sont conclus pour une courte période ne constitue pas une justification suffisante, étant donné qu'il y a autant de contrats à durée déterminée qui sont conclus pour une courte période » (avis n° 54.231/1, p. 35).

Il a ensuite été précisé dans l'exposé des motifs que les contrats de travail intérimaire se distinguent des autres types de contrats à durée déterminée par le fait qu'il existe une possibilité générale de conclure des contrats à durée déterminée successifs alors que, pour les seconds, cela n'est possible que dans le cadre des exceptions légalement prévues. En conséquence, les contrats de travail intérimaire ont une durée relativement courte tandis que les autres contrats à durée déterminée sont en général conclus pour une durée plus longue, ce qui permet d'élaborer un régime spécifique à leur intention (voir ci-dessous point C.).

Le projet de loi a ensuite été adapté, de sorte que les périodes d'essai successives pour des contrats de travail intérimaire successifs ayant le même objet (même fonction, même poste de travail et même utilisateur) sont interdites.

La possibilité d'inclure dans le contrat de travail une clause dérogeant à la période d'essai automatique de trois jours existait déjà auparavant. On parlait alors du principe que cela signifiait soit qu'il n'y aurait pas de période d'essai, soit que l'on pouvait appliquer les clauses d'essai prévues par la loi du 3 juillet 1978.

Dans le projet de loi (devenu par la suite la loi du 26 décembre 2013), il a été proposé de supprimer la mention « sauf convention contraire » dans l'article en question de la loi du 24 juillet 1987, étant donné que cette mention perd son utilité en raison de la suppression de la période d'essai dans la loi du 3 juillet 1978 (DOC 53 3144/001, p. 48).

Au cours des travaux parlementaires, il a toutefois été décidé de conserver la mention « sauf convention contraire ». En raison de la suppression de principe de la période d'essai dans la loi du 3 juillet 1978, cela signifie désormais que l'on peut choisir librement la durée de la période d'essai.

C. La cessation du contrat de travail conclu pour une durée déterminée ou pour un travail nettement défini

Par le passé, il n'était possible de résilier unilatéralement un contrat de travail conclu pour une durée déterminée ou pour un travail nettement défini que pendant la période d'essai. Par la suite, cela n'était plus possible que pour motif grave. Les règles d'application pour un préavis au cours de la période d'essai étaient les mêmes que pour les contrats de travail à durée indéterminée (donc différentes pour les ouvriers et les employés).

Si, à l'issue de la période d'essai, un tel contrat de travail était quand même résilié avant terme et sans motif grave (donc licenciement ou rupture du contrat), on était tenu de payer à l'autre partie une indemnité égale au montant de la rémunération qui restait à échoir jusqu'à ce terme, sans que ce montant puisse toutefois excéder le double de la rémunération correspondant à la durée du délai de préavis qui aurait dû être respecté si le contrat avait été conclu sans terme.

La loi du 26 décembre 2013 a supprimé la possibilité d'inclure une clause d'essai dans un contrat de travail conclu pour une durée déterminée ou pour un travail nettement défini. Il a toutefois été jugé qu'« il peut encore subsister le besoin, pour les parties à un tel contrat, de vérifier durant une période déterminée si leur relation de travail correspond bien à leurs attentes et à leurs besoins » (DOC 53 3144/001, p. 20).

En conséquence, il est prévu une nouvelle possibilité de mettre prématurément fin à un contrat de travail conclu pour une durée déterminée ou pour un travail nettement défini (en dehors de la possibilité d'un licenciement pour motif grave).

Les conditions de cette résiliation unilatérale sont les suivantes :

- Elle ne peut avoir lieu que durant la première moitié de la durée convenue et sans que la période durant laquelle un préavis est possible ne dépasse six mois. Cette période ne peut pas être prolongée en cas de suspension.
- Moyennant le respect des nouveaux délais de préavis prévus dans la loi du 3 juillet 1978.
- Le dernier jour du délai de préavis qui, le cas échéant, a été suspendu conformément aux règles normales doit se situer au plus tard le dernier jour de la période précitée durant laquelle un préavis est possible.

- Si cette période n'est pas respectée, il convient de payer une indemnité de rupture égale au montant de la rémunération qui restait à échoir jusqu'au terme normal du contrat, sans que ce montant puisse toutefois excéder le double de la rémunération correspondant à la durée du préavis qui aurait dû être respectée si le contrat avait été conclu sans terme.
- Si le délai de préavis n'est pas respecté (et qu'il n'y a pas de motif grave), il convient de payer une indemnité de rupture égale à la durée (restante) du délai de préavis.
- Si la conclusion de contrats successifs est justifiée, la possibilité de donner un préavis ne peut toutefois être appliquée que pour le premier contrat conclu entre les parties.

IV. La démarche du Conseil

Au cours de la réunion de la Commission du 6 juin 2016, les membres ont demandé au Secrétariat de rédiger une note contenant une description de la modification légale intervenue le 1^{er} janvier 2014 (voir ci-avant) ainsi qu'une description des données disponibles concernant l'impact de la suppression de la période d'essai sur le comportement des employeurs en matière d'embauches et sur la cessation des relations de travail (du chef des employeurs et des travailleurs), et précisant le contexte (travaux du Groupe des 10).

Afin d'avoir une meilleure idée de l'impact du statut unique, le Secrétariat a collecté des données chiffrées concernant l'évolution des contrats de travail temporaires et du travail intérimaire, ainsi que des études qui se penchent de manière plus approfondie sur l'impact du statut unique sur le marché du travail.

A. DynaM (Statistiques concernant les dynamiques sur le marché de l'emploi belge – Une collaboration entre l'ONSS et HIVA-KU Leuven)²

Dynamique sectorielle et régionale sur le marché du travail en Belgique – DynaM Review 2016/1 – Nouvelles perspectives sur base du Release DynaM 2015

http://www.dynam-belgium.org/site/images/stories/assets/releases/20160322/DR20161_FR.pdf

² <http://www.dynam-belgium.org/site/index.php/fr/>

Après deux années de contraction, on constate de nouveau, pour la période 2013 à 2015, une augmentation de l'emploi. Ce redressement est en grande partie influencé par le secteur de l'intérim, ce qui signifie que les employeurs restent prudents en ce qui concerne les recrutements. On peut aussi évoquer une certaine prudence chez les travailleurs : leur dynamique est plutôt faible et le pourcentage de travailleurs restant dans une entreprise reste élevé.

B. Statistiques de Federgon

Le secteur de l'intérim en chiffres

- Chiffres mensuels de l'intérim
<http://www.federgon.be/fr/travail-interimaire/chiffres/chiffres-mensuels-de-linterim/>
- Rapports trimestriels
<http://www.federgon.be/fr/publications/rapports-trimestriels/>

C. Statistiques du VDAB

- Offres d'emploi reçues concernant des missions d'intérim (cumul sur douze mois) à partir de 2011

Voir l'annexe 1.

- Offres d'emploi reçues concernant des missions temporaires par année à partir de 1999

Voir l'annexe 2.

D. Statistiques de l'ONEM – Indicateurs trimestriels du marché du travail

Indicateurs trimestriels du marché du travail – Évolution de la conjoncture – Offres d'emploi et travail intérimaire

- Situation au 30 septembre 2014
http://www.rva.be/sites/default/files/assets/statistiques/Indicateurs_Trimestriels/2014_09/2014-09-FR.pdf

- Situation au 31 décembre 2015
http://www.rva.be/sites/default/files/assets/statistiques/Indicateurs_Trimestriels/2015_12/FR.pdf

E. Sources européennes

1. Eurofound (EurWORK – the European Observatory of Working Life)

Fixed-term contracts: Individual employment relations – Q3 2014 (EurWORK topical update)

<http://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations-law-and-regulation/fixed-term-contracts-individual-employment-relations-q3-2014-eurwork-topical-update>

The use of fixed-term contracts has been growing since 2008 in the majority of EU countries – the exceptions being Germany, Portugal, Norway and Spain.

2. OCDE

Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2016

http://www.oecd-ilibrary.org/employment/perspectives-de-l-emploi-de-l-ocde_19991274

- « L'emploi temporaire a fortement reflué pendant la crise, mais a rebondi depuis » (p. 45) sous Chapitre 1: Évolutions récentes du marché du travail et perspectives à court terme, 2. Évolutions récentes de la composition et de qualité de l'emploi.
- Chapitre 3: Effets à court terme des réformes structurelles sur le marché du travail (p. 129).

F. Conseil supérieur de l'Emploi

À côté des évolutions récentes et des perspectives du marché du travail, le rapport 2015 traite de la modulation du temps de travail en tant que réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=43629>

La partie du rapport relative aux instruments auxquels une entreprise peut avoir recours pour procéder à un ajustement externe au cycle de l'activité économique, contient le passage suivant au sujet du lien entre la suppression de la période d'essai et la part de contrats temporaires dans le nombre total de travailleurs :

« Il est parfois évoqué que depuis la disparition de la période d'essai, les contrats temporaires sont davantage utilisés pour apprécier les capacités d'un travailleur avant une embauche sous contrat à durée indéterminée (CDI). Faute d'un recul suffisant, cette hypothèse ne peut être vérifiée. » (p. 19, point 36)

...

« On ne peut exclure que la suppression de la période d'essai consécutive à l'harmonisation des statuts employé-ouvrier en 2014 entraîne une hausse du recours à ce type de contrats, en remplacement de cette période, avant de passer à un contrat à durée indéterminée. Les derniers chiffres des EFT³ font état d'une hausse de la part des contrats temporaires, passant de 8,1 % à 8,6 % entre 2013 et 2014. Il conviendrait néanmoins de confirmer cette évolution par une source administrative. » (p. 136)

La partie du rapport relative aux évolutions récentes du marché du travail contient le passage suivant au sujet du travail intérimaire en tant qu'indicateur du marché du travail :

« Le recours à l'intérim est lui aussi très sensible aux variations conjoncturelles. Après avoir diminué en 2012 et en 2013, les employeurs y ont fait appel activement en 2014, reflétant à la fois leur besoin de main-d'œuvre additionnelle suite à la reprise de l'activité et leurs réticences à procéder à des engagements fermes dans un climat économique incertain. Cette formule est aussi de plus en plus régulièrement utilisée dans la cadre de procédures de recrutement du personnel. » (p. 66)

³ Enquête sur les forces de travail 2011-2015
http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/enquete_sur_les_forces_de_travail_2011-2015.jsp

G. Enquêtes menées par les partenaires sociaux

1. UCM

L'UCM a mené une enquête sur la disparition de la clause d'essai. Les questions ont été envoyées à plus de 3.000 employeurs du Secrétariat Social UCM entre le 4 et le 22 juin 2015. Plus de trois quarts des entreprises sondées ont moins de 10 travailleurs.

Le sondage a pour objectifs de :

- évaluer l'impact de la suppression de la clause d'essai sur les conditions d'embauche ;
- analyser les stratégies d'adaptation des patrons de PME face à cette nouvelle donne ;
- recueillir leurs avis concernant une éventuelle réinstauration de la clause d'essai et les caractéristiques optimales qu'elle devrait inclure.

Plus de deux employeurs sur trois (68,3 %) interrogés ont hésité et/ou renoncé à engager un travailleur salarié suite à la disparition de la clause d'essai.

Près de deux tiers des sondés ont recruté de nouveaux travailleurs salariés dans leur entreprise depuis l'entrée en vigueur de la loi sur le statut unique entre ouvriers et employés. Parmi les employeurs ayant recruté récemment, près de quatre sur cinq ont modifié leur stratégie d'embauche suite à la suppression de la clause d'essai. Les formules privilégiées depuis lors sont :

- les contrats à durée déterminée (CDD) pour 83,6 % des répondants ;
- les contrats de travail intérimaire sont utilisés par 28,3 % des sondés.

Près de quatre employeurs sur cinq déclarent avoir augmenté leur recours au CDD. Chez ces derniers, on observe que le recours à cette formule d'embauche a presque doublé par rapport à la période précédant l'entrée en vigueur du statut unique pour les employés et les ouvriers.

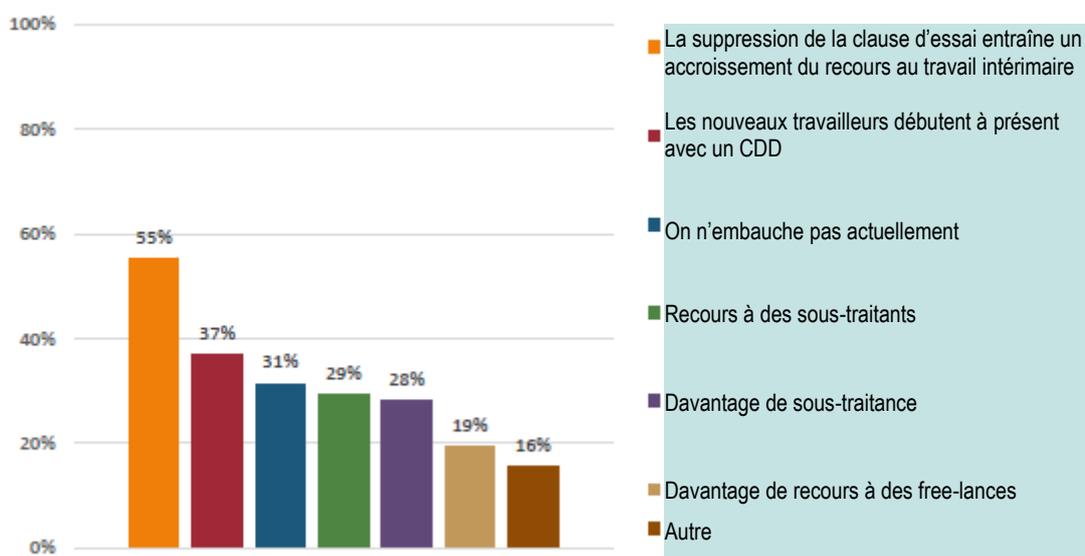
Les employeurs qui ont augmenté leur utilisation de l'intérim déclarent une nette hausse: plus de 53 %. Ils y ont donc recours plus de 1,5 fois plus qu'auparavant.

Le rapport d'enquête « Disparition de la clause d'essai » se trouve en annexe 3.

2. UNIZO

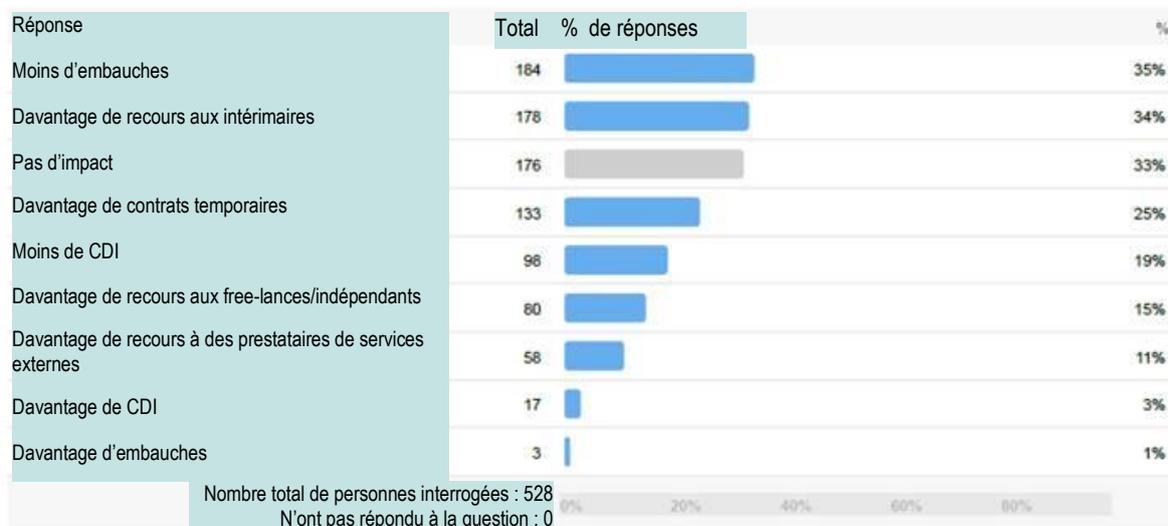
Dans une enquête réalisée par l'Unizo en mai-juin 2014, à laquelle 327 employeurs de PME ont participé, six personnes interrogées sur 10 ont confirmé que le statut unique a influencé la politique d'embauche :

Graphique 4 : De quelle manière le statut unique a-t-il influencé la politique d'embauche ?



L'enquête de mai 2016 sur la flexibilité a confirmé les chiffres susmentionnés. Quelque 528 employeurs de PME y ont participé. 35 % d'entre eux affirment moins embaucher, 34 % ont davantage recours à des travailleurs intérimaires et 25 % concluent davantage de contrats de travail temporaires.

25. Quel impact la suppression de la période d'essai a-t-elle eu sur votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)



3. Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) – Projet d'étude – Évolutions au niveau du travail intérimaire

<http://www.serv.be/stichting/kennisdocument/evoluties-de-uitzendarbeid>

Quelle est la place du travail intérimaire dans une économie et un marché du travail orientés vers les services ? De quelle manière a-t-on recours au travail intérimaire dans l'actuel contexte sociétal et économique ? La Stichting Innovatie & Arbeid entend actualiser sa connaissance de l'application du travail intérimaire, au moyen d'une série de discussions et d'une enquête.

L'étude traite également de la question de l'effet du statut unique sur la pratique en matière d'embauches. Les questions qui sont posées dans l'enquête concernent notamment le recours au travail intérimaire, les motifs pour ce faire, la mesure dans laquelle les embauches se font par le biais du travail intérimaire, et un certain nombre de déclarations ont été reprises au sujet des embauches par le biais du travail intérimaire en lien avec le statut unique.

La publication du rapport est prévue vers avril 2017.

H. Publications de prestataires de services RH

1. Securex

<https://press.securex.be/les-travailleurs-saccrochent-a-leur-job-les-employeurs-optent-pour-des-contrats-temporaires>

Il ressort d'une étude que Securex a réalisée en 2014 sur la rotation du personnel, et qui est basée sur un échantillon représentatif de plus de 46.000 travailleurs belges du secteur privé, que, pour la première fois depuis 2011, il y a davantage de mouvements sur le marché du travail, même si l'initiative est prise en majorité par l'employeur.

En 2014, la rotation totale s'élevait à 20,73 %, tandis qu'elle était encore de 19,38 % en 2013.

D'une part, on assiste depuis 2010 à une augmentation de la rotation involontaire. En 2014, près d'un travailleur sur sept a quitté son employeur, soit 13,96 %, contre 12,25 % en 2013. Il s'agit de la rotation induite par l'employeur, par ex. en cas de résiliation de contrat, de préavis par l'employeur, de décès, de motif grave... mais aussi de contrats temporaires arrivés à échéance.

D'autre part, on constate depuis 2011 une diminution significative de la rotation volontaire, induite par le travailleur, par ex. en cas de démission, de demande de modification des conditions de contrat par le travailleur qui n'est pas acceptée par l'employeur (modification unilatérale d'un élément essentiel du contrat de travail par le travailleur), ou de résiliation d'un commun accord. En 2014, seuls 6,62 % des travailleurs ont quitté volontairement leur entreprise, contre 7,01 % en 2013.

En 2014, 36,4 % de la rotation totale étaient dus à la cessation de contrats temporaires. Si l'on examine uniquement les chiffres de la rotation involontaire, il ressort de l'étude qu'en 2014, il s'agissait, dans 54,1 % des cas, de la cessation d'un contrat temporaire.

Ces dernières années, de plus en plus de personnes ont été engagées avec un contrat temporaire, selon l'étude. En 2013, 8,82 % des travailleurs travaillaient sous contrat temporaire, contre 11,67 % en 2014.

Securex considère que ce nombre important de contrats temporaires arrivés à échéance et l'augmentation du nombre de contrats temporaires conclus par rapport à 2013 peuvent s'expliquer par les facteurs suivants :

- la suppression de la période d'essai dans le cadre de l'introduction du statut unique au 1^{er} janvier 2014 ;
- l'amorce de reprise économique ;
- la progression de l'absentéisme, potentiellement génératrice de contrats de remplacement ;
- le nombre croissant de crédits-temps ;
- le retrait progressif du marché du travail de la génération du baby-boom.

L'étude « Rotation du personnel en 2014 – Des travailleurs qui tentent de conserver leur emploi, des employeurs qui optent pour des contrats temporaires » est disponible en annexe 4.

2. Robert Half

<https://www.roberthalf.be/fr/presse/le-statut-unique-un-plus-tard>

Un peu plus d'un an après l'introduction du statut unique, quelque 200 responsables RH belges ont été interrogés dans le cadre d'une enquête réalisée pour le compte de Robert Half.

Il leur a été demandé quelle influence le statut unique (comprenant notamment la suppression de la période d'essai et la modification du délai de préavis) a eu sur leur politique en matière d'embauches.

Près de la moitié (46 %) des responsables RH belges indiquent que le statut unique a entraîné un allongement des processus de recrutement pour les travailleurs permanents. Plus d'un quart (28 %) des responsables RH embauchent, en raison du statut unique, davantage de professionnels intérimaires. Par ailleurs, 22 % disent également engager davantage d'étudiants pour des missions temporaires. Dans bien des cas, un contrat de travail intérimaire semble devenir, de plus en plus fréquemment, une étape intermédiaire vers un contrat fixe. Ainsi, 13 % des responsables RH interrogés déclarent embaucher des professionnels temporaires dans l'intention de leur offrir un contrat fixe s'ils répondent aux attentes.

Certaines entreprises ont décidé de geler les recrutements à cause du statut unique : 18 % déclarent ne pas engager de personnel supplémentaire, mais répartir le travail supplémentaire (éventuel) entre les travailleurs disponibles. En revanche, 13 % affirment que le statut unique n'a pas eu d'influence sur leur politique de recrutement.

Les résultats de cette enquête sont disponibles en annexe 5.

3. Randstad

Depuis 2013, Randstad Holding émet chaque année un rapport, « flexibility@work », consacré aux évolutions en cours en matière de travail flexible. Ce rapport contient des aperçus statistiques, et des experts externes y approfondissent à chaque fois des thèmes spécifiques. Le rapport de 2015 traite des évolutions en matière de travail indépendant.

Il est indiqué dans ce rapport que les évolutions statistiques en matière de travail flexible n'indiquent en tout cas pas que le contrat de travail à durée indéterminée serait sur le retour. En Belgique, la part de contrats temporaires est restée stable au cours des dix dernières années (8,7 % en 2004, 8,6 % en 2014). Selon Randstad, le statut unique a, tout au plus, eu un effet marginal sur la part de travail temporaire en Belgique (qui est passée de 8,1 % à 8,6 % en 2014).

Le rapport complet est disponible au lien suivant :

<http://www.randstad.com/press/research-reports/publications-randstad-seo-economic-research/flexibilitywork-report-2015-may-2015.pdf>

4. Acerta

<https://www.acerta.be/aproposdacerta/media-center/communiques-de-presse/moins-de-ruptures-de-contrats-de-travail>

Il ressort d'une étude d'Acerta que la suppression de la période d'essai, début 2014, entraîne une diminution de près de 30 % des ruptures des nouveaux contrats de travail au cours des six premiers mois.

Par le passé, la fin de la période d'essai était sans conteste un moment charnière dont la date était bien mise en évidence dans le calendrier. Par conséquent, certaines entreprises procédaient à une évaluation très délibérée du fonctionnement de leur nouveau collaborateur à la fin de cette période d'essai. Une fois cette date butoir arrivée, les travailleurs décidaient aussi de poursuivre ou non leur carrière dans cette fonction ou cette entreprise. Depuis 2014, cet ultime moment de décision n'existe plus, et cela se reflète clairement dans le nombre de licenciements et de démissions qui ont lieu au cours des six premiers mois du contrat de travail.

Les chiffres concernant la cessation des contrats de travail lors des six premiers mois montrent une différence marquée entre les petites et les grandes entreprises. Dans les petites entreprises, un nombre nettement plus élevé de contrats est résilié au cours des six premiers mois que dans les grandes entreprises. Au sein des grandes entreprises comptant au moins 100 collaborateurs, ce sont davantage les travailleurs que les employeurs qui décident de mettre un terme au contrat de travail au cours des six premiers mois.

Par ailleurs, Acerta constate que, depuis 2014, ce sont davantage les travailleurs que les employeurs qui décident de mettre fin au contrat de travail, indépendamment de leur ancienneté, alors qu'avant 2014, la tendance était inversée.

Les données collectées sont basées sur des travailleurs occupés auprès de plus de 40.000 employeurs du secteur privé, comprenant tant des PME que des grandes entreprises. Les données ont été collectées entre 2011 et 2016 et donnent une image représentative du monde du travail en Belgique.

ANNEXE 1

Ontvangen jobs Uitzendopdrachten - cumulatief over de laatste 12 maanden

De standaard vacaturerapportering van VDAB gebeurt op basis van ontvangen jobs uit het Normaal Economisch Circuit zonder uitzendopdrachten, rechtstreeks aan VDAB gemeld (dus zonder uitzendopdrachten en ook zonder jobs via werving en selectie, studentenjobs, jobs voor zelfstandigen).

Hierbij het gevraagde overzicht van het aantal ontvangen uitzendopdrachten bij VDAB. De evolutie van deze aantallen geeft echter geen eenduidig zicht op de vraag op de arbeidsmarkt of de conjunctuur. Het aantal gepubliceerde uitzendopdrachten stijgt sterker dan men op basis van de conjunctuur alleen kan verwachten. Er zijn verschillende redenen :

- het aantal samenwerkingsakkoorden tussen verschillende uitzendkantoren en VDAB kende een groei
- het geautomatiseerd doorsturen van vacatures zorgt voor een snellere en gemakkelijkere uitwisseling van jobs
- sommige uitzendkantoren publiceren vacatures meermaals om de zichtbaarheid van hun vacatures op de website te verhogen
- werkgevers kunnen meerdere uitzendkantoren in de arm nemen om een werknemer te vinden – waardoor vacatures dubbel in de databank zitten.

Deze cijfers moeten dan ook met omzichtigheid gebruikt worden.

Uitzendopdrachten

cumulatief

1101-1112	298150
1102-1201	299557
1103-1202	300010
1104-1203	294156
1105-1204	294499
1106-1205	286401
1107-1206	284209
1108-1207	284136
1109-1208	282840
1110-1209	279490
1111-1210	278241
1112-1211	279175
1201-1212	274945
1202-1301	275304
1203-1302	274548
1204-1303	273042
1205-1304	271699
1206-1305	270553
1207-1306	267501
1208-1307	266370
1209-1308	260892
1210-1309	257993
1211-1310	258314
1212-1311	252290
1301-1312	253764
1302-1401	253201

1303-1402	254593
1304-1403	254040
1305-1404	258064
1306-1405	259036
1307-1406	264019
1308-1407	274089
1309-1408	279886
1310-1409	287287
1311-1410	292353
1312-1411	300263
1401-1412	303801
1402-1501	309925
1403-1502	314292
1404-1503	325231
1405-1504	326842
1406-1505	341973
1407-1506	362283
1408-1507	370932
1409-1508	388297
1410-1509	408012
1411-1510	449361
1412-1511	464464
1501-1512	475401
1502-1601	486275
1503-1602	500262
1504-1603	513075
1505-1604	532281
1506-1605	541562
1507-1606	544110

ANNEXE 2

Totaal aantal Ontvangen vacatures (*)

per jaar

Alle Sectoren

Vlaanderen

Bron : VDAB Studiedienst

Tijdreeks

(*): Vacatures NECzU rechtstreeks aan VDAB gemeld

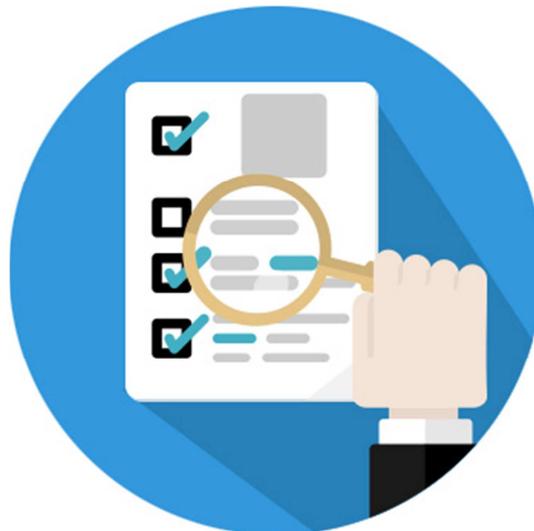
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gewoon circuit	84.569	96.044	83.194	79.860	80.612	97.429	111.746	133.566	165.964	157.010	117.335	138.914	162.727	139.846	119.990	124.466	137.303
Werken en leren	7.381	7.978	4.943	5.549	5.069	3.163	2.608	2.760	2.321	1.797	1.315	1.551	1.726	1.491	2.638	2.418	2.528
Vervanging loopbaanonderbreking	2.126	2.462	2.468	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vervanging SWT	620	742	760	764	636	602	534	566	543	577	403	343	414	379	282	266	203
Banenplannen	617	314	162	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activering werkloosheidsuitk.	6.022	3.904	2.663	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tijdelijk	21.301	20.138	19.933	21.136	20.149	23.986	27.832	30.953	32.912	33.711	28.947	33.992	36.464	35.094	30.829	31.938	39.274
Horeca	0	62	39	35	92	96	33	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal	122.636	131.644	114.162	107.391	106.558	125.276	142.753	167.850	201.740	193.095	148.000	174.800	201.331	176.810	153.739	159.088	179.308

ANNEXE 3

UCM NATIONAL – SERVICE D'ÉTUDES

Disparition de la clause d'essai

RAPPORT D'ENQUÊTE



Charlie TCHINDA
Économiste-Statisticien

Avec la collaboration de
Matthieu DEWEVRE
Conseiller

Contenu

Objectif	2
Méthodologie	2
Description de l'échantillon	2
Impact de la période d'essai sur l'embauche	4
Stratégies de recrutement suite à la disparition de la clause d'essai	4
Conséquences des nouvelles stratégies d'embauche pour l'entreprise	7
Avis sur un éventuel retour de la période d'essai	8
Conclusion et positionnement	10

Objectif

L'une des conséquences de la mise en place d'un statut unique pour les travailleurs salariés a été la suppression de la période d'essai. Le sondage a pour objectifs de :

- évaluer l'impact de la suppression de la clause d'essai sur les conditions d'embauche ;
- analyser les stratégies d'adaptation des patrons de PME face à cette nouvelle donne ;
- recueillir leurs avis concernant une éventuelle réinstauration de la clause d'essai et les caractéristiques optimales qu'elle devrait inclure.

Méthodologie

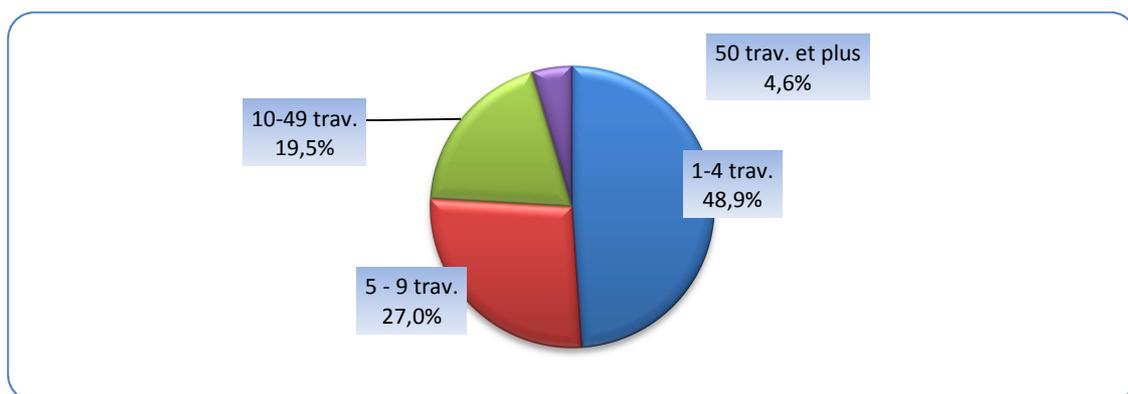
Les questions ont été envoyées à plus de 3.000 employeurs du Secrétariat Social UCM entre le 4 et le 22 juin 2015. La marge d'erreur de l'ensemble du sondage est comprise entre 5 et 5,5 %.

Le sondage porte sur 21 questions dont 5 concernent les caractéristiques des entreprises qui nous permettent de décrire notre échantillon.

Description de l'échantillon

Taille des entreprises

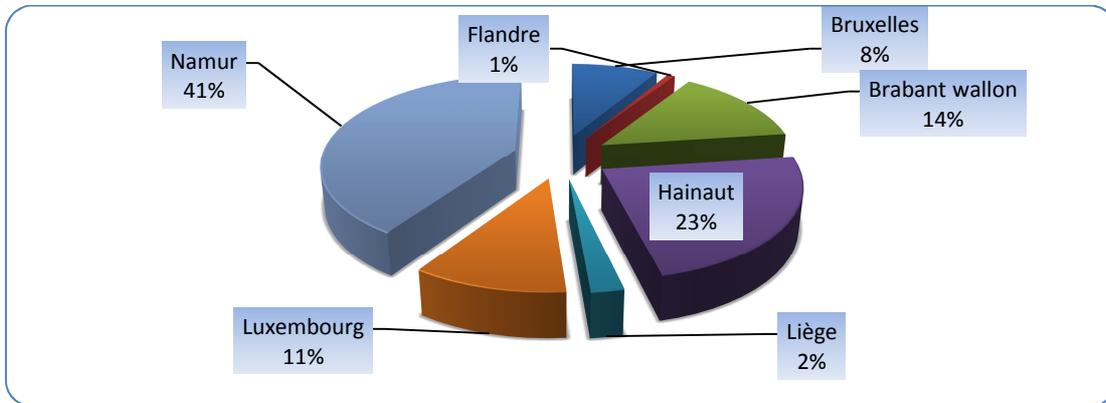
Plus de trois quarts des entreprises sondées ont moins de 10 travailleurs.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

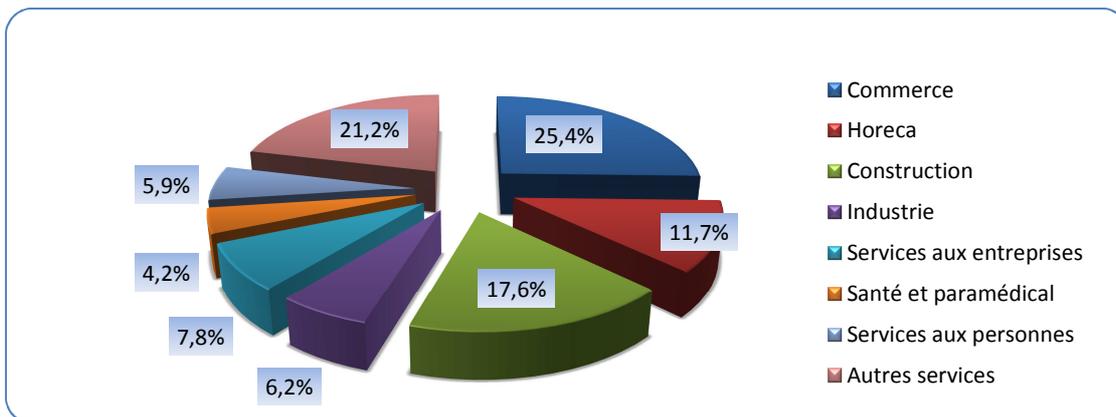
Localisation de l'entreprise

Elles sont pour la plupart actives en Wallonie (91 %) et à Bruxelles (8 %).



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

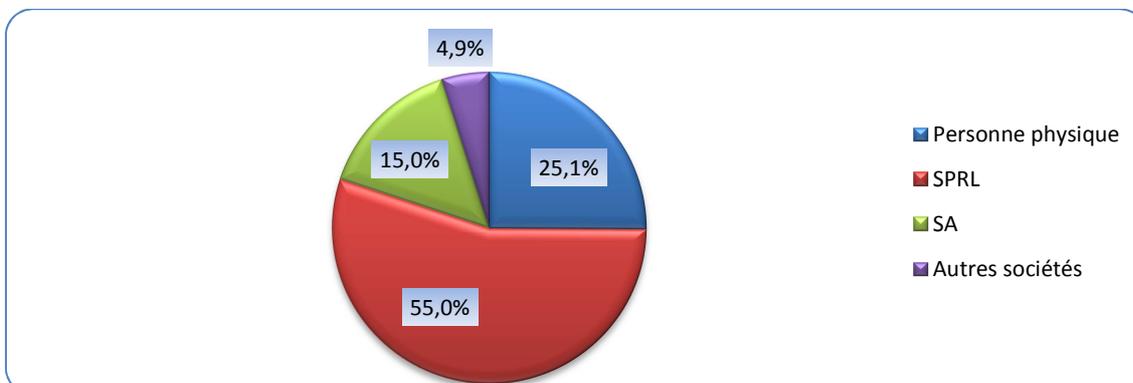
Secteurs d'activité



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Forme juridique

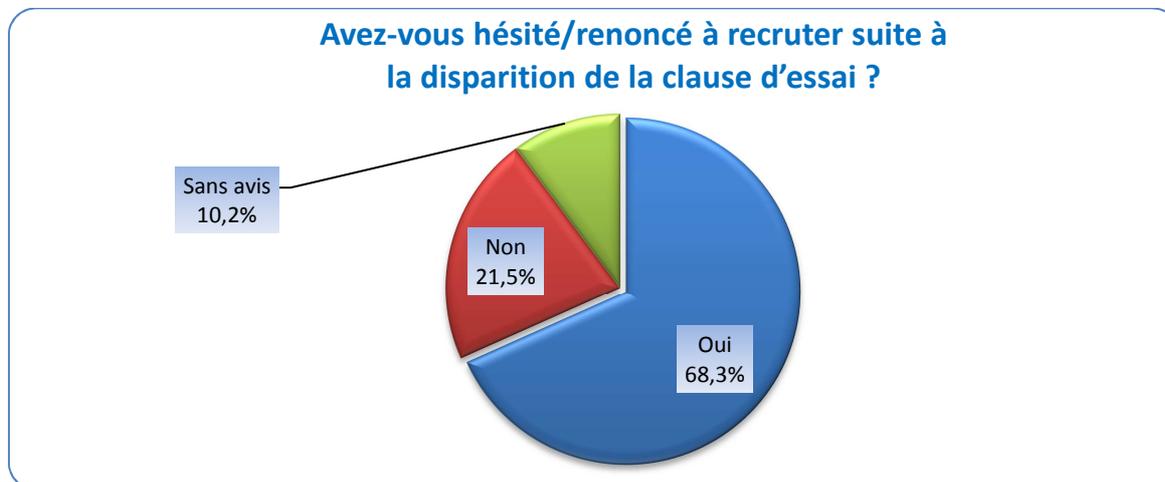
Plus de la moitié exercent en SPRL. Un employeur concerné sur quatre travaille en personne physique.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Impact de la période d'essai sur l'embauche

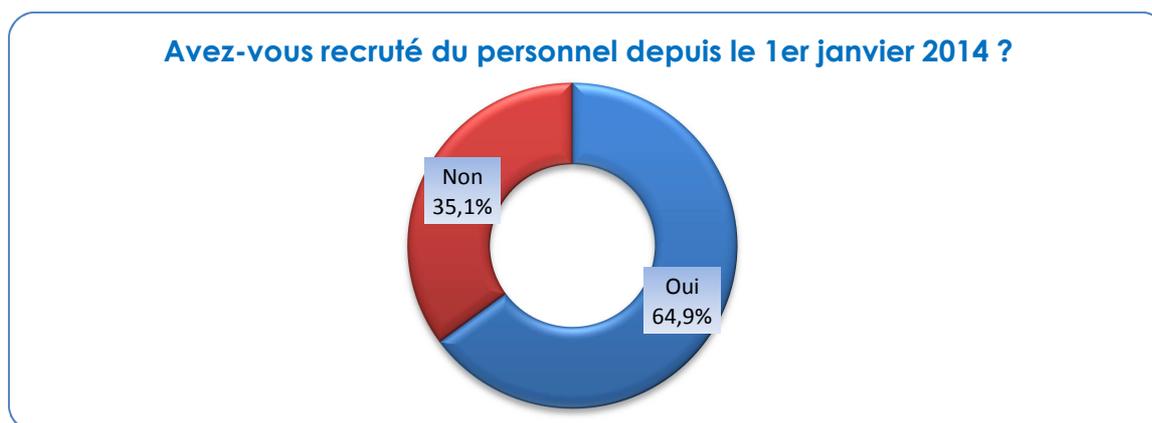
Plus de deux employeurs sur trois (68,3 %) interrogés ont hésité et/ou renoncé à engager un travailleur salarié suite à la disparition de la clause d'essai.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Stratégies de recrutement suite à la disparition de la clause d'essai

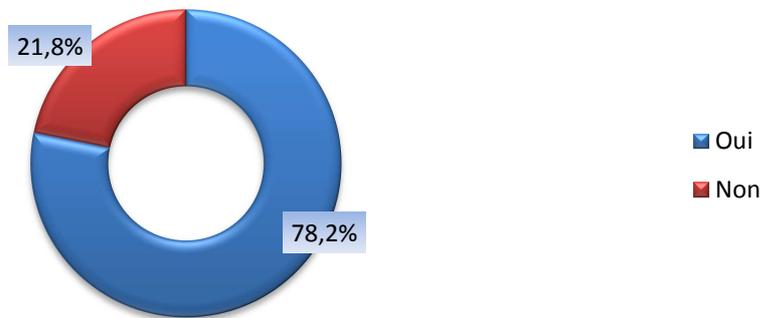
Près de deux tiers des sondés ont recruté de nouveaux travailleurs salariés dans leur entreprise depuis l'entrée en vigueur de la loi sur le statut unique entre ouvriers et employés.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Parmi les employeurs ayant recruté récemment, près de quatre sur cinq ont modifié leur stratégie d'embauche suite à la suppression de la clause d'essai.

Lors de vos recrutements récents, avez-vous modifié votre stratégie suite à la suppression de la clause d'essai ?

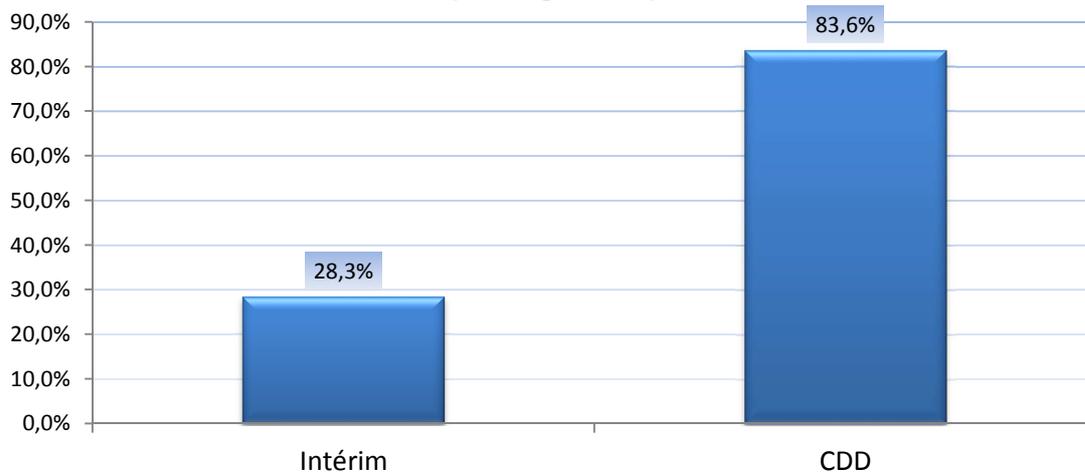


Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Les formules privilégiées depuis lors sont :

- les contrats à durée déterminée (CDD) pour 83,6 % des répondants ;
- les contrats de travail intérimaire sont utilisés par 28,3 % des sondés.

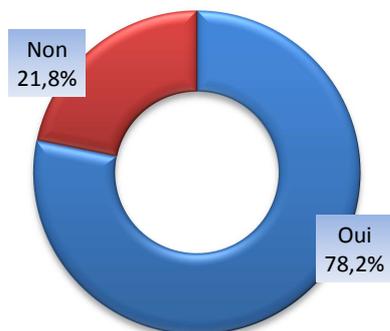
Formule privilégiée depuis lors



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Près de quatre employeurs sur cinq déclarent avoir augmenté leur recours au CDD. Chez ces derniers, on observe que le recours à cette formule d'embauche a presque doublé par rapport à la période précédant l'entrée en vigueur du statut unique pour les employés et les ouvriers.

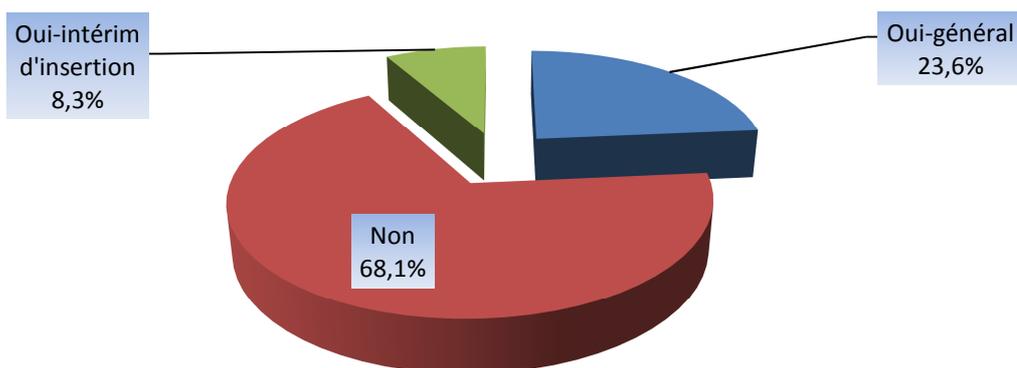
Avez-vous augmenté votre recours aux CDD suite à la disparition de la clause d'essai ?



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Les employeurs qui ont augmenté leur utilisation de l'intérim déclarent une nette hausse : plus de 53 %. Ils y ont donc recours plus de 1,5 fois plus qu'auparavant.

Avez-vous augmenté votre recours à l'intérim suite à la disparition de la clause d'essai ?

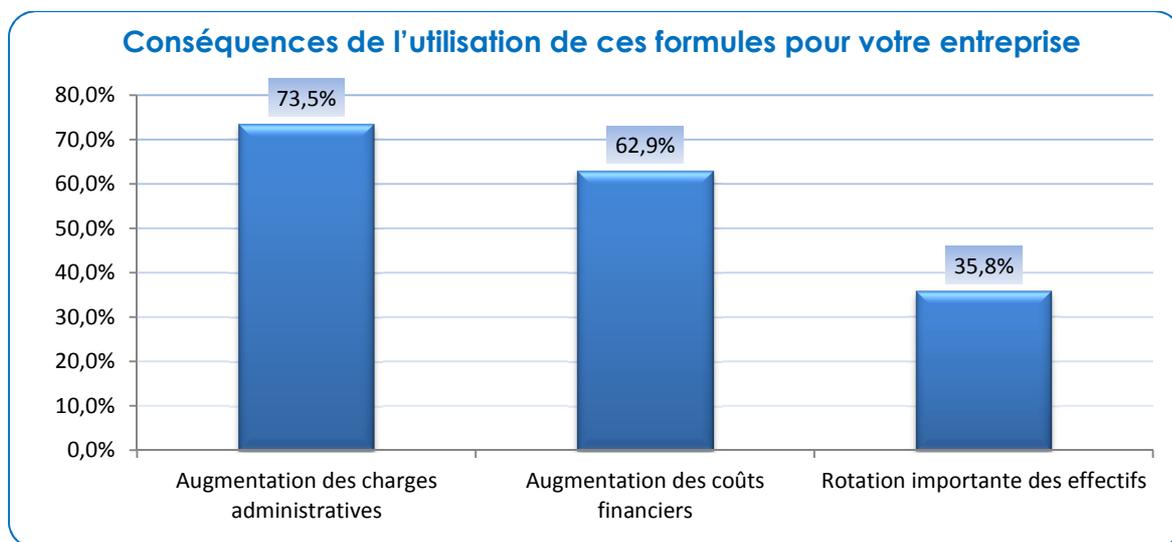


Source : UCM- Service d'Etudes et Secrétariat Social

Conséquences des nouvelles stratégies d'embauche pour l'entreprise

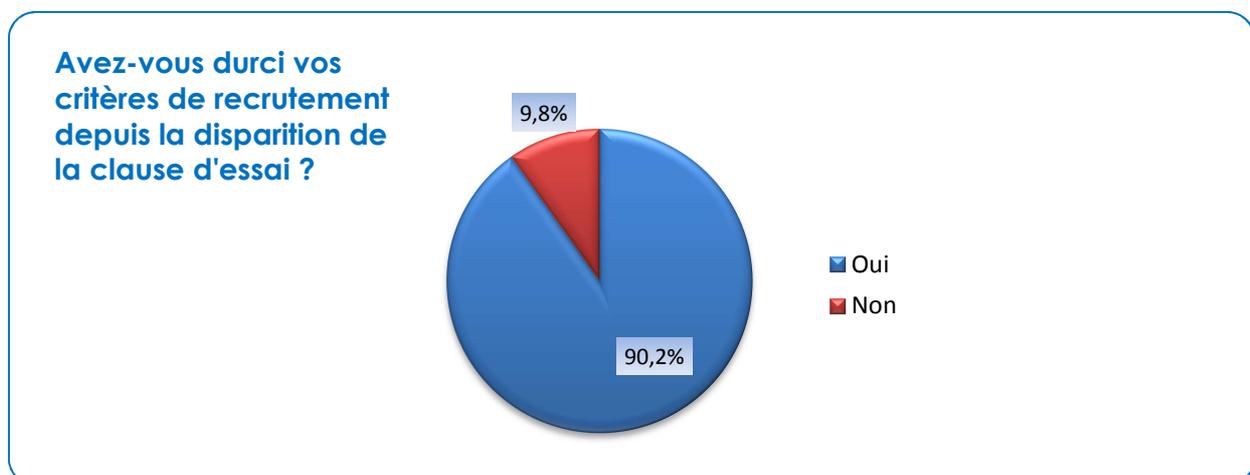
La modification du comportement des employeurs au moment de l'embauche des travailleurs salariés, suite à la suppression de la clause d'essai, a eu pour conséquences :

- l'augmentation des charges administratives pour près de trois quarts des chefs d'entreprise concernés ;
- l'accroissement des coûts financiers liés à l'embauche (62,9 %) ;
- une rotation importante des effectifs (35,8 %).



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

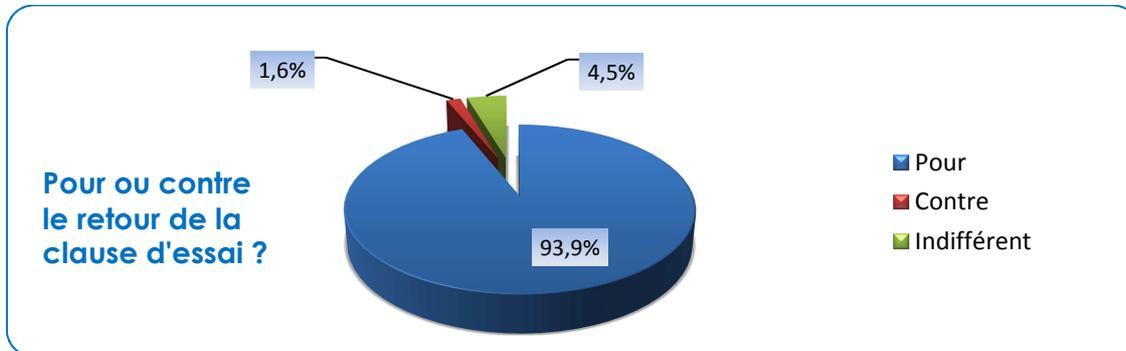
Plus de neuf chefs d'entreprise sondés sur dix (90,2 %) déclarent avoir durci les critères de recrutement depuis la disparition de la clause d'essai.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

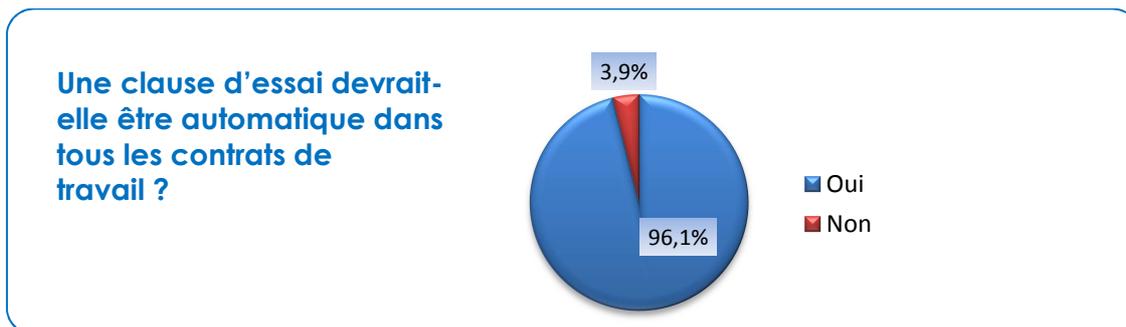
Avis sur un éventuel retour de la période d'essai

Plus de neuf personnes interrogées sur dix (93,6 %) se prononcent pour un retour de la clause d'essai.



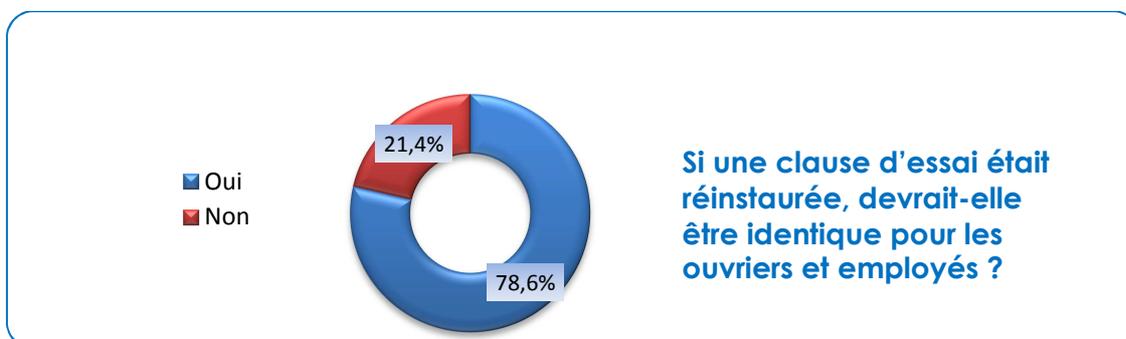
Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

La quasi-totalité (96,1 %) des répondants souhaite que la clause d'essai soit automatiquement insérée dans tous les contrats de travail.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

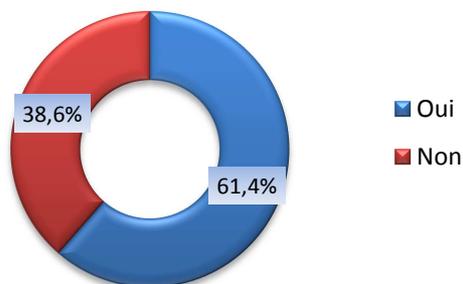
Parmi ceux qui souhaitent un retour de la clause d'essai, plus de trois quarts (78,6 %) estiment qu'elle devrait être identique pour les ouvriers et les employés.



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Pour ce qui est de la différence entre CDD et CDI, 61,6 % des sondés estiment qu'elle ne devrait pas exister en ce qui concerne la clause d'essai. Près de 40 % jugent nécessaire d'avoir une clause d'essai différente entre les CDD et les CDI.

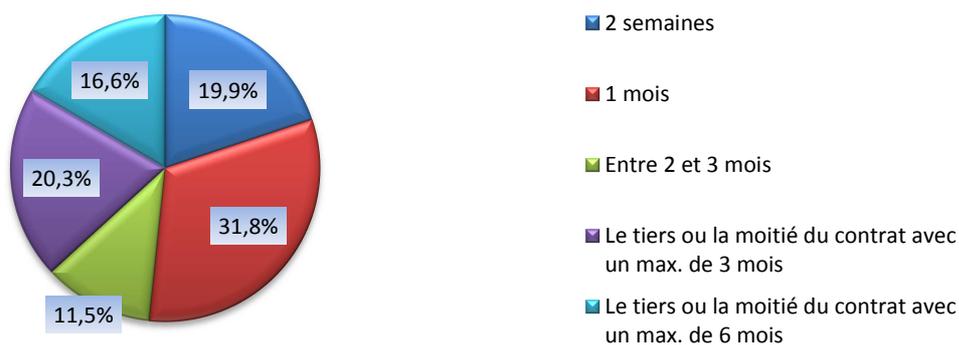
Si une clause d'essai était réinstaurée, devrait-elle être identique pour les CDI et les CDD ?



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Les sondés estiment pour la plupart qu'une période d'essai d'une durée maximale située entre 2 semaines et 3 mois serait convenable (85,5 %).

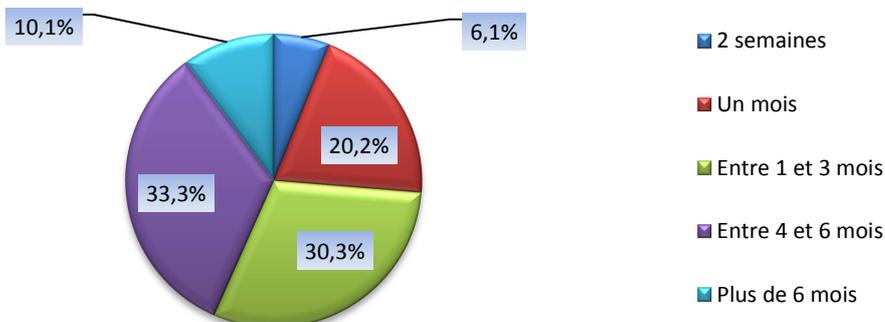
Si une période d'essai devait exister pour les CDD, quelle en serait la durée maximale, selon vous ?



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Pour les CDI, une période d'essai maximale de 6 mois (89,9 %) est plébiscitée.

Quelle est, selon vous, la durée maximale d'une période d'essai dans un CDI ?



Source : UCM - Service d'Etudes et Secrétariat Social

Conclusion et positionnement

Les trois enseignements majeurs de cette enquête :

1. les charges (administratives et financières) de nombreuses entreprises ont augmenté ;
2. les entreprises, dans leur majorité, ont modifié leurs stratégies de recrutement en se tournant vers des contrats précaires (contrats à durée déterminée et intérim, notamment) ;
3. le retour de la clause d'essai est très largement souhaité par les chefs d'entreprise.

Il est donc clair que la disparition de la clause d'essai n'a pas été profitable aux entreprises. Elle n'a pas non plus été profitable aux travailleurs.

L'UCM, renforcée par le résultat de son enquête, va relancer la question. La Belgique est le seul pays d'Europe où une période de test n'est pas prévue pour les nouveaux salariés.

L'expérience montre que les employeurs n'aiment pas cela du tout, subissent un surcoût et durcissent donc leurs méthodes de recrutement. Le recours massif aux contrats à durée déterminée et à l'intérim (trois mois maximum) n'apporte que de la précarité aux salariés.

Les représentants des employeurs et les syndicats devraient pouvoir constater, ensemble, les effets négatifs de la suppression de la période d'essai. Et la rétablir sous une forme à négocier.

ANNEXE 4

Rotation du personnel en 2014

Des travailleurs qui tentent de conserver leur emploi,
des employeurs qui optent pour des contrats temporaires



Table des matières

CHAPITRE 1	
Avant-propos _____	2
CHAPITRE 2	
Qui a mené cette étude ? _____	4
CHAPITRE 3	
Quelles variables ont été mesurées ? _____	5
A. Rotation du personnel en 2014 _____	5
B. Perception des travailleurs quant à l'intention de départ, l'implication et l'employabilité _____	6
CHAPITRE 4	
Chiffres pour 2014 _____	7
CHAPITRE 5	
Plus grande mobilité des travailleurs en 2014 _____	9
CHAPITRE 6	
Rotation involontaire élevée en raison des contrats temporaires _____	11
A. Forte augmentation en 2014 _____	11
B. Caractéristiques des contrats temporaires _____	13
C. Pistes d'explication relatives à l'augmentation des contrats temporaires _____	15
CHAPITRE 7	
Tendance à la baisse pour la rotation volontaire _____	18
CHAPITRE 8	
Points à prendre en compte pour la politique RH _____	22
A. Avantages et inconvénients du recours aux contrats temporaires _____	22
B. Qu'en est-il des organisations enregistrant un faible taux de rotation volontaire ? _____	23
Annexe I : Rotation volontaire et involontaire en 2014 par variable sociodémographique _____	24
Annexe II : Définition des sous-types de rotation _____	28
Annexe III : Calcul de la rotation au sein de votre organisation _____	29
Annexe IV : Calcul de la rotation hors contrats temporaires _____	30
Annexe V : Modèle d'employabilité de Securex _____	31
C. Ability _____	32
D. Agility _____	32
E. Ability et agility : deux concepts indissociables _____	33
F. Employabilité durable _____	33

Droits de propriété intellectuelle

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données communiquées dans le présent document sont la propriété de Securex Corporate GEIE et s'engage à n'y apporter aucune modification.

La reproduction, la diffusion, la vente, la distribution ou la modification des fichiers, la mise à la disposition du public et/ou la réutilisation sous quelque forme que ce soit, les adaptations et l'utilisation à des fins commerciales de toutes les informations et données, et ce, en tout ou en partie, sont interdites, sauf avec l'autorisation écrite préalable de Securex. Il est également interdit de sauvegarder électroniquement les données et de les utiliser à des fins illicites.

Les informations communiquées peuvent être reproduites dans des publications et présentations non commerciales à condition de satisfaire aux deux conditions suivantes :

1. une communication écrite préalable à l'adresse e-mail hrrresearch@securex.eu, mentionnant les données utilisées et le support sur lequel elles seront reproduites, et
2. la mention de la source suivante lors de la reproduction : © Securex

CHAPITRE 1

Avant-propos

Pourquoi un white paper sur la rotation du personnel ?

Depuis 2011, nous dressons chaque année un aperçu de la rotation du personnel belge au cours de l'année précédente. Nous nous basons pour ce faire sur les informations contenues dans la vaste base de données du Secrétariat Social. Outre l'absentéisme, la rotation du personnel constitue un indicateur important quant à la gestion des ressources humaines. L'évolution de ces chiffres permet aux organisations d'identifier les tendances et évolutions et de se comparer à une série de variables spécifiques liées ou non à l'entreprise (notamment région et secteur, d'une part, et âge et sexe, d'autre part). À l'époque du *big data*, où les données informatiques enregistrent une croissance exponentielle même dans le domaine des RH, ces chiffres représentent une indication fiable pour l'évaluation des politiques et l'expression des tendances. Le centre de connaissances Securex entend donc y contribuer au moyen de ce white paper.

Avant de nous plonger dans les chiffres et leurs explications possibles, arrêtons-nous un instant au contexte macroéconomique en Belgique.

Évolution positive du point de vue macroéconomique...

L'année 2014 est considérée comme une période de faible croissance économique (1,1 %¹). Les spécialistes la considèrent comme une année de transition, au cours de laquelle notre économie a très prudemment cherché à renouer avec une relance à l'échelle internationale. Même le marché de l'intérim montre un début de reprise économique, comme l'indique le baromètre de Federgon². Il convient toutefois d'attendre pour savoir si cette évolution se poursuivra de manière structurelle en 2015.

... mais aussi et surtout négative à en croire les médias...

En 2014, les médias ont une nouvelle fois exacerbé le sentiment d'insécurité et d'instabilité auprès de la population en traitant de la perte d'emploi, des fermetures collectives (malgré des annonces moins nombreuses qu'en 2013³), et de la menace que représentent la robotisation et l'automatisation pour l'emploi⁴.

... avec des conséquences

Un tel climat a sans aucun doute influencé le comportement des travailleurs au sein des organisations. Les Belges sont champions dans l'art de voir l'économie en noir⁵. Les travailleurs disposant d'un emploi fixe tentent coûte que coûte de le conserver et de le protéger. Les conditions de travail, comme la charge de travail, les temps de trajet et le contenu de la fonction sont aujourd'hui secondaires par rapport à l'importance d'un emploi fixe. Actuellement, les travailleurs ne souhaitent pas échanger la sécurité relative d'un emploi fixe dans un environnement stable contre un contrat temporaire, et ce, même si le contenu, le cadre ou même les conditions de travail leur conviennent mieux ou conviennent davantage à leurs capacités et ambitions professionnelles. Cette contrepartie n'est toutefois pas sans conséquence pour l'employabilité durable. Souvent, les salariés ne tiennent pas le rythme de travail et finissent par s'absenter plus longtemps⁶. L'évolution de l'absentéisme de moyenne et longue durée doit dès lors nous alarmer.

Petit avant-goût des chiffres de rotation...

Nous constatons que les contrats temporaires ont été davantage privilégiés en 2014, comme nous l'avions prévu dans la précédente édition de ce white paper. Et ce, bien que le contrat fixe soit encore considéré comme le Graal de l'emploi⁷. La recherche d'une plus grande flexibilité temporelle et contractuelle par les employeurs⁸ est significative de l'instabilité et de l'évolution rapide liées à une conjoncture changeante, qui incite les organisations à la prudence. Les jeunes surtout devraient tenir compte du fait que, à terme, leur entrée sur le marché du travail se fera sans doute par l'intermédiaire d'un ou plusieurs contrats à durée déterminée.

Frank Vander Sijpe
Director HR Research Securex



Ce white paper présente :

- l'évolution des pourcentages de rotation totale, volontaire et involontaire dans le secteur privé belge en 2014 ;
- la rotation volontaire et involontaire, ventilée en fonction d'une série de variables sociodémographiques : sexe, âge, ancienneté, statut, régime de travail, type de contrat, région d'affectation, taille de l'organisation et secteur ;
- une nouveauté : le pourcentage de rotation total, volontaire et involontaire hors contrats temporaires ;
- le cadre dans lequel il convient d'interpréter ces chiffres ;
- des conseils concrets quant à la gestion de la rotation au sein de votre entreprise.

¹ Communiqué de presse du Bureau fédéral du Plan, septembre 2014.

² Le baromètre Federgon suit l'évolution du marché de l'intérim en Belgique.

³ 111 en 2014, contre 132 en 2013 : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=493>

⁴ Voir articles dans Het Laatste Nieuws (06/01/2014 et 22/01/2014), De Tijd (25/01/2014 et 29/01/2014) et De Morgen (30/01), ainsi que la série parue dans De Tijd (Modern Minds – <http://www.tijd.be/dossier/modernminds>)

⁵ Article dans Le Soir, 2 janvier 2015 :

⁶ White papers Securex « Stress & burn-out » et « Absentéisme en 2014 », à télécharger sur <http://www.securex.be/fr/groupe/hr-research/livres-blancs/>

⁷ Étude de Marc Elchardus (VUB), « Toekomstverwachtingen van jong volwassene », Rapport 3, Carrière en Beroep, 2014.

⁸ Over.werk, publication du Steunpunt WSE, numéro 1/2015 : « Over contractuele en temporele flexibiliteit », Wouter Vanderbiesen et Wim Herremans.

CHAPITRE 2

Qui a mené cette étude ?



Cette étude scientifique a été réalisée par une équipe de chercheurs expérimentés de **Securex HR Research**, en collaboration avec ses partenaires académiques.

L'esprit d'entreprise est à la base de l'activité économique, et les travailleurs en sont la clé du succès. **Securex** soutient les entrepreneurs dans le développement et la croissance de leur entreprise et croit en une politique du personnel adaptée à l'individu et axée sur l'employabilité durable.

Securex est le partenaire à la fois des starters, des indépendants expérimentés et des PME, mais aussi des grandes entreprises et des administrations publiques. Chez Securex, nous disposons de tous les outils pour appliquer une politique RH intégrée. Nous offrons aux entrepreneurs des services dans le domaine de la création et de l'expansion de leur entreprise, de l'administration du personnel et du calcul des salaires, de la prévention et du bien-être des travailleurs, du développement de talents et de la garantie de revenus. Enfin, la Mutualité Libre Securex offre des services et produits adaptés à l'entrepreneur et sa famille. Chez Securex, tous ces outils sont réunis sous le même toit.

En 2014, Securex a réalisé un chiffre d'affaires de 254 millions d'euros. Le groupe est actif en Belgique, en France, au Luxembourg et aux Pays-Bas et compte 1 600 travailleurs répartis dans 30 agences régionales. Chaque jour, ils fournissent des services à 83 800 entreprises, 116 000 indépendants, 70 000 particuliers et 5 600 courtiers, comptables et experts-comptables partenaires privilégiés.

Securex HR Research conçoit et applique des modèles d'étude scientifiquement validés de haute qualité pour analyser des thématiques relatives aux ressources humaines. De cette manière, l'équipe de HR Research fournit, de manière valable et représentative, une image claire des évolutions dans le domaine des ressources humaines sur des thèmes tels l'absentéisme et la rotation du personnel, la satisfaction, le stress, l'implication et l'employabilité durable, en vue de vous soutenir dans vos décisions stratégiques et vos choix de politique RH.



Vous êtes intéressé(e) par une analyse similaire spécifiquement axée sur votre organisation ? Vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur la présente étude ou plus de détails concernant certaines variables ? Vous avez vous-même une question susceptible de déboucher sur une étude ?

N'hésitez pas à contacter :
Emely Theerlynck
HR Research Expert
emely.theerlynck@securex.be
+32 478 80 71 86

CHAPITRE 3

Quelles variables ont été mesurées ?

A. Rotation du personnel en 2014

Nous distinguons la rotation « volontaire » et « involontaire » :

La **rotation volontaire** signifie que l'initiative à la base du départ de l'entreprise réside auprès du travailleur. Les sous-types suivants sont classés dans la catégorie « rotation volontaire » : démission du travailleur, modification unilatérale du travailleur et résiliation d'un commun accord⁹.

La **rotation involontaire** concerne les situations où l'initiative réside auprès de l'employeur. Les sous-types suivants sont classés dans la catégorie « rotation involontaire » : force majeure, licenciement collectif, modification unilatérale de l'employeur, faillite, (pré)pension, rupture de contrat, licenciement par l'employeur, décès, échéance du contrat (avec départ de l'organisation) et faute grave¹⁰.

La rotation totale correspond quant à elle à la somme des rotations volontaire et involontaire.

Base de calcul

Le taux de rotation correspond au nombre de travailleurs sur 100 ayant changé d'entreprise/employeur. Ce pourcentage est calculé pour un groupe de travailleurs déterminé (p. ex. tous les ouvriers en Belgique) au cours d'une période de référence donnée (p. ex. une année civile).

Cette étude empirique vise à dresser un aperçu de la rotation du personnel sur le marché belge du travail. Nous avons pour ce faire utilisé les formules suivantes :

Rotation totale en % =	$\frac{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif ayant quitté l'organisation en 2014}^{11} \times 100}{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif}}$
Rotation volontaire en % =	$\frac{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif ayant quitté l'organisation volontairement en 2014} \times 100}{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif}}$
Rotation involontaire en % =	$\frac{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif ayant quitté l'organisation involontairement en 2014} \times 100}{\text{Nombre total de travailleurs de l'échantillon représentatif}}$

⁹ Ces formes de rotation sont expliquées à l'annexe II.

¹⁰ L'annexe IV du présent white paper reprend en outre le calcul de la rotation involontaire hors contrats temporaires. En effet, ce type de rotation (contrat temporaire arrivé à échéance) peut être planifié par l'organisation, qui est dès lors moins prise au dépourvu que, par exemple, en cas de faute grave ou de licenciement collectif. C'est pourquoi, nous avons tenu à dresser un aperçu complet de la rotation involontaire ne tenant pas compte des contrats temporaires.

¹¹ P. ex. pour la rotation de 2013, la période visée allait du 01/01/2013 au 31/12/2013 inclus.

CHAPITRE 4

Chiffres pour 2014

Ensemble de données



Pour déterminer les taux de rotation du personnel en 2014, nous nous sommes basés sur un échantillon représentatif de 46 058 travailleurs belges issus du secteur privé.

Les pourcentages fournis sont tirés d'enquêtes relevant des **bases de données du Secrétariat Social Securex**. Les chiffres en question portent sur l'ensemble des travailleurs belges actifs dans le secteur privé. Nous nous sommes basés sur un fichier contenant 230 239 données. Pour rendre cet échantillon représentatif, nous avons tenu compte des caractéristiques suivantes¹²:

- Taille de l'entreprise
- Région d'affectation
- Statut
- Sexe
- Âge
- Régime de travail

Seuls les travailleurs qui ont travaillé au minimum un jour durant la période correspondante et ont un contrat de plus de 30 jours ont été admis dans l'échantillon. **Les groupes de travailleurs suivants ont été exclus : intérimaires, étudiants jobistes, indépendants et (pré)pensionnés.** Attention : les travailleurs du secteur public ne font de toute façon pas partie de l'échantillon.

B. Perception des travailleurs quant à l'intention de départ, l'implication et l'employabilité



Les données relatives à l'intention de départ, à l'implication des travailleurs et à l'employabilité se basent sur une **enquête représentative réalisée auprès des travailleurs**. Les données ont été recueillies en **janvier 2015** auprès de 1 671 travailleurs constituant un échantillon représentatif des salariés belges **en termes d'âge, de sexe, de statut (ouvrier/employé) et de région**.

Évolution de la rotation en images

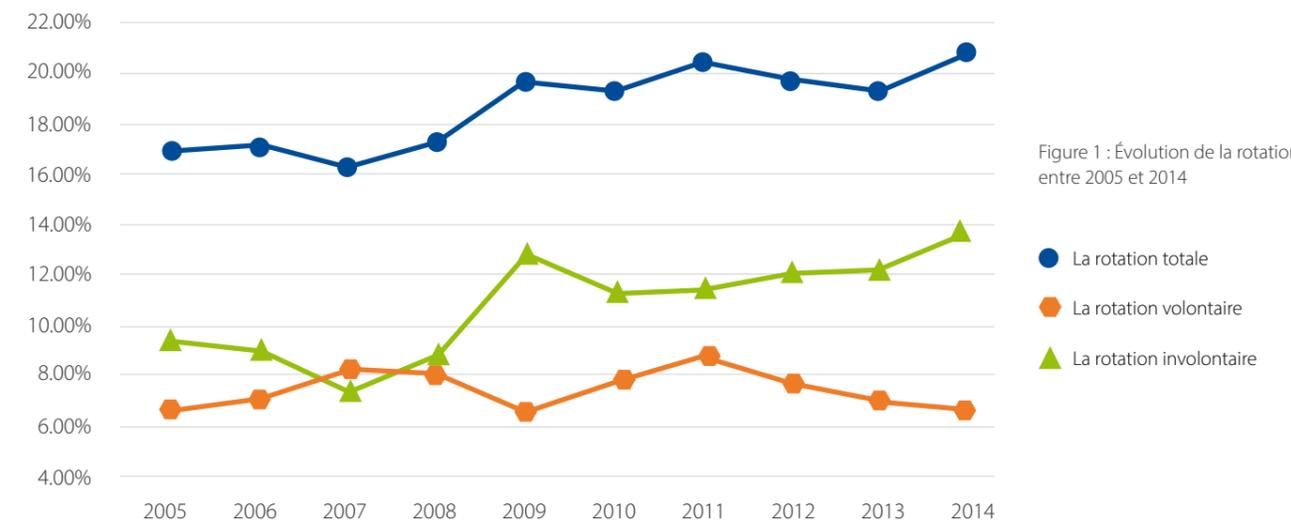


Figure 1 : Évolution de la rotation entre 2005 et 2014

Reprise de la rotation totale

Notre échantillon représentatif du secteur privé indique une « **rotation totale** » de **20,73 %** en 2014. Ce taux correspond à la somme des rotations volontaire et involontaire.



La tendance à la baisse que nous observions depuis 2011 s'est interrompue en 2014. Au contraire, nous constatons même une **augmentation significative de la rotation totale**. Si, en 2013, la rotation totale s'élevait encore à 19,38 %, en 2014, plus de 1 travailleur sur 5 (20,73 %) a changé d'employeur.

Poursuite de la progression pour la rotation involontaire



Depuis 2010, la **rotation involontaire** enregistrait une légère tendance à la hausse. Or, en 2014, le taux de rotation involontaire s'est avéré **bien plus important** qu'en 2013 (13,96 % contre 12,25 %). En effet, près de 1 travailleur sur 7 a changé d'employeur contre son gré pendant la période étudiée.

¹² Sur la base des données de l'ONSS relatives à la répartition sur le marché du travail belge.

CHAPITRE 5

Plus grande mobilité des travailleurs en 2014

Poursuite également de la diminution pour la rotation volontaire

En 2014, le taux de rotation volontaire a continué de baisser, et ce, malgré la hausse de la rotation totale que nous avons constatée.

Depuis 2011, la rotation volontaire enregistre une **tendance à la baisse significative**. En 2013, **7,01 %** des travailleurs quittaient encore leur organisation de leur propre initiative, alors que ce pourcentage n'est plus que de **6,62 %** pour 2014.

Types de rotation¹³

En 2014, 7 travailleurs sur 10 (67,31 %) ont changé d'employeur contre leur gré. Nous remarquons néanmoins que, dans plus de 1 cas sur 3, la rotation est due à un contrat temporaire échoué.

Le tableau ci-dessous reprend les différents motifs de rotation en 2014, répartis en fonction du caractère volontaire ou non. Nous mentionnons à la fois les pourcentages du marché belge de l'emploi (secteur privé) et les taux relatifs à la rotation totale.

À titre de comparaison, nous avons également ajouté les pourcentages de 2013 et de 2012.

Type de rotation		% sur le marché de l'emploi en 2014	Taux de rotation totale en 2014	Taux de rotation totale en 2013	Taux de rotation totale en 2012
Volontaire	Démission du travailleur	3,75%	18,08%	22,42%	24,89%
	Résiliation d'un commun accord	2,65%	12,80%	12,72%	12,73%
	Modification unilatérale du travailleur	0,22%	1,06%	1,02%	1,47%
	Total de la rotation volontaire	6,62%	31,94%	36,16%	39,09%
Involontaire	Rupture de contrat	2,39%	11,52%	17,68%	16,82%
	Licenciement par l'employeur	1,79%	8,65%	11,58%	11,72%
	Échéance du contrat	7,55%	36,40%	22,00%	23,29%
	Force majeure	0,47%	2,26%	2,55%	2,52%
	Faillite	0,56%	2,72%	4,26%	1,67%
	(Pré)pension	0,73%	3,51%	2,65%	2,51%
	Faute grave	0,34%	1,63%	1,85%	1,63%
	Décès	0,11%	0,51%	0,46%	0,43%
	Modification unilatérale de l'employeur	0,03%	0,11%	0,15%	0,32%
	Licenciement collectif ¹⁴			0,03%	0,00%
	Total de la rotation involontaire	13,96%	67,31%	63,21%	60,91%
Motif inconnu		0,15%	0,73%	0,64%	0,00%
Rotation totale		20,73%	100%	100%	100%

Nous constatons que, en 2014, la rotation totale du personnel a été plus importante qu'en 2013. Cela signifie concrètement que la mobilité des travailleurs sur le marché de l'emploi a augmenté. Une question essentielle que nous pouvons et devons nous poser à cet égard est de savoir quelle en est la cause. Nos chiffres indiquent clairement que l'explication de cette évolution pour 2014 réside dans le chef de l'employeur et plus précisément dans la gestion des contrats temporaires.

Cette évolution est-elle due au nombre de (nouveaux) postes disponibles ?

Une autre question intéressante porte sur la mesure dans laquelle la rotation du personnel est influencée par les effets macroéconomiques de la création et/ou la suppression d'emplois. N'est-il pas contradictoire de constater une augmentation de la rotation du personnel à une période marquée par l'insécurité économique et la perte d'emploi ? En 2014, nous constatons un revirement dans le nombre de faillites¹⁵ (- 8,2 % par rapport à 2013). Il n'en reste pas moins que, avec quelque 11 000 faillites, 2014 reste la deuxième année record en la matière. En conséquence, quelque 26 000 emplois¹⁶ ont été perdus l'année dernière. Nous pourrions dès lors nous attendre à ce que l'amplification de la mobilité constatée soit principalement liée à la suppression d'emplois.

Mais est-ce bien le cas ? Les analyses de Dynam¹⁷ indiquent que la rotation du personnel ne dépend pas nécessairement de l'évolution du nombre de postes créés ou perdus, puisque des mouvements ont également lieu entre emplois existants. Ce phénomène est ce qu'on appelle le « churning ».

Le « churning » comme levier de la rotation

Parmi les travailleurs qui arrivent dans une entreprise, Dynam compte qu'il s'agit dans 1 cas sur 7 d'un changement entre deux postes existants. C'est ce qui explique pourquoi, même les années de faible création d'emplois, la rotation du personnel peut être relativement importante. En 2014, certains travailleurs ont quitté leur poste, qui a été repris par de nouvelles recrues. Le nombre de mouvements de personnel sur un même nombre de postes correspond au churning, ou mobilité interentreprises.

Le graphique ci-dessous illustre concrètement ce phénomène.

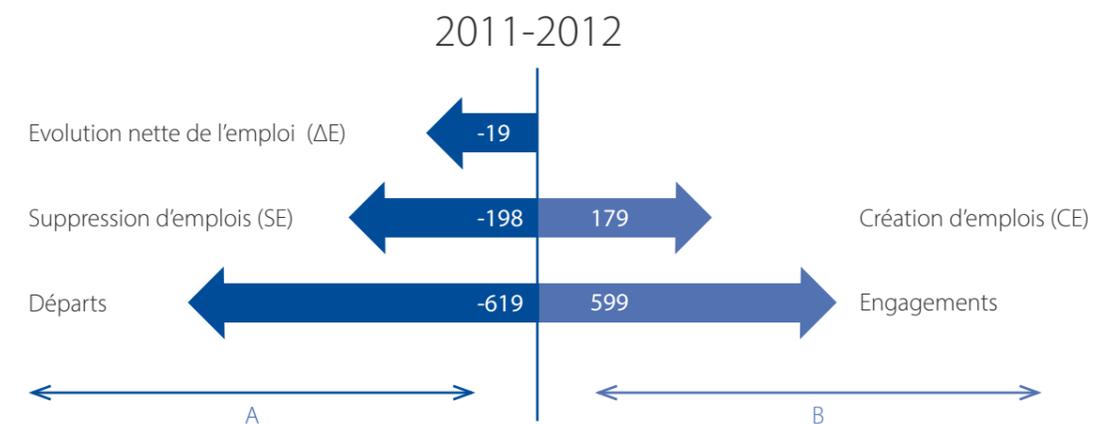


Figure 2 : Représentation graphique du churning

A + B = Churning = CH

¹³ L'annexe IV du présent white paper reprend en outre le calcul de tous les types de rotation hors contrats temporaires. En effet, ce type de rotation peut être planifié par l'organisation, qui est dès lors moins prise au dépourvu que, par exemple, en cas de faute grave ou de licenciement collectif. C'est pourquoi nous avons tenu à dresser un aperçu complet des rotations volontaire et involontaire qui ne tiennent pas compte des contrats temporaires.

¹⁴ Notre base de clients ne comprend aucune donnée relative aux licenciements collectifs. Le SPF en dénombre toutefois plusieurs en 2014.

¹⁵ Étude Graydon, Faillites en 2014, 6 janvier 2014

¹⁶ Étude Graydon, Faillites en 2014, 6 janvier 2014

¹⁷ <http://www.dynam-belgium.org/>

CHAPITRE 6

Rotation involontaire élevée en raison des contrats temporaires



Mi-2015, Dynam publiera ses chiffres relatifs à l'année 2014. Ces derniers nous permettront d'y voir plus clair dans les causes des mouvements de personnel enregistrés durant cette période : sont-ils principalement liés à la suppression (ou la création ?) d'emplois, ou s'agit-il surtout d'une mobilité entre postes existants ?



Plus d'un tiers des mouvements de personnel entre employeurs peuvent s'expliquer par l'engagement d'un nombre croissant de travailleurs sur la base d'un contrat temporaire¹⁸ au cours des années écoulées. En effet, l'an dernier, 36,4 % de la rotation totale était due à un contrat arrivé à son terme. Et si nous nous penchons uniquement sur la rotation involontaire, dans le cadre de laquelle l'initiative n'est pas prise par le travailleur, nous remarquons que, en 2014, il a même été question d'une échéance du contrat dans 54,1 % des cas.

Ce nombre élevé de contrats temporaires arrivés à échéance et l'augmentation du nombre de contrats temporaires conclus comparés à l'année précédente peuvent selon nous s'expliquer par les facteurs suivants :

- la suppression de la période d'essai dans le cadre de l'introduction du statut unique au 01/01/2014
- l'amorce de reprise économique
- la progression de l'absentéisme, potentiellement génératrice de contrats de remplacement
- le nombre croissant de crédits-temps
- le retrait progressif du marché du travail de la génération du baby-boom¹⁹

A. Forte augmentation en 2014

L'année dernière, nous avons constaté une forte augmentation du nombre de contrats temporaires arrivés à échéance.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la proportion de contrats temporaires par rapport à la rotation totale, avec un pic qui se détache clairement en 2014.

% de contrats temporaires conclus par rapport à la rotation totale:

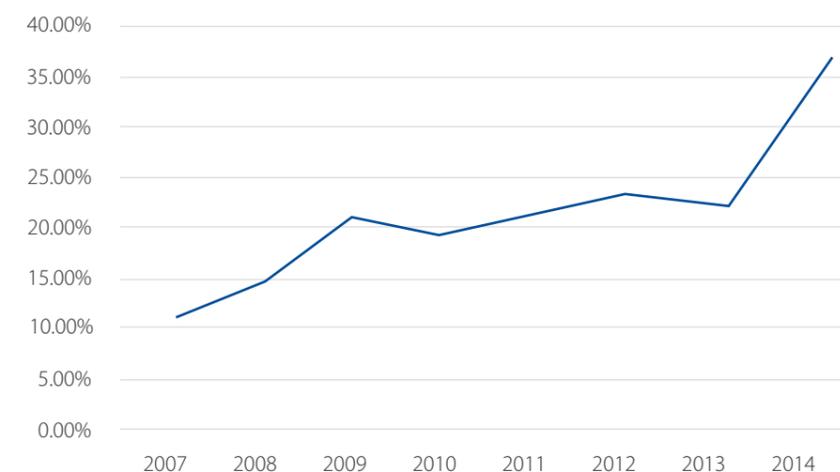


Figure 3 : Pourcentage de contrats temporaires conclus par rapport à la rotation totale

Nous constatons également dans notre base de données qu'un grand nombre de travailleurs ont été engagés dans le cadre d'un contrat temporaire, passant de 8,82 % en 2013 à 11,66 % en 2014.

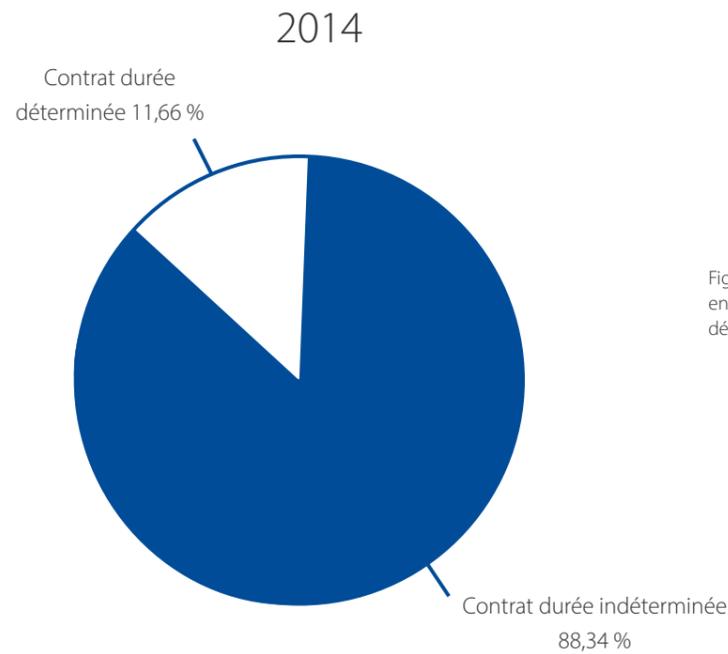


Figure 4 : Proportions de travailleurs engagés sous contrat à durée déterminée et indéterminée

Une évolution qui toutefois reste limitée par rapport au reste de l'Europe

À l'échelle européenne, la Belgique est encore loin de certains États qui enregistrent un nombre de contrats temporaires particulièrement élevé. Cette différence est clairement visible dans le graphique ci-dessous. Nous pouvons donc supposer qu'il reste une marge suffisante pour que la tendance à la hausse touchant les contrats temporaires se poursuive dans l'avenir.

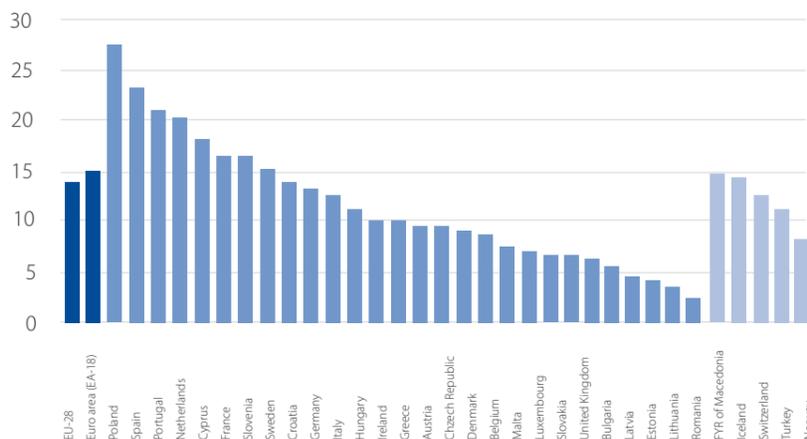


Figure 5 : Représentation proportionnelle du nombre de travailleurs sous contrat temporaire dans le groupe démographique des 15 - 65 ans en 2013²⁰

Source : Eurostat (online data code: ifsa_etpga)

B. Caractéristiques des contrats temporaires

Qui est engagé sous contrat temporaire ?

Ce sont surtout les jeunes travailleurs de moins de 25 ans (38,15 %) et entre 25 et 29 ans (19,02 %). Les femmes sont aussi un peu plus concernées (12,40 %) que les hommes (11 %), et les employés (12,13 %) plus que les ouvriers (11,09%).

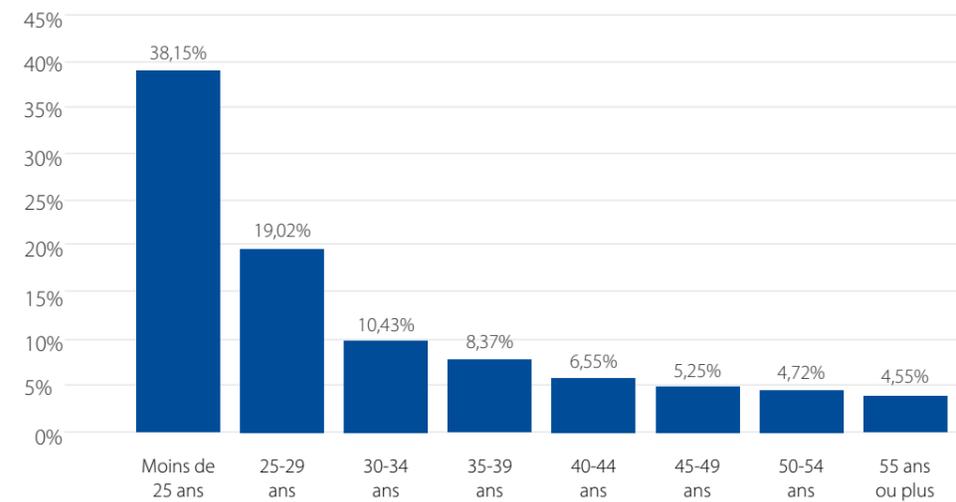


Figure 6 : Pourcentage de travailleurs engagés sous contrat temporaire par catégorie d'âge

■ % engagé sous contrat temporaire

Quelles sont les entreprises qui privilégient les contrats temporaires ?

Ce sont surtout les entreprises bruxelloises (18,93 %) et wallonnes (16,52 %), ainsi que les organisations actives dans le secteur non marchand (25,07 %), l'Horeca/le sport/les loisirs/les médias (20,46 %) et la distribution/le transport/la logistique (16,42 %).

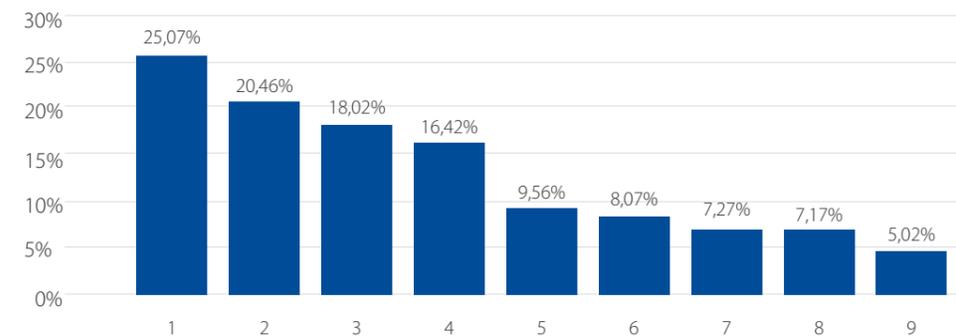


Figure 7 : Pourcentage de travailleurs engagés sous contrat temporaire par secteur

■ % engagé sous contrat temporaire

- 1 Non marchand
- 2 Horeca, sports, loisirs et médias
- 3 Agriculture, horticulture, sylviculture et pêche
- 4 Distribution, transport, logistique
- 5 Construction
- 6 Services aux personnes et entreprises
- 7 Industrie, gaz et électricité
- 8 Autres secteurs
- 9 Secteur financier

Quelle était la durée moyenne des contrats temporaires à leur échéance ?

Parmi les travailleurs dont le contrat temporaire est arrivé à échéance en 2014, 86 % étaient actifs au sein de l'organisation depuis moins d'un an et 13 % depuis un à trois ans. Enfin, 1 % travaillaient pour l'organisation depuis plus de 3 ans.

C'est dans cette dernière catégorie que l'on trouve le plus de contrats de remplacement conclus pour pallier une absence de longue durée.

C. Pistes d'explication relatives à l'augmentation des contrats temporaires

Introduction du statut unique

En janvier 2014, l'introduction du statut unique a également entraîné la suppression de la **période d'essai**. Cette période de transition offrait la possibilité aux employeurs et travailleurs de mettre un terme à un contrat de travail dans un délai relativement bref, en début d'engagement, si les attentes d'une des deux parties n'étaient pas remplies.

Afin de pallier la suppression de la période d'essai, les employeurs choisissent aujourd'hui d'engager leurs travailleurs dans le cadre d'un contrat temporaire.

Par ailleurs, le 1er avril 2014, la nouvelle législation relative au statut unique a également introduit l'obligation de **motiver tout licenciement**²¹ (pour les travailleurs occupés depuis plus de 6 mois). Si l'employeur met fin au contrat, le travailleur a dès lors le droit de connaître les raisons concrètes ayant mené à son licenciement. Dans ce cadre, l'employeur doit suffisamment détailler les éléments ayant motivé sa décision. Or, si le licenciement découle d'un contrat temporaire arrivé à échéance, cette obligation ne s'applique pas.

Amorce de reprise économique

Le baromètre de conjoncture de la Banque Nationale repris ci-dessous indique clairement une amélioration globale du climat économique durant le deuxième semestre de 2013. Cette tendance atteint son plus haut en 2014, avant de redescendre quelque peu.

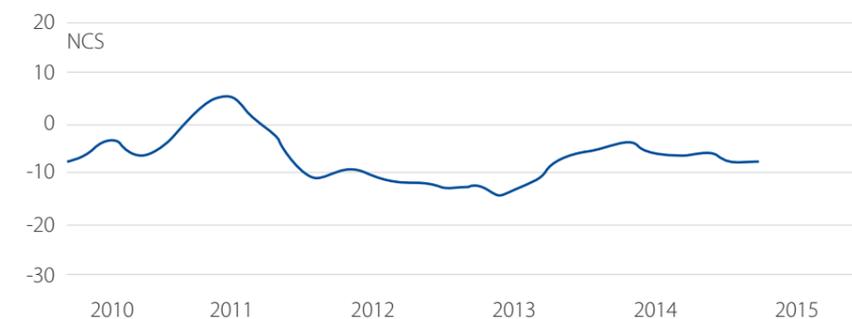


Figure 8 : Baromètre de conjoncture de la Banque Nationale

Federgon constate que, dans le courant de 2014, le nombre de contrats d'intérim est lui aussi reparti à la hausse. Cette évolution positive est souvent un signe annonciateur d'une amélioration du baromètre économique.

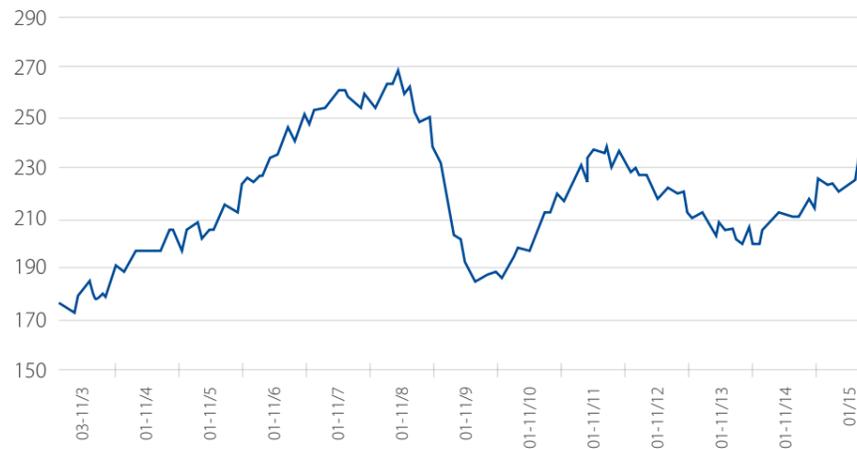


Figure 9 : Évolution des contrats d'intérim

Cette reprise constitue également une explication possible de l'augmentation du nombre de contrats temporaires conclus/échus en 2014. Dans un premier temps, les organisations ont tenté de faire face aux premiers signes de reprise économique par l'engagement de travailleurs sous contrat temporaire. Les experts parlent dans ce cas d'une situation de « flexibilité contractuelle et temporelle »²², dans le cadre de laquelle les effectifs peuvent plus facilement fluctuer sur la base de l'évolution des besoins. Une structure flexible sous la forme d'une série de contrats temporaires augmente dès lors la capacité d'adaptation des organisations, ce qui, dans le contexte volatil et imprévisible que nous connaissons, constitue un atout.

Augmentation de l'absentéisme à plus de 1 mois

Notre baromètre annuel de l'absentéisme indique une augmentation significative du pourcentage de maladie de moyenne durée (de 1 mois à 1 an), passée de 1,86 % en 2013 à 1,94 % en 2014. Dès 2015, il faut s'attendre à ce que les taux d'absentéisme à plus d'un an et à plus d'un mois aient un impact croissant sur le pourcentage total de maladie en Belgique.

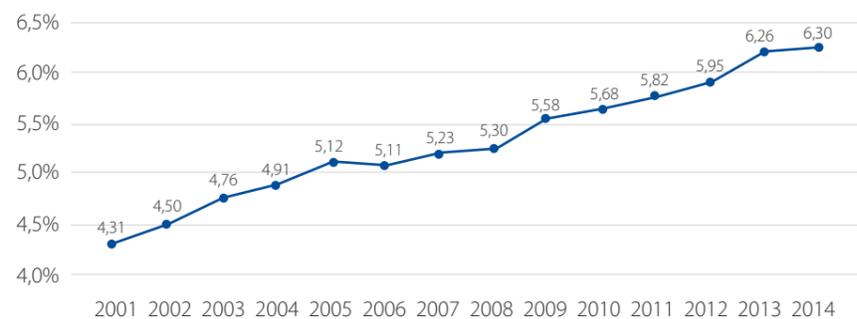


Figure 10 : Évolution du pourcentage total de maladie et du taux d'absentéisme pour maladie selon la durée

—●— Pourcentage total de maladie

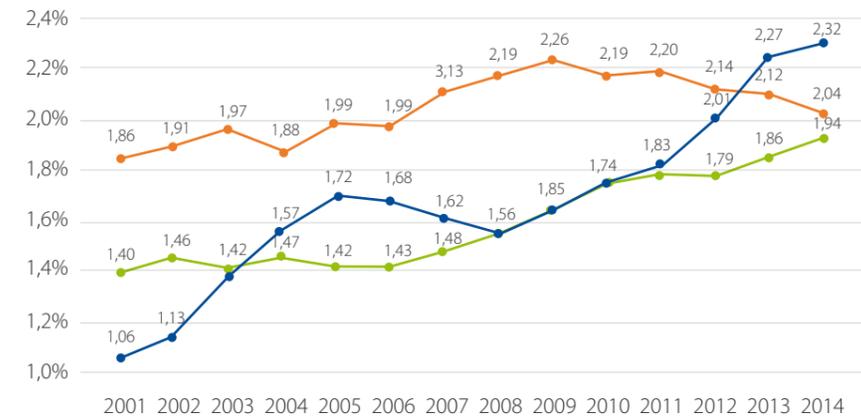


Figure 10 : Évolution du pourcentage total de maladie et du taux d'absentéisme pour maladie selon la durée

—●— 0-1 mois
—●— > 1 mois - 1 ans
—●— > 1 ans

Cette année encore, la durée moyenne des absences continue d'augmenter (+ 9 % par rapport à 2013). En 2014, une absence pour maladie durait en moyenne **15,35 jours ouvrables**. Cela représente une hausse significative par rapport à l'année précédente, où les absences duraient en moyenne 14,05 jours ouvrables.

Il est donc probable que les organisations se soient vues forcées de compenser les absences de longue durée, toujours plus nombreuses, par le biais de contrats (de remplacement) temporaires.

Progression du nombre de crédits-temps

En octobre 2014, le gouvernement Michel a décidé de supprimer l'allocation de crédit-temps sans motif. En conséquence (et en prévision de cette décision), l'ONEM a constaté que le nombre de demandes introduites entre janvier et novembre 2014 dépassait celui enregistré pour l'ensemble de 2013. En un an, le nombre de demandes a en effet augmenté de 31,5 %. Bien qu'il n'y ait aucune obligation de remplacer²³ les travailleurs optant pour une formule de crédit-temps à temps plein ou temps partiel, les organisations ont tout de même été confrontées à ses effets cumulés. Il n'y aurait donc rien de surprenant à ce que les employeurs aient également remplacé certains de ces collaborateurs par des contrats temporaires.

Retrait progressif de la génération du baby-boom

En plus de l'augmentation du nombre de crédits-temps et d'absences pour maladie de plus de 1 mois, un nombre croissant de baby-boomers²⁴ part également à la retraite. Nous constatons, parmi les travailleurs se retirant du marché du travail, une hausse significative de 0,52 % en 2013 à 0,73 % en 2014. Ces dernières années, vu le contexte économique incertain, ils n'ont toutefois que très peu, voire pas du tout, été remplacés. De quoi réaliser une belle économie sur les coûts salariaux en cette période difficile. Dans un grand nombre de cas, leur départ progressif offre aux employeurs un levier pour repenser l'organisation du travail. Ce dernier constat peut lui aussi expliquer pourquoi les organisations se trouvant en période de transition engagent des travailleurs sous contrat temporaire.

²³ La loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie (M.B. 15 septembre 2001) a supprimé l'obligation de remplacement à compter du 1er janvier 2002 (article 23) pour les employeurs ressortissant à la CCT 77bis du 19 décembre 2001 remplaçant la CCT 77 du 14 février 2001 instaurant un système de crédit-temps, de diminution de carrière et de réduction des prestations de travail à mi-temps.

²⁴ La génération née entre 1945 et 1965.

CHAPITRE 7

Tendance à la baisse pour la rotation volontaire



La diminution de la rotation volontaire se poursuit pour la troisième année consécutive. En effet, les travailleurs décident de moins en moins souvent de quitter leur employeur. Nos chiffres laissent supposer que ce choix n'est pas tant motivé par une notion de fidélité ou d'implication dans le travail, mais plutôt par la peur et l'idée de plus en plus répandue que les alternatives valables sont rares, voire inexistantes.

Un niveau de rotation volontaire au plus bas

Dans le white paper « Rotation du personnel en 2013 », nous prévoyions déjà, sur la base des chiffres d'intention de départ de début 2014, que le nombre de personnes quittant volontairement leur travail n'augmenterait pas. Aujourd'hui, nous constatons effectivement que non seulement la rotation volontaire n'a pas progressé, mais qu'elle a même chuté à 6,62 %, soit un niveau aussi bas qu'au début de la crise en 2009.

Total de la rotation volontaire

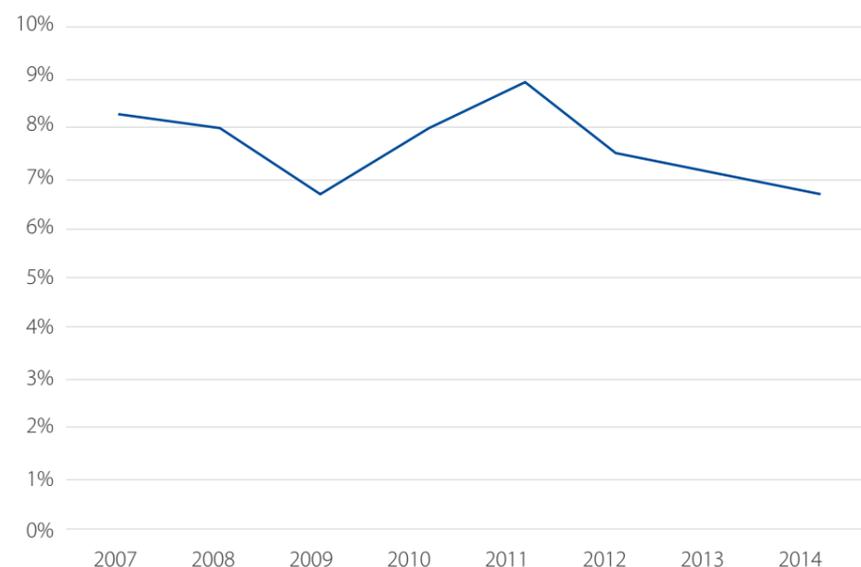


Figure 11 : Total de la rotation volontaire entre 2007 et 2014

Une implication croissante des travailleurs vis-à-vis de leur emploi ?

Début 2013 et début 2015, nous avons demandé aux travailleurs dans quelle mesure ils se sentaient impliqués dans leur emploi²⁵. Conclusion ? Bien que nous constatons une baisse du nombre de départs volontaires, les travailleurs ne se sentent pas pour autant plus investis dans leur travail. Au contraire. En 2013, 85 % indiquaient encore se sentir impliqués leur emploi, contre 76 % en 2015, tandis que 80 % se disaient motivés à venir travailler²⁶, contre toujours 76 % en 2015.

La cause de l'attachement à l'emploi et de la diminution du nombre de départs volontaires est donc probablement à chercher ailleurs.

Une tendance motivée par la peur et l'insécurité de l'emploi

Début 2015, nous avons également demandé aux travailleurs de répondre à l'affirmation « Il existe un risque que je perde bientôt mon emploi ». À cette question, un nombre impressionnant de 1 travailleur sur 4 a répondu par l'affirmative, contre 1 sur 5 (20 %) en 2013. Dans le même temps, si la peur de perdre son emploi diminue avec l'âge, près de 25 % des travailleurs âgés de 45 à 49 ans indiquent encore craindre un tel scénario.

Il existe un risque que je perde bientôt mon emploi

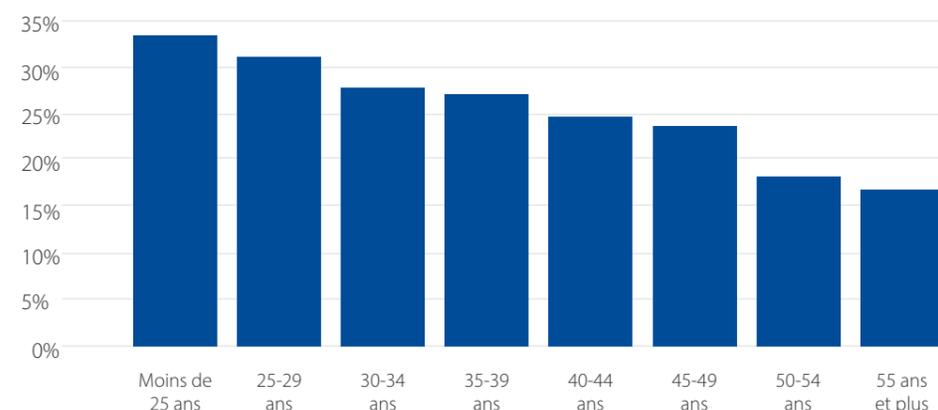


Figure 12 : Taux de réponses positives à l'affirmation « Il existe un risque que je perde bientôt mon emploi » par catégorie d'âge

Nous constatons également que cette crainte touche davantage les ouvriers que les employés, bien que ces derniers aient été plus de 1 sur 5 à répondre positivement. Nous n'avons toutefois pas observé de différence significative entre hommes et femmes.

Il existe un risque que je perde bientôt mon emploi

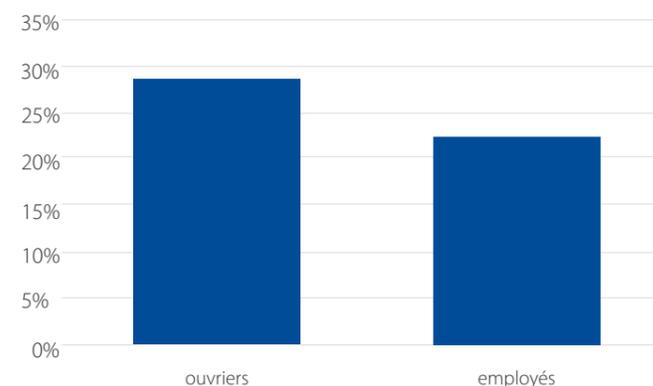


Figure 13 : Taux de réponses positives à l'affirmation « Il existe un risque que je perde bientôt mon emploi » par statut

²⁵ Nous leur avons demandé d'évaluer l'affirmation : « Je me sens fortement impliqué(e) dans mon travail »

²⁶ Nous leur avons demandé d'évaluer l'affirmation : « Je me sens motivé(e) à aller travailler »

Ces résultats n'ont rien d'étonnant. En effet, les environnements industriels où la robotique et l'automatisation prennent peu à peu la place de la main-d'œuvre sont ceux où l'insécurité de l'emploi est la plus grande, et il s'agit justement des secteurs où le travail est encore en grande partie manuel.

La couverture médiatique relative à l'impact de la robotisation et l'automatisation accroît encore cette insécurité²⁷. À cet égard, une étude récente sur le stress technologique pointe du doigt les conséquences négatives des technologies modernes²⁸ sur le bien-être et la santé des travailleurs.

La peur de perdre de son emploi n'est toutefois pas seule en jeu ; la chance de retrouver **un travail similaire auprès d'un autre employeur** est aussi évaluée comme étant très faible. Ce critère est ce qu'on appelle aussi l'employabilité externe²⁹. Seuls un peu plus de la moitié (52 %) des travailleurs pensent pouvoir trouver rapidement un autre emploi, alors que ce pourcentage était encore de 57 % en 2013. Nous ne notons ici aucune différence entre ouvriers et employés. Si nous comparons toutefois ce critère au regard de l'âge, nous remarquons que les jeunes travailleurs évaluent leurs chances sur le marché externe de l'emploi de manière plus optimiste.

Je suis certin(e) de pouvoir trouver rapidement un travail similaire chez un autre employeur

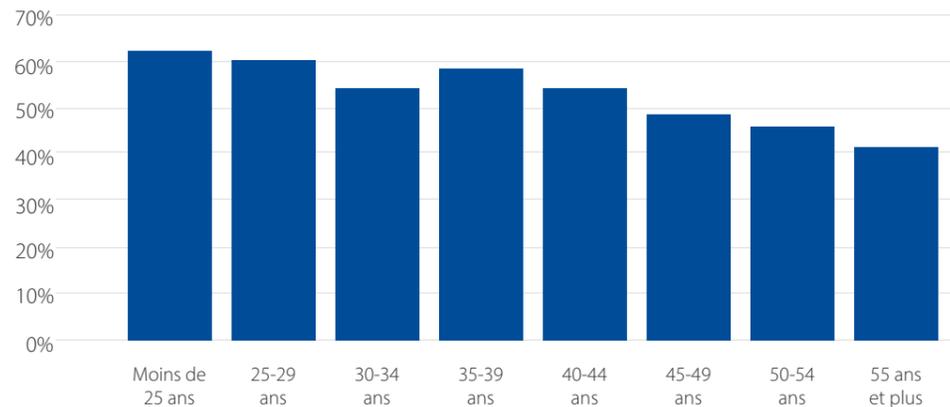


Figure 14 : Taux de réponses positives à l'affirmation « Je suis certin(e) ... chez un autre employeur » par catégorie d'âge

Les hommes évaluent aussi leur employabilité externe à un niveau plus élevé que les femmes. En effet, ils sont 56 % à penser trouver rapidement un emploi similaire auprès d'une autre organisation, contre seulement 46 % chez les femmes.

La chance de trouver **un travail similaire au sein de sa propre organisation** (« employabilité interne ») est encore moins considérée. Seuls 43 % des travailleurs estiment cette solution possible. En 2013, ils étaient pourtant encore 52 % à y croire.

Ici encore, nous ne remarquons aucune différence entre ouvriers et employés. Nous notons toutefois une nouvelle divergence selon la catégorie d'âge.

Je suis certain(e) de pouvoir trouver rapidement un travail similaire au sein de mon organisation

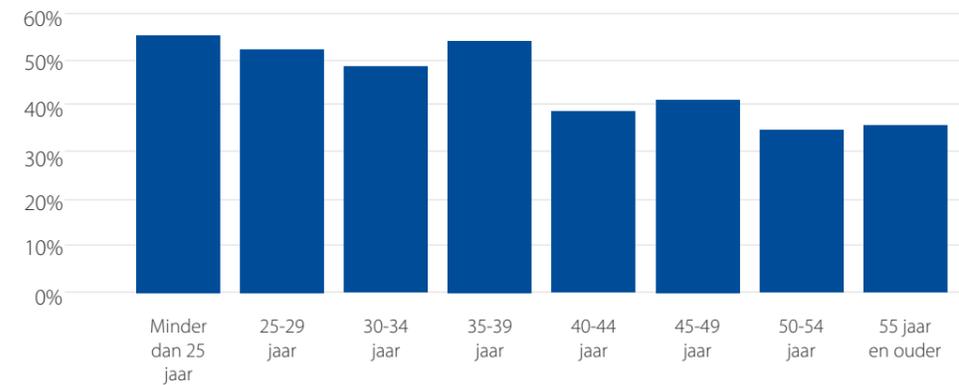


Figure 15 : Taux de réponses positives à l'affirmation « Je suis certain(e) ... au sein de mon organisation » par catégorie d'âge

De même, un écart est encore une fois visible entre hommes et femmes. Seules 40 % des femmes pensent pouvoir être redirigées rapidement vers une fonction similaire au sein de la même organisation, contre 46 % des hommes.

Ce sont donc à la fois la peur de perdre son emploi et le manque d'autres perspectives qui encouragent les travailleurs à rester au même poste.

²⁷ Voir articles dans Het Laatste Nieuws (06/01/2014 et 22/01/2014), De Tijd (25/01/2014 et 29/01/2014) et De Morgen (30/01), ainsi que la série parue dans De Tijd (Modern Minds – <http://www.tijd.be/dossier/modernminds>)

²⁸ Vande Ven, B., « The influence of technologie on workers' health and well-being. »

²⁹ Nous vous renvoyons également à l'Employability Scan de la KULeuven

CHAPITRE 8

Points à prendre en compte pour la politique RH

A. Avantages et inconvénients du recours aux contrats temporaires

Nous constatons que le recours aux contrats temporaires est de plus en plus privilégié en Belgique. Par rapport au reste de l'Europe, nous restons toutefois largement en retrait. Il existe donc encore une marge de progression possible chez nous, et nous nous attendons dès lors à ce que cette évolution se poursuive également dans les prochaines années. Ce n'est qu'à l'heure de faire le bilan pour 2015 que nous pourrions voir dans quelle mesure les employeurs considèrent les contrats temporaires comme une alternative à la suppression de la période d'essai. Nous supposons qu'à l'avenir, un nombre croissant de travailleurs (surtout jeunes) seront engagés sous contrat temporaire.

Quels avantages les contrats temporaires offrent-ils à l'employeur ?

- Un contrat temporaire peut, sous certaines conditions, se substituer valablement à la période d'essai. Il permet à l'employeur de suivre et d'évaluer le travail d'un nouveau collaborateur pendant une période de temps plus longue. Attention : rompre un contrat temporaire passé la moitié (maximum 6 mois) de sa durée est plus compliqué que résilier un contrat à durée indéterminée³⁰.
- Lorsque le contexte économique est incertain, un contrat temporaire offre la possibilité aux employeurs, d'une part, de faire face aux fluctuations de la production sans courir trop de risques et, d'autre part, de tout de même offrir au travailleur une perspective à plus long terme (que dans le cadre d'un contrat d'intérim).
- En effet, le contrat temporaire peut, sous certaines conditions, être prolongé et donc se poursuivre sur une période relativement longue (maximum 2 ans)³¹.
- Dans certaines situations où la charge de travail augmente en raison d'un cumul d'absences de longue durée pour maladie, de crédits-temps et d'accidents du travail, un contrat temporaire peut également soulager quelque peu l'entreprise.

Il n'en reste pas moins que ce type de contrats entraîne aussi une série de risques pour l'employeur :

- La législation est très spécifique concernant le nombre de prolongations et la durée maximale d'un contrat temporaire. Il est en principe interdit d'enchaîner les contrats à durée déterminée. Se lancer dans ce système requiert donc une bonne gestion administrative.
- Les travailleurs sous contrat temporaire sont davantage susceptibles de quitter l'organisation que les travailleurs sous contrat à durée indéterminée, et leur délai de préavis est également très court. Généralement, dès le moment où ils se verront proposer un contrat à durée indéterminée, ils n'hésiteront pas à donner leur démission. Il est donc conseillé de garder à l'œil la flexibilité procurée par les contrats temporaires (a fortiori dans les services les plus essentiels).

B. Qu'en est-il des organisations enregistrant un faible taux de rotation volontaire ?

- C'est votre cas ? Vous devez vous féliciter que vos collaborateurs vous restent fidèles. Mais savez-vous également s'ils se sentent bien dans leur travail et comment ils évaluent leur employabilité ? Selon les résultats de notre enquête, l'insécurité de l'emploi gagne en importance auprès des travailleurs. Ces derniers sont par ailleurs pessimistes quant à leur degré d'employabilité interne et externe. L'engagement et l'implication passent au second plan. Cette insécurité relative au poste occupé comme au reste du marché de l'emploi a également des effets néfastes sur la santé et le bien-être de vos travailleurs, ce qui augmente le risque d'absence pour maladie³². Il est important que les talents soient exploités de manière optimale, en vue d'une employabilité à plus long terme, mais aussi que le personnel ait la possibilité de continuer à les développer :
- Formez vos dirigeants à oser voir plus loin que les prestations fournies dans le cadre d'une fonction spécifique lors des entretiens de fonctionnement. Apprenez-leur à détecter les talents de leurs collaborateurs, même s'ils n'ont que peu, voire pas du tout, l'occasion de les exprimer dans leur fonction.
- Prévoyez la possibilité d'investir dans des initiatives de formation qui ne soient pas spécifiques à l'entreprise (p. ex. : formations en informatique, en langues ou en management).
- Soutenez les demandes d'accompagnement de carrière. Encouragez les travailleurs à réfléchir à leur avenir professionnel.
- Osez vous tourner vers une adaptation (« job design ») ou une personnalisation (« job crafting ») de la fonction, voire dans certains cas vers des aménagements spécifiques au travailleur (« i-deals »)³³.

Securex a élaboré un modèle et un questionnaire afférent pour les travailleurs, qui permettent de déterminer le degré d'employabilité que s'autoattribuent vos collaborateurs et la mesure dans laquelle ils se sentent soutenus par le management. Il s'agit d'une approche intégrée, qui détermine non seulement l'« **ability** » (aptitude physique et mentale au travail), mais aussi l'« **agility** » (mesure dans laquelle les talents et les compétences sont développés) de vos travailleurs. Sur cette base, vous pourrez ensuite élaborer un plan d'action ciblé et indépendant de l'âge.

Vous trouverez une explication plus détaillée du Modèle d'employabilité de Securex à l'annexe 3.



Figure 16 : Modèle d'employabilité durable de Securex

³⁰ Dans ce cas, une indemnité qui couvre le reste de la période doit être payée, et elle peut s'élever au double de l'indemnité à acquitter en cas de rupture d'un contrat à durée indéterminée. Par ailleurs, il n'y a plus de période de préavis possible. Vous pourrez en lire plus sur le portail Lex4You, dans le dossier « Contrats ».

³¹ Vous pourrez en lire plus sur le portail Lex4You, dans le dossier « Contrats – Clauses ».

³² Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet dans le white paper « Stress & burn-out : menace pour les travailleurs... et les employeurs ? », téléchargeable gratuitement sur www.securex.be/whitepapers.

³³ Lire également Ducheyne, D & Vander Sijpe F., Mon emploi, un travail sur mesure. Adapter les emplois aux personnes, Editions Racine (2015).

Annexe I : Rotation volontaire et involontaire en 2014 par variable sociodémographique

Sexe

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013 ³⁴
Homme	6,52%	6,75%	13,85%	11,99%
Femme	6,74%	7,30%	14,09%	12,54%

Âge

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Moins de 25 ans	12,79%	13,78%	26,83%	20,17%
25 à 29 ans	10,23%	10,36%	19,02%	14,17%
30 à 34 ans	8,32%	8,05%	13,48%	12,15%
35 à 39 ans	6,15%	6,47%	12,32%	10,38%
40 à 44 ans	4,86%	5,06%	9,97%	9,82%
45 à 49 ans	3,69%	4,10%	8,78%	9,20%
50 à 54 ans	3,02%	3,04%	8,61%	7,89%
55 ans ou plus	3,93%	3,41%	14,74%	14,41%

Ancienneté

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Moins de 1 an	9,60%	10,46%	29,98%	22,41%
1 à 3 ans	9,30%	9,59%	11,61%	12,12%
4 à 10 ans	4,93%	4,92%	5,52%	6,54%
11 à 20 ans	2,19%	2,57%	4,58%	5,25%
21 ans ou plus	1,11%	0,69%	7,32%	5,75%

Statut

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Ouvrier	6,68%	7,49%	14,98%	13,17%
Employé	6,57%	6,60%	13,12%	11,48%

Régime de travail

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Temps plein	5,83%	6,16%	12,12%	11,03%
Temps partiel	8,31%	8,90%	17,89%	14,97%

Pourcentage du régime de travail

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
100 %	5,83%	6,16%	8,26%	11,06%
80 à 99 %	5,80%	5,96%	10,76%	9,78%
60 à 79 %	7,06%	7,38%	15,27%	12,63%
40 à 59 %	8,05%	9,41%	20,70%	16,66%
20 à 39 %	12,97%	13,13%	22,69%	16,48%
0 à 19 %	12,50%	11,88%	23,65%	26,25%

Type de contrat

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Durée indéterminée	6,63%	6,82%	7,27%	8,53%
Durée déterminée	6,59%	9,04%	64,66%	50,63%

Région

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Flandre	7,24%	7,43%	10,92%	10,59%
Bruxelles-Capitale	6,56%	6,65%	19,68%	15,80%
Wallonie	5,18%	6,22%	17,47%	14,04%

Province (et Bruxelles-Capitale)

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
Flandre-Occidentale	6,43%	6,76%	10,30%	8,93%
Flandre-Orientale	7,25%	8,19%	10,92%	8,81%
Anvers	7,78%	7,83%	11,73%	13,14%
Limbourg	6,74%	5,84%	12,10%	12,47%
Brabant flamand	7,64%	7,28%	9,58%	9,85%
Bruxelles	6,56%	6,65%	19,68%	15,80%
Hainaut	4,65%	5,36%	17,88%	14,29%
Namur	5,06%	5,53%	19,83%	12,83%
Liège	5,15%	6,70%	16,12%	14,49%
Luxembourg	6,56%	8,13%	16,01%	10,77%
Brabant wallon	6,31%	7,95%	17,64%	14,23%

Taille de l'organisation

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
0 à 9 salariés	9,31%	10,02%	17,47%	14,85%
10 à 49 salariés	6,96%	6,98%	13,90%	11,80%
50 à 99 salariés	5,27%	5,56%	12,52%	10,25%
100 à 199 salariés	5,05%	4,69%	12,15%	12,04%
200 à 499 salariés	4,94%	5,93%	15,34%	14,06%
500 à 999 salariés	4,77%	3,79%	6,63%	6,82%
1 000 salariés ou plus	5,97%	7,29%	11,68%	10,53%

Secteur ou commission paritaire (CP)³⁵

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
100 – Commission paritaire auxiliaire pour ouvriers	7,17%	4,85%	18,61%	20,66%
109 – Habillement et confection	3,19%	2,49%	8,37%	7,12%
110 – Entretien du textile	6,04%	3,99%	9,73%	9,42%
111 – Constructions métallique, mécanique et électrique	4,45%	4,73%	15,66%	11,57%
112 – Entreprises de garage	5,98%	8,71%	16,75%	9,28%
116 – Industrie chimique	2,79%	1,61%	9,59%	5,22%
118 – Industrie alimentaire	4,00%	3,98%	11,89%	14,12%
119 – Commerce alimentaire	6,33%	8,08%	16,57%	23,33%
120 – Industrie textile et bonneterie	1,55%	2,98%	13,10%	6,78%
121 – Nettoyage	4,28%	4,38%	20,08%	18,69%
124 – Construction	6,31%	8,46%	15,41%	13,73%
125 – Exploitations forestières	6,50%	6,33%	8,13%	8,86%
126 – Ameublement et industrie transformatrice du bois	3,98%	4,78%	11,16%	9,56%
130 – Imprimerie, arts graphiques et journaux	3,83%	2,67%	11,91%	8,31%
136 – Transformation du papier et du carton	1,54%	0,00%	16,92%	6,80%
140 – Transport et la logistique	6,08%	8,74%	18,73%	15,82%
142 – Valorisation de matières premières de récupération	6,38%	5,69%	20,21%	14,63%
144 – Agriculture	17,24%	12,50%	17,24%	29,46%
145 – Horticulture	8,11%	11,45%	15,32%	12,33%
149 – Secteurs connexes aux constructions métallique, mécanique et électrique	5,65%	6,83%	12,29%	9,95%
200 – Commission paritaire auxiliaire pour les employés	5,69%	6,10%	27,25%	17,02%
201 – Commerce de détail indépendant	9,60%	10,18%	20,08%	15,79%
202 – Commerce de détail alimentaire	8,57%	8,93%	8,26%	4,53%
207 – Industrie chimique	3,54%	3,70%	5,19%	5,87%
209 – Fabrications métalliques	4,49%	5,83%	8,27%	7,25%

	% RV 2014	% RV 2013	% RI 2014	% RI 2013
214 – Industrie textile et bonneterie	5,19%	3,11%	11,69%	6,83%
215 – Habillement et confection	5,52%	6,09%	8,29%	9,64%
218 – Commission paritaire nationale auxiliaire pour employés	7,14%	6,76%	9,04%	9,26%
220 – Industrie alimentaire	4,77%	4,77%	6,14%	7,89%
226 – Commerce international, transport et branches connexes	5,74%	5,90%	8,15%	12,01%
302 – Industrie hôtelière	14,80%	14,00%	24,14%	19,16%
306 – Entreprises d'assurances	0,98%	2,21%	7,84%	8,41%
307 – Entreprises de courtage et agences d'assurances	4,77%	3,98%	8,86%	7,36%
311 – Grandes entreprises de vente au détail	5,97%	6,10%	15,83%	15,16%
313 – Pharmacies et offices de tarification	6,80%	6,93%	7,77%	10,40%
314 – Coiffure et soins de beauté	15,54%	15,95%	20,98%	16,17%
319 – Établissements et services d'éducation et d'hébergement	2,78%	4,02%	12,78%	16,06%
320 – Pompes funèbres	7,14%	6,63%	3,17%	6,35%
322 – Travail intérimaire	8,06%	11,06%	8,73%	7,17%
323 – Gestion d'immeubles	8,96%	7,56%	11,19%	13,40%
329 – Secteur socioculturel	4,89%	6,72%	40,14%	35,60%
330 – Établissements et services de santé	4,56%	4,83%	13,34%	9,04%

³⁵ Nous n'avons pas tenu compte des CP représentant moins de 100 travailleurs et 5 entreprises dans notre échantillon.

Annexe II : Définition des sous-types de rotation

Définition des sous-types de rotation volontaire

Sous-type	Définition
Démission du travailleur	Le préavis est donné par le travailleur.
Modification unilatérale du travailleur	Lorsqu'un travailleur apporte unilatéralement une modification importante à une partie essentielle de son contrat de travail, cette attitude peut être interprétée comme une rupture du contrat, et l'employeur est donc en droit de réclamer une indemnité.
Résiliation d'un commun accord	Le travailleur et l'employeur s'entendent pour mettre fin au contrat ; cette résiliation peut alors avoir lieu librement et à tout moment.

Définition des sous-types de rotation involontaire

Sous-type	Définition
Force majeure	Événement imprévu qui constitue un obstacle incontournable à l'exécution du contrat de travail, sans qu'une faute quelconque ait été commise par l'une ou l'autre partie.
Licenciement collectif	Licenciement impliquant au moins 10 % du personnel et qui n'est en rien lié au travailleur même (p. ex. manque d'adéquation vis-à-vis de la fonction, fautes et manquements). Il doit être motivé par des raisons inhérentes à l'entreprise ; on parle donc de licenciement pour raisons économique et technique.
Modification unilatérale de l'employeur	Lorsqu'un employeur apporte unilatéralement une modification importante à une partie essentielle du contrat de travail d'un travailleur, cette attitude peut être interprétée comme une rupture du contrat, et le travailleur est donc en droit de réclamer une indemnité.
Faillite	Résiliation du contrat de travail pour cause de faillite de l'employeur.
Prépension	Arrangement qui donne la possibilité à certains travailleurs âgés, en cas de licenciement, d'obtenir une indemnité de l'employeur en sus de l'allocation de chômage. Il ne s'agit donc pas d'une pension traditionnelle.
Licenciement par l'employeur	Le préavis est donné par l'employeur.
Rupture de contrat	Le préavis est donné par l'employeur. La différence avec un licenciement est toutefois que le délai de préavis n'est pas presté, mais rémunéré.
Décès	Résiliation du contrat de travail pour cause de décès du travailleur.
Échéance du contrat	Un contrat à durée déterminée est conclu pour une période donnée, au terme de laquelle il arrive à échéance. La date d'échéance du contrat est en principe connue d'avance par les deux parties.
Faute grave	Lorsque le travailleur commet une faute grave empêchant immédiatement et de manière définitive la collaboration professionnelle entre les deux parties (p. ex. vol ou actes de concurrence déloyale).

Annexe III : Calcul de la rotation au sein de votre organisation

Ces formules peuvent être utilisées pour **calculer le taux de rotation au sein de votre organisation**³⁶ :

$$\text{Rotation totale en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs ayant quitté l'organisation durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée}}$$

$$\text{Rotation volontaire en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs ayant quitté l'organisation volontairement durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée}}$$

$$\text{Rotation involontaire en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs ayant quitté l'organisation involontairement durant la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs durant la période étudiée}}$$

³⁶ Le terme « travailleurs » recouvre les salariés ayant travaillé au moins 1 jour durant la période visée et étant/ayant été occupés sous un contrat de plus de 30 jours. Les groupes de travailleurs suivants ont été exclus : intérimaires, étudiants jobistes, indépendants et (pré)pensionnés.

Annexe IV : Calcul de la rotation hors contrats temporaires

Type de rotation		% sur le marché de l'emploi en 2014	Taux de rotation totale en 2014
Volontaire	Démission du travailleur	3,75%	28,43%
	Résiliation d'un commun accord	2,65%	20,12%
	Modification unilatérale du travailleur	0,22%	1,66%
	Total de la rotation volontaire	6,62%	50,21%
Involontaire	Rupture de contrat	2,39%	18,11%
	Licenciement par l'employeur	1,79%	13,60%
	Force majeure	0,47%	3,56%
	Faillite	0,56%	4,28%
	(Pré)pension*	0,73%	5,51%
	Faute grave	0,34%	2,57%
	Décès*	0,11%	0,81%
	Modification unilatérale de l'employeur	0,03%	0,20%
	Eenzijdige wijziging werkgever	6,41%	48,64%
	Total de la rotation involontaire	13,96%	67,31%
Motif inconnu		0,15%	1,15%
Rotation totale		13,18%	100%

Annexe V : Modèle d'employabilité de Securex

Comment une organisation peut-elle faire en sorte que ses collaborateurs « **puissent** » et « **veillent** » travailler plus longtemps ?

Securex y apporte une réponse au moyen de son modèle d'employabilité durable (cf. figure 17). Ce modèle révèle quels facteurs font en sorte que les travailleurs puissent et veillent travailler plus longtemps ; bref, qu'ils soient employables de manière durable.

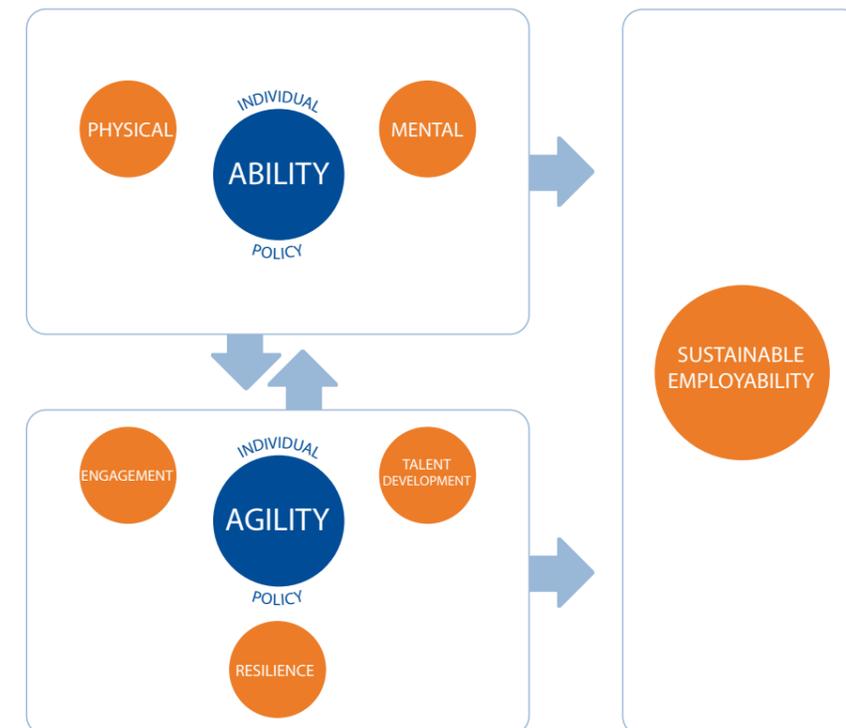


Figure 17 : Modèle d'employabilité de Securex

Comme le montre la figure 17, le modèle se compose de deux compétences essentielles : « **ability** » et « **agility** ». Ces deux composantes sont indissociables et constituent, l'une et l'autre, le fondement de la disposition individuelle à travailler plus longtemps.

Le modèle examine chaque composante sous deux angles de vue : (1) **l'employabilité individuelle** et (2) **la politique que mène l'entreprise** dans laquelle opère le travailleur.

C. Ability



La notion d'« ability » renvoie à la santé physique et au bien-être mental des travailleurs.

Santé physique

La santé physique est influencée par le mode de vie, mais aussi par les conditions de travail et la pénibilité physique de la charge de travail. Ce modèle évalue également la mesure dans laquelle les travailleurs sont soutenus par leur organisation dans chacun de ces domaines. Nous examinons dès lors si les travailleurs **se sentent physiquement capables** de poursuivre le travail jusqu'à l'âge de la retraite (p. ex. : « *Mon mode de vie, dont mes habitudes alimentaires, mon rythme de sommeil et mon activité physique, me permettent de travailler jusqu'à l'âge de la pension légale* ») et si la **charge physique imposée par les conditions de vie et de travail** permettent au salarié d'accomplir son travail, même à un âge avancé (p. ex. : « *Mon organisation mène une politique active pour me permettre de travailler dans de bonnes conditions* »).

Bien-être mental

Le bien-être mental recouvre non seulement la charge mentale imposée par le travail, mais aussi l'attitude personnelle (p. ex. : pensée positive), la charge émotionnelle du travail et l'équilibre travail-vie privée. Là encore, nous examinons si les travailleurs **se sentent mentalement capables** de poursuivre leur travail jusqu'à l'âge de la retraite (p. ex. : *stress, rythme de travail et intensité du travail*) et si l'organisation encourage ce sentiment au moyen d'une **politique active** (p. ex. : « *Mon organisation m'encourage à trouver un bon équilibre entre travail et vie privée* »).

D. Agility



La notion d'« agility » réunit trois composantes : « engagement » (implication), « talent development » (développement des talents) et « résilience » (capacité d'adaptation).

Engagement

Il s'agit de la mesure dans laquelle les salariés se sentent impliqués dans leur travail. Nous examinons aussi **l'investissement individuel** et les mesures prises par **l'organisation** pour maintenir et renforcer le niveau d'engagement. Trois aspects permettent de mesurer ce critère : (1) les valeurs (p. ex. : « *En tant que travailleur, je me retrouve dans les valeurs de mon organisation* » et « *Au sein de mon organisation, les personnes agissent d'une manière qui reflète ses valeurs* »), (2) l'auto motivation/autonomie (p. ex. : « *Je fais ce travail, parce que j'aime ça* » et « *Je suis à même d'adapter mon travail pour mieux m'y retrouver* ») et (3) et le sens que revêt le travail (p. ex. : « *Je fais ce travail parce que je trouve utile* » et « *Même en période difficile, mon organisation est à même de donner un sens au travail de ses collaborateurs* »).

Talent Development

Il s'agit de la mesure dans laquelle les travailleurs ont l'impression que leurs atouts et talents sont correctement exploités dans leur travail. Le développement des talents nécessite la mise à disposition d'opportunités d'évolution, qu'elles soient **saisies à l'initiative de la personne elle-même** (p. ex. : « *Mon travail me permet d'apprendre de nouvelles choses que je peux appliquer en dehors de mon organisation* ») ou fournies par l'organisation (p. ex. : « *J'ai la possibilité de suivre des formations qui améliorent la qualité de mon travail* »). Par ailleurs, nous évaluons aussi, à l'échelle individuelle, les compétences qui sont transposables (p. ex. : « *Je suis convaincu(e) de pouvoir trouver rapidement un emploi similaire auprès d'un autre employeur* ») et, à l'échelle de l'organisation, la perception quant au leadership (p. ex. : « *Mon supérieur direct fait en sorte que j'aborde les problèmes sous différents angles de vue* »).

Résilience

Il s'agit de la mesure dans laquelle les travailleurs font preuve de flexibilité pour prendre l'initiative lorsqu'ils ressentent que leur engagement commence à faiblir et/ou que leur talent est sous-exploité. Deux aspects permettent de mesurer ce critère : (1) l'adaptation au changement et à l'innovation (du point de vue du travailleur : « *Je suis prêt(e) à y mettre du mien pour faciliter l'introduction de changements au sein de mon organisation* », et du point de vue de l'organisation : « *Mon organisation est ouverte au changement* ») et (2) la capacité à saisir les opportunités (du point de vue du travailleur : « *Lorsque je vois une occasion de m'améliorer professionnellement, je la saisis* », et du point de vue de l'organisation : « *Mon organisation m'encourage à découvrir de nouvelles opportunités professionnelles pour que je puisse en tirer parti* »).

E. Ability et agility : deux concepts indissociables

Pour que les travailleurs ne s'en aillent pas prématurément, ils doivent avoir (et sentir qu'ils ont) la capacité de travailler plus longtemps, mais aussi la volonté et la motivation de le faire.



Seule une politique à la fois axée sur *l'ability* et *l'agility* portera ses fruits.

F. Employabilité durable

Le concept d'employabilité durable est une variable que nous avons mise au point sur la base de tous ces critères. Il se mesure en tenant compte de deux aspects : la capacité à rester actif longtemps sur le marché du travail et la volonté de rester actif sur le marché du travail aussi longtemps que possible.

Comme chaque année, Securex dresse l'état des lieux de la rotation du personnel dans le secteur privé belge. Le présent white paper propose un cadre de référence qui vous permettra d'évaluer la rotation du personnel au sein de votre entreprise.

L'année 2014 est considérée comme une période de faible croissance économique. Les spécialistes la voient comme une année de transition, au cours de laquelle notre économie a très prudemment cherché à renouer avec une relance à l'échelle internationale. Néanmoins, les médias ont une nouvelle fois exacerbé le sentiment d'insécurité et d'instabilité auprès de la population en traitant de la perte d'emploi, des fermetures collectives et de la menace que représentent la robotisation et l'automatisation pour l'emploi. Un tel climat a sans aucun doute influencé le comportement des travailleurs au sein des organisations. Les travailleurs disposant d'un emploi fixe tentent coûte que coûte de le conserver et de le protéger. La recherche d'une plus grande flexibilité temporelle et contractuelle par les employeurs est significative de l'instabilité et de l'évolution rapide liées à une conjoncture changeante.

Ce white paper vous livre également quelques considérations critiques, qui vous aideront à exploiter ces chiffres de manière judicieuse.

Vous êtes intéressé(e) par ces analyses ou par une analyse similaire spécifique à votre secteur ou votre type d'organisation ? Vous souhaitez bénéficier de nos conseils afin de mettre en place une politique de rétention efficace ou de relever d'autres défis RH dans le plus grand professionnalisme ? Vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur la présente étude ou plus de détails concernant certaines variables ? Vous avez vous-même une question susceptible de déboucher sur une étude ?

Contactez nous via hrresearch@securex.be

Adhérez à notre panel d'étude, visitez notre blog ou consultez nos white papers :

www.securex.be/panel

www.securexblog.be/employabilite

www.securex.be/whitepapers

Vous souhaitez recevoir automatiquement des informations sur les white papers de Securex ? Rendez-vous sur notre site Internet www.securex.be et inscrivez-vous à notre eZine.

Suivez-nous via **Twitter** @Securex_BE et **LinkedIn** /securex.be



ANNEXE 5

JOB:RHNOV14G

TABLE 42 BEHR1. How has the The Belgian Equality Act - with the abolition of trial periods and the changes affecting terms of notice - influenced your hiring policy?

FILTERS: All HR Respondents

	Business size			Gender		Job title		Type of business			Region		Business Type			
	Total -***	SME (A)	Large (B)	Male (D)	Female (E)	Chief /Dire: (F)	Deputy (G)	Public Sect (H)	Non-Public Sector (I)	Brussels (J)	Flanders (K)	Wallonia (L)	Public Sect (M)	Private (N)	Publicly Listed (O)	
RESPONDENTS	200	100	100	100	111	89	100	100	33	167	67	66	67	40	140	20
Longer hiring processes for permanent professionals	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	92	47	45	53	39	51	41	14	78	31	31	30	16	68	8	
	46%	47%	45%	48%	44%	51%	41%	42%	47%	46%	47%	45%	40%	49%	40%	
Hiring more temporary professional-level employees	56	26	30	33	23	30	26	15	41	19	21	16	16	34	6	
	28%	26%	30%	30%	26%	30%	26%	45%	25%	28%	32%	24%	40%	24%	30%	
Hiring more students for temporary assignments	44	25	19	27	17	27	17	6	38	17	14	13	8	28	8	
	22%	25%	19%	24%	19%	27%	17%	18%	23%	25%	21%	19%	20%	20%	40%	
Hiring freeze/dividing additional workload among existing employees	36	15	21	19	17	14	22	8	28	14	12	10	10	23	3	
	18%	15%	21%	17%	19%	14%	22%	24%	17%	21%	18%	15%	25%	16%	15%	
Hiring temporary professionals with the aim of offering a permanent contract if he/she meets expectations	26	12	14	14	12	9	17	7	19	7	6	13	7	15	4	
	13%	12%	14%	13%	13%	9%	17%	21%	11%	10%	9%	19%	18%	11%	20%	
It didn't influence our hiring policy	25	14	11	9	16	11	14	4	21	7	5	13	4	21	0	
	13%	14%	11%	8%	18%	11%	14%	12%	13%	10%	8%	19%	10%	15%		
AV # OF MENTIONS	1,45	1,45	1,45	1,43	1,48	1,47	1,43	1,72	1,4	1,47	1,38	1,52	1,58	1,41	1,45	
SE	0,05	0,08	0,07	0,07	0,09	0,08	0,07	0,13	0,06	0,09	0,09	0,1	0,12	0,07	0,15	
SD	0,72	0,78	0,67	0,72	0,73	0,78	0,66	0,7	0,72	0,72	0,69	0,77	0,69	0,74	0,69	

Proportions/Mean: Tested at (5% risk level) - AB/DE/FG/HI/JKL/MNO/NO

JOB:RHNOV14G

TABLE 43 BEHR2. Besides hiring policy, what other impact has this new regulation had on your day-to-day operations?

FILTERS: All HR Respondents

	Total -***	Business size		Gender		Job title		Type of business		Region			Business Type		
		SME (A)	Large (B)	Male (D)	Female (E)	Chief /Dire: (F)	Deputy (G)	Public Sect (H)	Non-Public Sector (I)	Brussels (J)	Flanders (K)	Wallonia (L)	Public Sect (M)	Private (N)	Publicly Listed (O)
RESPONDENTS	200 100%	100 100%	100 100%	111 100%	89 100%	100 100%	100 100%	33 100%	167 100%	67 100%	66 100%	67 100%	40 100%	140 100%	20 100%
Additional monitoring of existing employee performances	89 45%	43 43%	46 46%	52 47%	37 42%	50 50%	39 39%	15 45%	74 44%	34 51%	26 39%	29 43%	20 50%	59 42%	10 50%
Review of the organization's remuneration policy	71 36%	35 35%	36 36%	43 39%	28 31%	35 35%	36 36%	10 30%	61 37%	24 36%	26 39%	21 31%	12 30%	50 36%	9 45%
Additional administrative work linked to regulatory compliance	29 15%	16 16%	13 13%	18 16%	11 12%	17 17%	12 12%	6 18%	23 14%	7 10%	9 14%	13 19%	6 15%	21 15%	2 10%
None	31 16%	17 17%	14 14%	12 11%	19 21%	15 15%	16 16%	6 18%	25 15%	9 13%	12 18%	10 15%	6 15%	23 16%	2 10%
Don't know	10 5%	4 4%	6 6%	5 5%	5 6%	2 2%	8 8%	2 6%	8 5%	2 3%	1 2%	7 10%	2 5%	6 4%	2 10%
AV # OF MENTIONS	1,19	1,19	1,19	1,2	1,17	1,23	1,14	1,24	1,18	1,16	1,15	1,26	1,19	1,17	1,31
SE	0,04	0,06	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,09	0,04	0,06	0,06	0,08	0,07	0,05	0,15
SD	0,48	0,51	0,45	0,52	0,42	0,53	0,42	0,44	0,49	0,42	0,46	0,56	0,4	0,48	0,6

Proportions/Mean: Tested at (5% risk level) - AB/DE/FG/HI/JKL/NO