



# CHIFFRES CLÉS ROTATION DU PERSONNEL EN 2023



## **Droits de propriété intellectuelle**

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données communiquées dans le présent document sont la propriété de Securex Corporate EESV 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 [hrresearch@securex.eu](mailto:hrresearch@securex.eu), mentionnant les données utilisées et le support sur lequel elles seront reproduites, et
2. la mention de source suivante lors de la reproduction : © Securex ([www.securex.be/whitepapers](http://www.securex.be/whitepapers))

Éditeur responsable : Groupe Securex ASBL, Patrick Ghyllebert, avenue de Tervueren 43, 1040 Bruxelles

TVA BE 0877 510 104



# CONTENU

<b>I. POURQUOI CE RAPPORT ?</b>	<b>4</b>
<b>II. NOUVELLE MÉTHODOLOGIE</b>	<b>5</b>
A. POURQUOI UNE NOUVELLE MÉTHODOLOGIE ?	5
B. COMMENT LA MÉTHODE DE CALCUL A-T-ELLE ÉTÉ MODIFIÉE ?	5
C. FORMULES DE CALCUL DES TAUX DE SORTIE	6
<b>III. ÉVOLUTION DES DÉPARTS</b>	<b>7</b>
A. STABILITÉ DES DÉPARTS EN 2023, MAIS PLUS DE ROTATION INVOLONTAIRE ET MOINS DE ROTATION VOLONTAIRE	7
B. DIFFÉRENCES RÉGIONALES	9
C. DANS LES PLUS PETITES PME, 1 TRAVAILLEUR SUR 4 A QUITTÉ SON EMPLOI EN 2023	11
<b>IV. UN NIVEAU ÉLEVÉ DE DÉPARTS REQUIERT UNE ACTION</b>	<b>13</b>
A. AUCUNE BAISSÉ DES DÉPARTS PRÉVUE EN 2024	13
B. POTENTIEL INEXPLOITÉ	13
C. ASTUCES ET CONSEILS CONCRETS	14
<b>V. COMMENT CETTE ÉTUDE A-T-ELLE ÉTÉ MENÉE ?</b>	<b>15</b>
A. UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE PLUS DE 56 927 TRAVAILLEURS	15
B. DÉFINITIONS	15

# I. POURQUOI CE RAPPORT ?



À l'heure où les taux de sortie sont plus élevés que jamais en raison d'un nombre record de faillites, d'une part, et d'un manque de profils spécifiques sur le marché du travail, d'autre part, il est capital pour une entreprise de comprendre ses chiffres de sortie. En comparant vos chiffres avec ceux du marché du travail, vous saurez, en tant qu'employeur, s'il est nécessaire d'agir. De cette manière, en cette période de coûts énergétiques et salariaux élevés, les frais liés aux départs volontaires peuvent être évités.

Securex a l'habitude de rendre compte de la rotation du personnel enregistrée au cours de l'année précédente. Cette année, cela nous a pris un peu plus de temps. En outre, nous avons adapté notre méthode de calcul afin d'identifier encore plus précisément les flux sortants de travailleurs occupés dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée sur le marché du travail en Belgique.

Les chiffres annuels relatifs aux départs de personnel sont toujours liés au contexte de l'offre et de la demande de travail pendant l'année concernée. C'est également le cas en 2023.

Pouvons-nous parler de la première véritable année post-Covid ? Il s'agit en tout cas d'une année au cours de laquelle le nombre de demandeurs d'emploi en Belgique, et plus particulièrement en Flandre, a atteint son niveau le plus bas depuis les années '70<sup>1</sup>. C'est également une année au cours de laquelle, paradoxalement, malgré les nombreuses faillites, le nombre d'emplois vacants reste à un niveau élevé par rapport à la période pré-Covid<sup>2</sup>. Enfin, c'est aussi une année au cours de laquelle, encore une fois surtout en Flandre, le nombre de postes vacants pour des métiers en pénurie a culminé<sup>3</sup>, et le taux d'emploi s'est progressivement rapproché des 80 % tant espérés<sup>4</sup>.

En outre, les données les plus récentes de Dynam indiquent que la création nette d'emplois reste positive au cours de la période allant du troisième trimestre 2022 au deuxième trimestre 2023<sup>5</sup>. La pénurie structurelle sur le marché du travail est donc de plus en plus perceptible. Le fait que 23,9 % de la population belge âgée de 20 à 64 ans soit inactive pour diverses raisons ne nous aide pas vraiment non plus à cet égard.

Dans ce contexte, nous constatons aujourd'hui que, comme en 2022, les employeurs ont vu jusqu'à 17,6 % de leurs travailleurs quitter l'entreprise de manière volontaire ou non. L'augmentation des départs involontaires permet sans aucun doute une nouvelle disponibilité de main-d'œuvre. Cependant, cette main-d'œuvre libérée n'est pas suffisante pour pourvoir les postes vacants dans les métiers en pénurie. Cette pénurie de main-d'œuvre offre des opportunités aux travailleurs, à l'origine d'un nombre élevé de départs volontaires en 2023, malgré une baisse par rapport à 2022.

Ce livre blanc constitue une base de référence intéressante pour les départs de personnel dans votre entreprise et peut être utilisé pour mettre vos résultats en perspective, et éventuellement envisager certaines actions ou initiatives.

Frank Vander Sijpe – Director HR Trends & Insights Securex

1. <https://www.onem.be/interactivestats/unemploymentRates/unemploymentRates.jsf?dswid=9405&nocid=true&faces-redirect=true>
2. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>
3. <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen%202022.pdf>
4. <https://www.hln.be/binnenland/vlaamse-werkgelegenheidsgraad-nadert-de-80-procent-a56de621/>
5. Dynam. (2023). Arbeidsdynamiek van jobs, werknemers en jobveranderingen in 10 trends [https://www.dynamstat.be/files/publications/Dynam-Release-Q2-2022-2023\\_V3.pdf](https://www.dynamstat.be/files/publications/Dynam-Release-Q2-2022-2023_V3.pdf)

## II. NOUVELLE MÉTHODOLOGIE

### A. POURQUOI UNE NOUVELLE MÉTHODOLOGIE ?

Securex applique désormais une **nouvelle méthodologie** pour analyser la rotation du personnel sur le marché du travail privé en Belgique. La nouvelle méthodologie permet de dresser un tableau encore plus précis et complet des départs de personnel au cours d'une période déterminée. Compte tenu de la guerre des talents et de la pénurie sur le marché du travail, l'importance de cet aspect ne peut être sous-estimée.

En outre, la nouvelle méthode de calcul permet d'identifier de manière claire d'autres indicateurs, tels que les « fast quitters » (il s'agit des travailleurs qui quittent leur emploi dans les six premiers mois suivant leur recrutement<sup>6</sup>) ou les flux entrants. Nous sommes donc convaincus que cette méthode augmente considérablement la fiabilité et la validité du taux de rotation et reflète la **dynamique des travailleurs** de la manière la plus **transparente** possible.

Si vous souhaitez utiliser les chiffres de référence de ce livre blanc pour comparer les chiffres des sorties de votre entreprise, il est **essentiel d'appliquer la nouvelle méthode de calcul. C'est la seule manière d'obtenir une comparaison correcte et réaliste.**

Aux employeurs qui souhaitent également comparer le taux de rotation des années précédentes, nous conseillons d'utiliser les chiffres présentés dans ce rapport plutôt que ceux issus de livres blancs précédents. Calculez également vos chiffres des années précédentes en utilisant la nouvelle méthodologie. Cela vous permettra d'obtenir une comparaison précise et cohérente.

Si vous souhaitez de l'aide ou des éclaircissements concernant cette nouvelle méthode de travail, vous pouvez nous contacter à tout moment à l'adresse **sien.van.overloop@securex.be**.

### B. COMMENT LA MÉTHODE DE CALCUL A-T-ELLE ÉTÉ MODIFIÉE ?

#### Détermination du nombre de travailleurs pour lesquels nous calculons le départ

La **principale modification** apportée à la méthodologie, ayant l'impact le plus important sur les chiffres, est la détermination de la méthode de calcul du dénominateur. Il s'agit du nombre de travailleurs pour lesquels nous calculons le départ.

**Comment la méthode de calcul a-t-elle été modifiée ?** Dans les livres blancs précédents, le taux de sortie était calculé en comparant le nombre de contrats de travail à durée indéterminée résiliés pendant une année calendrier avec le nombre total de contrats de travail en cours pendant la même année calendrier.

Dans la nouvelle méthodologie, **nous utilisons comme dénominateur le nombre moyen de travailleurs par mois occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.** Ainsi, chaque contrat est comptabilisé en fonction du nombre de mois au cours desquels il a été en vigueur pendant l'année. Un travailleur qui a signé un contrat à durée indéterminée en novembre et était toujours en service en décembre compte pour 2/12 avec cette méthode de travail.

**Résultat :** Le dénominateur de la nouvelle méthode de travail est plus petit que celui de l'ancienne méthode. De ce fait, les taux de sortie sont plus élevés qu'auparavant. **La rotation du personnel calculé selon cette nouvelle méthodologie n'est pas comparable aux chiffres calculés selon l'ancienne méthodologie.**

**Quel est notre objectif ?** Détecter plus rapidement les flux sortants tout au long de l'année. La nouvelle méthode est plus sensible parce que nous comptabilisons proportionnellement les contrats de travail. **L'avantage** majeur de cette méthode de travail est que les **flux entrants élevés au cours de l'année (liés à de nombreux nouveaux recrutements) ne peuvent plus « masquer » les flux sortants.**

#### Flux sortants plus précis avec trois grandes catégories de départ au lieu de deux

Avec la nouvelle méthodologie, la **résiliation du contrat de travail pour cause de départ à la retraite ou de décès n'est plus comptabilisée comme départ involontaire**, mais dans une **nouvelle troisième catégorie « quitte le marché du travail ».**

**Quel est notre objectif ?** La classification distincte avec la catégorie « quitte le marché du travail » fournit des informations supplémentaires importantes, étant donné que de nombreux baby-boomers quitteront le marché du travail dans les années à venir.

6. <https://press.securex.be/un-recrutement-en-cdi-sur-six-se-terme-en-moins-de-six-mois>

## C. FORMULES DE CALCUL DES TAUX DE SORTIE

En utilisant les formules suivantes, vous pouvez facilement, en tant qu'employeur, calculer les départs pour 2023. Lors de l'interprétation des chiffres, veuillez garder à l'esprit que les calculs de Securex sont basés sur un échantillon représentatif de travailleurs du secteur privé belge et que les entreprises de 1 000 travailleurs ou plus ne sont pas reprises dans cet échantillon.

$$\text{Départs volontaires en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs ayant résilié volontairement leur contrat à durée indéterminée au cours de la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs par mois occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée au cours de la période étudiée}}$$

$$\text{Départs involontaires en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs dont le contrat à durée indéterminée a été involontairement résilié au cours de la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs par mois occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée au cours de la période étudiée}}$$

$$\text{Quitte le marché du travail en \%} = \frac{\text{Nombre total de travailleurs occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée ayant quitté le marché du travail au cours de la période étudiée} \times 100}{\text{Nombre moyen de travailleurs occupés dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée par mois au cours de la période étudiée}}$$

**Vous souhaitez réaliser un benchmark unique adapté à votre entreprise, composé par exemple d'entreprises du même secteur ou de taille comparable ?**

**Ou vous avez besoin d'aide pour l'application des nouvelles formules ?**

Contactez-nous à l'adresse [sien.van.overloop@securex.be](mailto:sien.van.overloop@securex.be)

### III. ÉVOLUTION DES DÉPARTS



En 2023, le total des départs sur le marché du travail en Belgique s'est stabilisé après avoir augmenté pendant deux ans. Par rapport à 2022, le nombre de départs involontaires a augmenté, tandis que le nombre de départs volontaires a diminué. Il existe de grandes différences entre les régions. En Wallonie, le taux de départs involontaires est le plus élevé, tandis qu'en Flandre, les départs volontaires sont les plus fréquents.

Les petites PME occupant moins de 10 travailleurs, en particulier, ont enregistré un taux de sortie très élevé en 2023. Pas moins d'un travailleur sur 4 a quitté son emploi de manière volontaire ou non.

#### A. STABILITÉ DES DÉPARTS EN 2023, MAIS PLUS DE ROTATION INVOLONTAIRE ET MOINS DE ROTATION VOLONTAIRE

##### Stabilisation du total des départs en 2023

Les employeurs ont vu partir en moyenne 17,57 % de leur effectif l'année dernière. Après une tendance à la hausse entre 2020 et 2022, le total des départs se stabilise en 2023.

Cela signifie qu'en 2023, sur 100 travailleurs, 17 ont quitté leur emploi. Il peut s'agir d'un départ volontaire ou involontaire, ou d'une sortie du marché du travail pour cause de départ à la retraite ou de décès.



Illustration 1: Évolution du total des départs en Belgique

##### Forte augmentation des départs involontaires

**Les départs involontaires s'élevaient à 5,39 % en 2023.** Après un recul des départs involontaires entre 2020 et 2021, suivi d'une stabilisation en 2022, l'on observe **une augmentation significative de 18,75 % en 2023** par rapport à l'année précédente.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette hausse. L'indexation des salaires de plus de 10 % a été perceptible pour de nombreuses entreprises en 2023. Ces frais supplémentaires ont sans aucun doute conduit à des décisions difficiles au sein des organisations, parmi lesquelles la réduction des effectifs. L'on note également une augmentation notable (+11 %) du nombre de faillites, ce qui a un impact direct sur le nombre de licenciements<sup>7</sup>.

7. Statbel. (19 janvier 2024). Faillites 2023 : résultats régionaux contrastés. Voir <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/faillites-2023-resultats-regionaux-contrastés>

## Reviement au niveau des départs volontaires

Une diminution de 10,75 % des départs volontaires en 2023 compense l'augmentation des départs involontaires. Un peu plus d'un travailleur sur dix a quitté son emploi de sa propre initiative en 2023. Malgré cette baisse, **les départs volontaires restent à un niveau élevé de 10,95 %**.

La baisse des départs volontaires en 2023 illustre la **dichotomie du marché du travail**. D'une part, la **baisse** des départs volontaires peut probablement être imputée à une **incertitude économique croissante**, renforcée par une augmentation du nombre de faillites et une hausse constante du chômage temporaire<sup>8</sup>. Dans un contexte où **la sécurité de l'emploi** devient moins évidente, les travailleurs ont tendance à garder leur poste actuel plutôt que de prendre des risques en changeant d'emploi.

D'autre part, les départs volontaires restent relativement élevés. Bien que le taux de vacance d'emploi ait diminué en 2023 par rapport à 2022, le nombre d'emplois vacants reste historiquement élevé<sup>9</sup>. Cette situation offre des opportunités aux travailleurs qui aspirent à des améliorations ou à des changements, ce qui maintient les départs volontaires à un niveau remarquablement élevé en dépit de l'incertitude économique croissante.

## Vieillessement perceptible dans les chiffres des sorties

En outre, 2023 semble être la première année depuis 2020 où les effets du vieillissement deviennent perceptibles : le nombre de **travailleurs ayant quitté le marché du travail** pour cause de départ à la retraite ou de décès **a augmenté de 12,7 % en 2023**. Plus précisément, **1,1 % des travailleurs ont quitté le marché du travail en 2023 pour prendre leur pension**. Ces résultats sont conformes à l'augmentation prévue du nombre de pensionnés en raison du vieillissement démographique<sup>10</sup>.

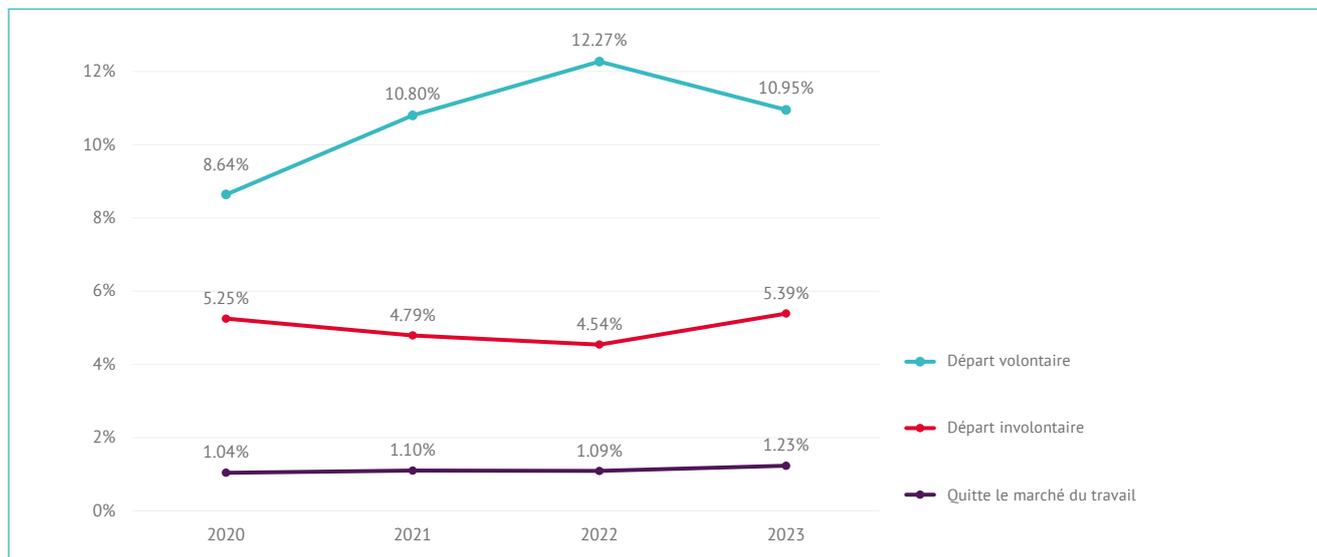


Illustration 2: Évolution des départs selon le motif du départ

8. <https://www.onem.be/interactivestats/population/temporaryUnemployment.jsf?dswid=-2771&nocid=true&faces-redirect=true>

9. Statbel. (11 mars 2024). Emplois vacants. Voir <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>

10. Statbel. (sans date). Pyramide des âges. Voir <https://statbel.fgov.be/fr/figures/pyramide-des-ages>

Tableau 1 : Départs de personnel en détail

Motif du départ	2023	2022	2021	2020	
Départ volontaire	Démission du travailleur	5,62%	6,85%	5,71%	4,47%
	Commun accord	5,11%	5,07%	4,79%	3,93%
	Modification unilatérale par le travailleur	0,22%	0,35%	0,30%	0,25%
	<b>Total départ volontaire</b>	<b>10,95%</b>	<b>12,27%</b>	<b>10,80%</b>	<b>8,64%</b>
Départ involontaire	Rupture de contrat	3,05%	2,28%	2,33%	2,65%
	Licenciement par l'employeur	1,21%	1,04%	1,22%	1,36%
	Force majeure médicale	0,60%	/	/	/
	Force majeure non médicale	0,00%	0,70%	0,74%	0,64%
	Faillite	0,15%	0,17%	0,20%	0,31%
	Raison impérieuse	0,37%	0,34%	0,28%	0,28%
	Modification unilatérale par l'employeur	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%
<b>Total départ involontaire</b>	<b>5,39%</b>	<b>4,54%</b>	<b>4,79%</b>	<b>5,25%</b>	
Quitte le marché du travail	Pension	1,10%	0,98%	0,94%	0,92%
	Décès	0,13%	0,11%	0,15%	0,12%
	<b>Total quitte le marché du travail</b>	<b>1,23%</b>	<b>1,09%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,04%</b>
<b>Total des départs</b>	<b>17,57%</b>	<b>17,90%</b>	<b>16,68%</b>	<b>14,93%</b>	

## B. DIFFÉRENCES RÉGIONALES

### Augmentation des départs involontaires dans chaque région

En 2023, les départs involontaires augmentent dans toutes les régions de Belgique, mais les pourcentages absolus diffèrent considérablement d'une région à l'autre.

En Flandre, les départs involontaires, généralement les moins fréquents, sont passés de 4,10 % en 2022 à 4,84 % en 2023. Contrairement à la Flandre, Bruxelles a subi des fluctuations plus prononcées ces dernières années : après avoir chuté de 7,51 % à 5,32 % en 2022, les départs involontaires ont grimpé en flèche pour atteindre 6,43 % en 2023. La Wallonie a connu une augmentation constante, progressant de 5,36 % en 2020 à 6,24 % en 2023.

Les différences régionales au niveau des taux de sorties involontaires peuvent s'expliquer par la différence des taux de chômage entre les régions. En Wallonie et à Bruxelles, le taux de chômage est respectivement de 8,0 % et de 10,4 %, tandis qu'en Flandre, il n'est que de 3,0 %<sup>11</sup>. Cela suggère qu'à Bruxelles et en Wallonie, de nouveaux candidats peuvent être trouvés plus rapidement si un travailleur actuel ne répond pas aux exigences.

Le pic atteint au niveau des faillites en Flandre<sup>12</sup> explique sans doute l'augmentation des départs involontaires malgré la pénurie sur le marché du travail. Le fait que les départs involontaires en Flandre restent nettement inférieurs à ceux relevés à Bruxelles ou en Wallonie peut s'expliquer par le taux de chômage plus faible et la pénurie sur le marché du travail, en particulier pour certains profils.

11. Forem (avril 2024). Situation du marché de l'emploi wallon et des autres régions : Statistiques mensuelles.

Voir <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/chiffres-SMDE.pdf>

12. Statbel. (19 janvier 2024). Faillites 2023 : résultats régionaux contrastés.

Voir <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/faillites-2023-resultats-regionaux-contrastés>



Illustration 3: Évolution des départs involontaires par région

### Le taux de départs volontaires est le plus élevé en Flandre

En 2020, les départs volontaires ont été plus nombreux à Bruxelles qu'en Flandre, avec respectivement 9,54 % et 8,94 %. Au fil des ans, les départs ont augmenté dans les deux régions, la Flandre culminant à 13,29 % et Bruxelles à 12,14 % en 2022. En 2023, les départs volontaires ont diminué dans les deux régions. **La Flandre a enregistré un taux de départs volontaires de 11,5 %, plus élevé que celui de Bruxelles, qui s'est élevé à 10,63 %.**

En revanche, **la Wallonie a affiché une augmentation constante des départs volontaires**, qui sont passés de 7,26 % en 2020 à 9,75 % en 2023. Malgré cette hausse, la Wallonie conserve des chiffres de sortie inférieurs, de manière homogène, à ceux de la Flandre et de Bruxelles.

Sans surprise, la Flandre enregistre le taux de départs volontaires le plus élevé, et ce malgré une incertitude économique croissante. En raison de la combinaison d'un taux de vacance d'emploi élevé<sup>13</sup> et d'un faible taux de chômage de seulement 3 %, des emplois restent vacants, surtout en Flandre. Cela encourage les employeurs à recruter activement, ce qui incite les travailleurs à se tourner vers de nouveaux employeurs.

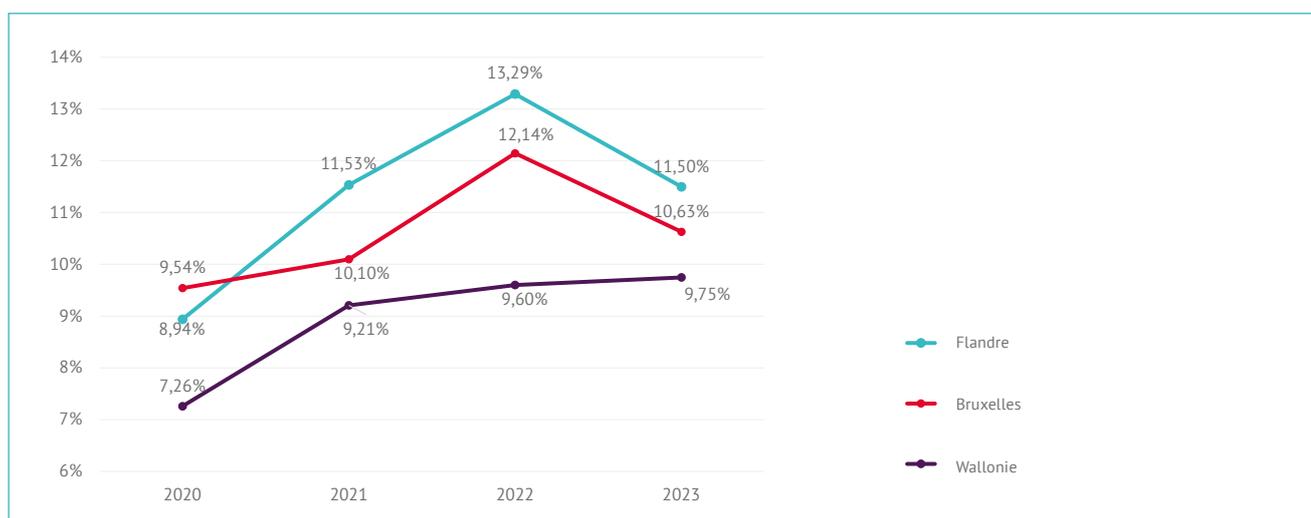


Illustration 4: Évolution des départs volontaires selon la région

13. Statbel. (11 mars 2024). Emplois vacants. Voir <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emplois-vacants>

## C. DANS LES PLUS PETITES PME, 1 TRAVAILLEUR SUR 4 A QUITTÉ SON EMPLOI EN 2023

98,3 % des employeurs belges sont des PME occupant jusqu'à 100 travailleurs. Ensemble, ils représentent 46 % du nombre total d'emplois. Les analyses fiables du marché du travail accordent donc idéalement une attention suffisante à ces petites et moyennes entreprises<sup>14</sup>.

### 1 travailleur sur 4 occupé dans une petite PME a quitté son emploi en 2023

Plus l'entreprise est petite, plus les départs de personnel sont fréquents. **Les micro-entreprises (occupant de 0 à 9 travailleurs) ont connu le départ volontaire ou non de pas moins d'un travailleur sur 4 au cours de l'année écoulée.** C'est également dans ces entreprises que l'on observe la plus forte hausse (+ 15 % par rapport à 2021). En outre, nous constatons que le total des départs en 2023 dans les petites entreprises reste au même niveau élevé qu'en 2022.

**En revanche, les plus grandes entreprises enregistrent une baisse légère mais significative du total des départs.**

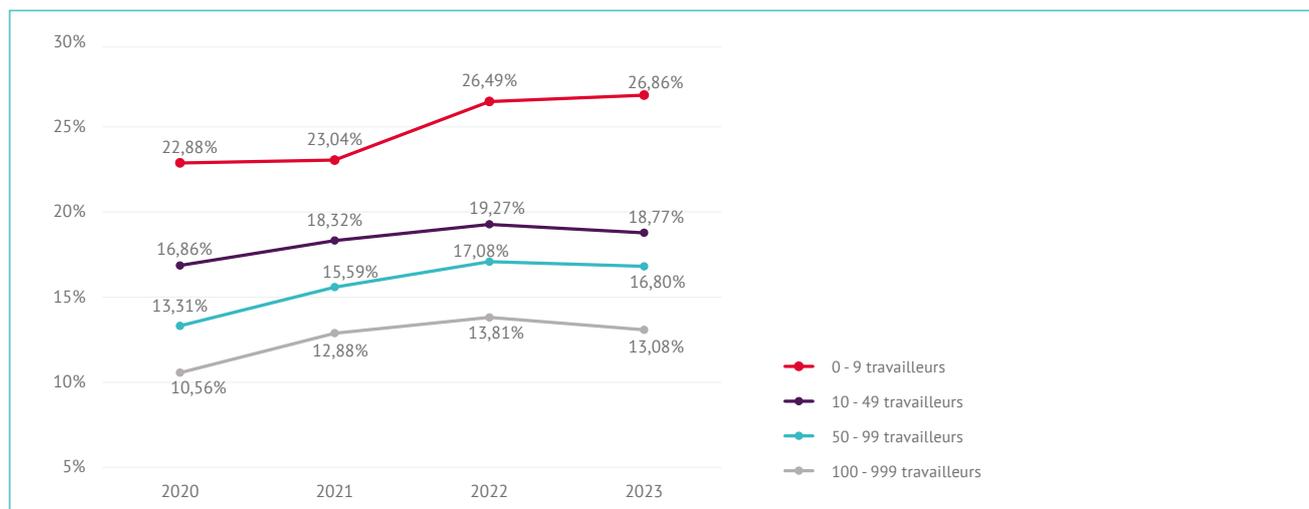


Illustration 5: Évolution du total des départs selon la taille de l'entreprise

### Le taux de départs involontaires est le plus élevé dans les micro-entreprises

Les **plus petites entreprises** (jusqu'à 9 travailleurs) sont le plus souvent confrontées à des départs involontaires. **Avec 8,91 %, elles ont enregistré le taux de départs involontaires le plus élevé.** Les entreprises occupant de 10 à 49 travailleurs ont enregistré 5,67 % de départs involontaires, contre 5,08 % pour les entreprises occupant de 50 à 99 travailleurs. Bien que les plus grandes entreprises enregistrent le moins de départs involontaires, c'est dans ces entreprises que l'on observe la plus forte augmentation (+38,4 %), avec 3,81 % des travailleurs qui ont été licenciés.

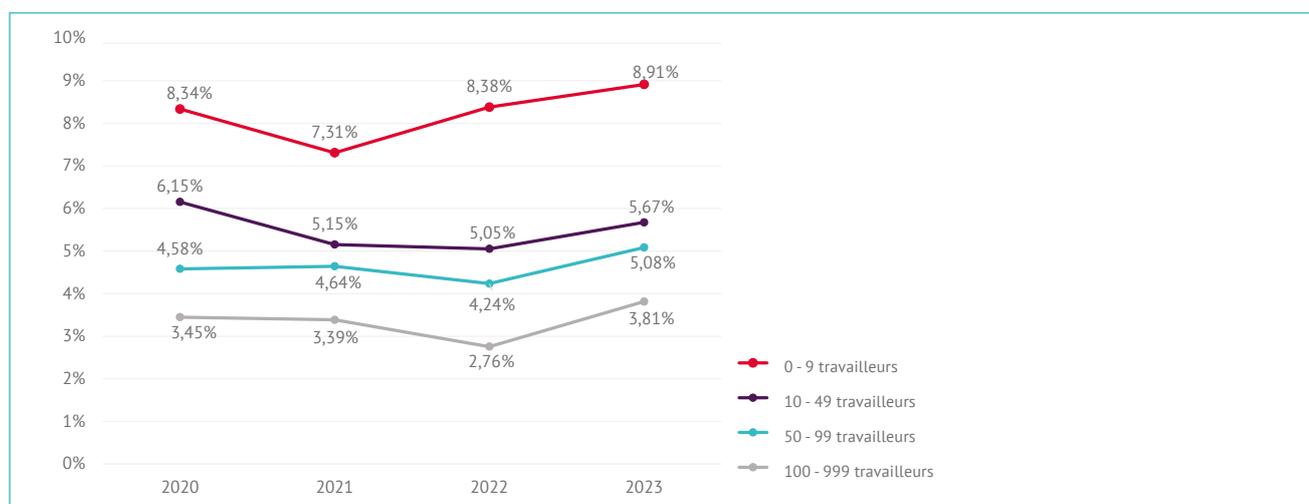


Illustration 6: Évolution des départs involontaires selon la taille de l'entreprise

14. ONSS. (2024). Analyse du marché de l'emploi : données trimestrielles détaillées. Voir <https://www.onss.be/stats/analyse-du-marche-de-emploi-donnees-trimestrielles-detaillees>

## Les départs volontaires continuent de culminer dans les petites PME

Dans les entreprises occupant plus de 10 travailleurs, nous constatons une baisse des départs volontaires en 2023. Cette baisse n'est pas observée dans les petites PME, qui continuent à afficher des chiffres élevés (16,78 %). En 2023, les entreprises occupant jusqu'à 9 travailleurs ont enregistré un taux de départs volontaires plus de deux fois supérieur à celui des entreprises occupant entre 100 et 999 travailleurs.

Le fait que les plus petites entreprises éprouvent le plus de difficultés à retenir leur personnel n'est pas surprenant dans le contexte économique actuel. Le fait que les opportunités ne manquent pas sur le marché du travail et que les plus grandes entreprises proposent plus fréquemment une rémunération attractive, la sécurité de l'emploi et des possibilités d'évolution est clairement défavorable aux PME<sup>15</sup>.

Plus que jamais, la **marque d'employeur** deviendra également importante pour les petites PME, afin d'éviter le départ des talents.

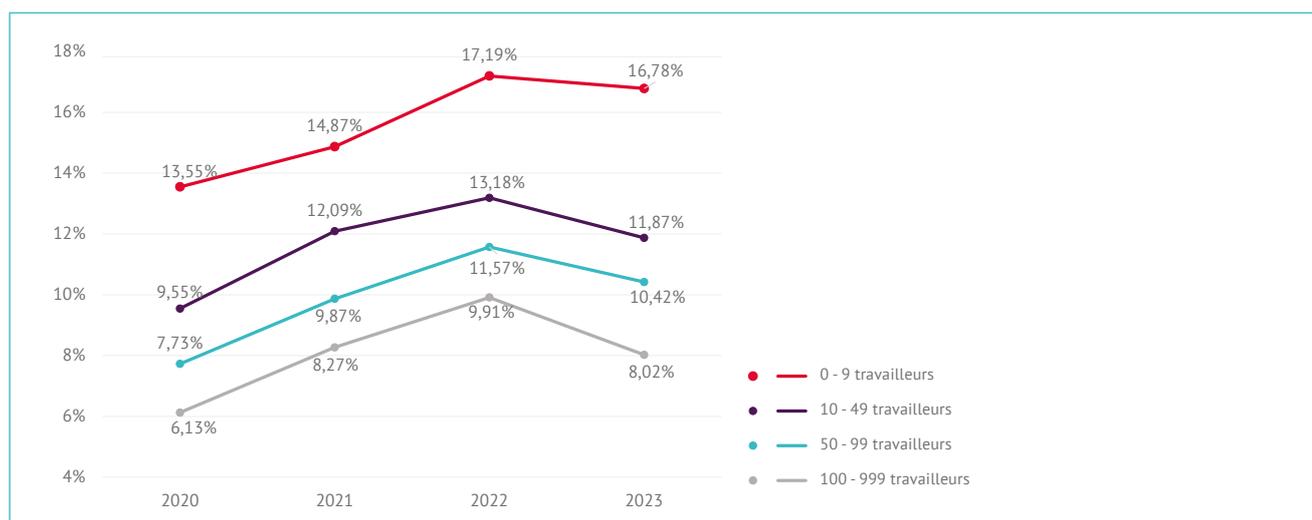


Illustration 7: Évolution des départs volontaires selon la taille de l'entreprise

15. Randstad. (2024). Randstad Employer Brand Research 2024 (24ème édition). [https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2024-04/Randstad\\_Employer\\_Brand\\_Research\\_2024-FR.pdf](https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2024-04/Randstad_Employer_Brand_Research_2024-FR.pdf)

## IV. UN NIVEAU ÉLEVÉ DE DÉPARTS REQUIERT UNE ACTION

### A. AUCUNE BAISSÉ DES DÉPARTS PRÉVUE EN 2024

Les quatre premiers mois de 2024 ont été le théâtre d'un nombre record de faillites, et ce tant en Flandre qu'à Bruxelles et en Wallonie<sup>16</sup>. Parallèlement, nous constatons une augmentation continue du chômage temporaire, les chiffres du premier trimestre 2024 étant même deux fois plus élevés que ceux de la période précédant la pandémie de Covid. En outre, les chiffres récents du VDAB montrent une baisse continue du nombre d'emplois vacants, ce qui indique un refroidissement du marché du travail qui présentait encore un taux de vacance d'emploi élevé en 2022.

Ces facteurs économiques **font supposer que le taux de départs involontaires sera également élevé en 2024.**

En ce qui concerne les départs volontaires, une étude interne récente, menée en avril 2024, a montré que l'intention de rotation à court terme n'a jamais été aussi élevée. **Pas moins d'un travailleur sur 8 envisage de changer d'employeur à court terme**<sup>17</sup>. Bien que l'intention de rotation soit un indicateur des départs volontaires futurs, ce n'est pas une boule de cristal. Faute d'offres d'emploi plus intéressantes, de meilleures conditions de travail ou pour des raisons personnelles, les travailleurs peuvent décider de ne finalement pas quitter leur emploi. L'intention ne se traduit donc pas toujours directement par des actions.

D'autre part, malgré une baisse du nombre d'emplois vacants, nous constatons que le **marché du travail reste très exigu pour un certain nombre de profils**. La recherche de personnel technique, en particulier, reste un défi majeur pour de nombreux employeurs<sup>18</sup>. Nous observons donc que les ouvriers, principalement, repèrent des opportunités sur le marché du travail : 18 % d'entre eux envisagent de changer d'employeur à court terme, contre 10 % des employés.

Tous ces facteurs pris en compte laissent à penser que la dichotomie à laquelle le marché du travail fait face actuellement n'est pas près de s'achever. L'incertitude économique accrue, d'une part, et la pénurie d'un certain nombre de profils sur le marché du travail, d'autre part, laissent entendre que les départs ne diminueront pas encore au cours de l'année à venir.

Dans ce contexte, la **marque d'employeur**, axée sur la construction d'une image positive et distinctive en tant qu'employeur, jouera un rôle toujours plus important pour attirer et retenir les talents.

### B. POTENTIEL INEXPLOITÉ

Les chiffres mentionnés dans ce livre blanc et l'écart entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi montrent la nécessité d'une attention et d'une action ciblées. Il y a un besoin croissant de reconsidérer les cadres de pensée existants, de mener une réflexion innovante et d'évaluer les méthodes de travail établies. Il est plus que jamais nécessaire d'oser sortir des sentiers battus, d'envisager les défis sous un angle positif, de saisir les opportunités qui existent et de se concentrer sur le long terme.

La recherche de **potentiels inexploités pour pourvoir des postes vacants** est une piste qui reste sous-exploitée à l'heure actuelle. Nous pensons par exemple aux chômeurs en situation de handicap, dont les capacités ne sont pas suffisamment prises en compte actuellement<sup>19</sup>. Le soutien disponible (par ex. subventions, aide pour les adaptations, etc.) est également souvent méconnu et par conséquent peu exploité. En outre, les **chômeurs plus vulnérables socialement** (par ex. les migrants non européens, les personnes peu qualifiées, etc.) sont souvent peu soutenus ou n'ont pas suffisamment d'opportunités sur le marché du travail. **Pour les employeurs confrontés à des pénuries structurelles dans leur organisation, il peut être intéressant d'examiner les possibilités à cet égard.**

Dans un second temps, nous aimerions nous arrêter un instant sur le **groupe des absents de longue durée**. La pratique nous apprend que ce groupe dispose d'un grand potentiel qui est inexploité. Une étude montre que près de la moitié des absents de longue durée aimeraient reprendre le travail<sup>20</sup>. L'exploitation insuffisante de ce potentiel a deux causes principales. Premièrement, l'on note un manque de connaissances et d'informations sur les possibilités de reprise du travail, tant au sein de l'organisation qu'en dehors de celle-ci. Deuxièmement, un suivi ciblé et efficace fait défaut aux différentes parties concernées, telles que l'employeur, les mutuelles et les médecins traitants. Ce suivi devrait commencer plus rapidement, en mettant clairement l'accent sur la réintégration ou la réactivation des travailleurs et sur la concertation structurelle entre les différentes parties concernées.

16. Statbel. (2024). Rapport mensuel sur l'évolution du nombre de faillites et de pertes d'emploi en Belgique. [https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Ondernemingen/7.5%20Faillissementen/report\\_BRI\\_2024\\_04\\_FR.pdf](https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Ondernemingen/7.5%20Faillissementen/report_BRI_2024_04_FR.pdf)

17. <https://press.securex.be/1-travailleur-sur-8-voudrait-quitter-son-employeur-a-court-terme>

18. VDAB. (2024). Knelpunt beroepen in Vlaanderen: editie 2024.

Voir <https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/Knelpuntberoepen2024.pdf>

19. *Le marché du travail flamand et belge dans une perspective européenne : 9 chiffres marquants* (ugent.be)

20. <https://www.securex.be/fr/publications/focus-reports/reprise-2019>

En tant qu'employeur, vous ne pouvez pas tout contrôler, mais il est essentiel d'assurer un suivi adéquat des absents dès le début de leur absence. Ce suivi doit être appliqué de manière cohérente à partir des bons objectifs **axés sur l'activation à long terme** : un intérêt sincère, un engagement et un dialogue ouvert sur les possibilités offertes. Les responsables jouent un rôle crucial dans ce processus, à la fois en tant que premier point de contact et en maintenant le lien avec le travailleur absent. Il est également primordial d'être bien informé et d'informer sur les ressources disponibles, telles que le médecin du travail. Cette approche a fait ses preuves à maintes reprises. Pourtant, cette pratique n'est appliquée de manière efficace et cohérente que dans un nombre limité d'organisations.

Le suivi des absents de longue durée n'est certainement pas une tâche aisée et n'aboutit pas toujours à un retour du travailleur auprès de l'employeur actuel. Il est toujours important de maintenir un lien et de promouvoir un dialogue ouvert, en particulier lorsque le retour dans l'organisation d'origine n'est plus possible. Il s'agit souvent d'une situation délicate qui doit pouvoir être abordée en toute sérénité. L'employeur peut ainsi apporter un soutien optimal au travailleur dans ce processus (par ex. en définissant efficacement les étapes ultérieures possibles, en convenant d'un calendrier, etc.) Il peut également le motiver et l'inciter à considérer des alternatives en dehors de son organisation (par ex. en le dirigeant vers le VDAB pour suivre une formation supplémentaire ou bénéficier d'un accompagnement de carrière). De cette manière, le travailleur a toutes les cartes en main pour se réorienter sur le marché du travail.

## C. ASTUCES ET CONSEILS CONCRETS

En tant que plus petite PME, que pouvez-vous faire dans ces circonstances pour éviter des départs de personnel « dysfonctionnels » ? Nous vous donnons ci-dessous quelques conseils concrets.

- Lors du **recrutement** d'un candidat(e), ne vous fiez pas à votre intuition, mais utilisez un minimum d'outils différents tels qu'un entretien structuré (par ex. la méthodologie « Starr ») et un test de QI pertinent, qui s'avère toujours être l'un des meilleurs indicateurs en termes de performances pour une fonction. Faites-vous éventuellement assister par un spécialiste RH, car le coût d'une erreur de recrutement ne l'emporte pas sur l'investissement dans un processus de recrutement de qualité. Votre processus de sélection est-il plutôt limité par la rapidité avec laquelle vous devez agir dans la guerre des talents ? Dans ce cas, misez sur des centres de développement pour permettre aux collaborateurs, que vous sentez parfaitement adaptés, d'évoluer de manière ciblée dans la fonction et l'organisation.
- L'**attention portée au processus d'onboarding** des nouveaux collaborateurs est essentielle. Les six premiers mois sont cruciaux et souvent décisifs pour leur avenir au sein de l'organisation, et cela n'est pas seulement valable pour les jeunes<sup>21</sup>. Veillez à ce que le collaborateur démarre dans les meilleures conditions possibles, tant en termes de ressources matérielles (téléphone, PC, matériel de travail, etc.) que de support immatériel (programme d'introduction, affectation d'un mentor et entretiens individuels réguliers). N'attendez pas non plus trop longtemps pour organiser un premier entretien de feedback : comment le travailleur a-t-il vécu ses premiers jours, dans quelle mesure l'emploi correspond-il à ses attentes ? La mise en place d'un processus d'onboarding efficace pour les nouveaux collaborateurs est primordiale afin qu'ils se sentent bienvenus et soutenus dès le premier jour. Cela contribue non seulement à leur satisfaction initiale, mais donne également le ton pour leur engagement et leurs prestations futurs au sein de l'organisation.
- Proposez un **package salarial attractif** et consultez régulièrement votre secrétariat social pour vous informer des évolutions. Envisagez l'introduction d'un plan cafétéria (neutre sur le plan budgétaire) qui permette aux collaborateurs d'apporter des optimisations individuelles aux composantes de leur rémunération.
- Privilégiez le **bien-être des collaborateurs**. Les travailleurs qui se sentent valorisés, qui sont soutenus par un responsable bienveillant<sup>22</sup> et qui n'ont pas une charge de travail excessive<sup>23</sup>, seront moins susceptibles de changer d'employeur.
- Planifiez régulièrement un entretien avec chacun de vos collaborateurs et évaluez leurs attentes et leurs ambitions. Essayez, dans la mesure du possible, d'y contribuer via le job crafting, les possibilités de formation, l'adaptation du contenu de la fonction ou l'ajustement de l'organisation du travail<sup>24</sup>.

Et pour finir : acceptez que les collaborateurs quittent parfois l'entreprise pour une bonne raison (à leurs yeux) et ne réagissez pas à ce départ avec frustration ou énervement, mais avec compréhension et intérêt. **Le départ d'un travailleur peut être considéré comme une opportunité d'apprentissage** et des entretiens de sortie efficaces peuvent attirer l'attention sur des problèmes structurels nécessitant des actions.

21. <https://press.securex.be/un-recrutement-en-cdi-sur-six-se-terme-en-moins-de-six-mois>

22. <https://www.securex.be/fr/publications/focus-reports/comment-les-managers-peuvent-ils-soutenir-le-teletavail>

23. <https://press.securex.be/pres-de-30-des-travailleurs-belges-courent-un-risque-eleve-de-burn-out>

24. <https://hrmagazine.be/nl/posts/betrokkenheid-en-cultuur-essentieel-voor-succesvolle-rekrutering>

## V. COMMENT CETTE ÉTUDE A-T-ELLE ÉTÉ MENÉE ?

### A. UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE PLUS DE 56 927 TRAVAILLEURS

Afin d'obtenir un échantillon pertinent et représentatif, une sélection d'entreprises et de travailleurs a tout d'abord été effectuée à partir du fichier clients du secrétariat social de Securex.

Nous avons sélectionné :

- Les entreprises affiliées pendant toute l'année calendrier
- Les entreprises déclarées en faillite au cours de l'année
- Les travailleurs occupés dans le cadre d'un contrat de travail, totalement assujettis et normalement imposables en Belgique, au cours de l'année. Les flexi-jobbers sont également pris en compte.

Nous n'avons pas sélectionné :

- Les entreprises occupant 1 000 travailleurs ou plus<sup>25</sup>
- Les entreprises actives dans le secteur public
- Les intérimaires, les étudiants, les indépendants et les pensionnés.

Pour obtenir un échantillon **représentatif**, nous avons retravaillé la sélection afin de refléter le marché du travail en Belgique en ce qui concerne le statut, le sexe, l'âge, le régime de travail, la région et la taille des entreprises occupant jusqu'à 1 000 travailleurs<sup>26</sup>. Un échantillon représentatif permet de se prononcer sur le marché du travail en Belgique et fournit également un point de référence stable pour les entreprises<sup>27</sup>.

Le résultat est un échantillon pertinent et représentatif de 10 072 employeurs qui, ensemble, ont occupé 66 076 travailleurs en 2023. Parmi ces travailleurs, 56 927 disposaient d'un contrat de travail à durée indéterminée.

### B. DÉFINITIONS

#### Départ volontaire

Dans le cas d'un « **départ volontaire** », le travailleur prend lui-même l'initiative de mettre fin au contrat de travail. Cette catégorie se subdivise comme suit : démission du travailleur, résiliation d'un commun accord et modification unilatérale du contrat par le travailleur

#### Départ involontaire

L'on parle de « **départ involontaire** » lorsque l'employeur prend l'initiative de mettre fin au contrat de travail. Cette catégorie se subdivise comme suit : rupture de contrat, licenciement par l'employeur, force majeure médicale, force majeure non médicale, faillite, raison impérieuse et modification unilatérale par l'employeur.

#### Quitte le marché du travail

Nous appelons ce dernier groupe de motifs de départ : « **quitte le marché du travail** ». Dans ce cas-ci, la pension ou le décès du travailleur met fin au contrat de travail.

#### Total des départs

Le **total des départs** pour les contrats de travail à durée indéterminée est égal à la somme des trois motifs suivants : départ volontaire, départ involontaire et quitte le marché du travail.

25. Les grandes entreprises sont sous-représentées dans notre portefeuille. C'est pourquoi nous n'incluons pas les entreprises occupant plus de 1 000 travailleurs dans l'échantillon.

26. Pour les données relatives au marché du travail en Belgique, nous avons consulté le site [www.onss.fgov.be](http://www.onss.fgov.be)

27. Ces avantages de l'échantillonnage représentatif, ainsi que d'autres, sont abordés dans l'article du blog « Pourquoi les grands échantillons ne sont-ils pas synonymes de bonne représentativité ? ».



Vous souhaitez obtenir de plus amples informations sur cette étude, ou vous souhaitez que d'autres variables soient approfondies ? Vous souhaitez un audit ou un suivi quantitatif des départs de personnel dans votre organisation ? Vous souhaitez recevoir nos conseils ?

Contactez :

**Sien Van Overloop**  
Research Associate  
sien.van.overloop@securex.be  
+32 9 235 60 39

**Elisabeth Van Steendam**  
Wellbeing Manager – Securex Consulting  
elisabeth.van.steendam@securex.be  
+32 472 60 00 69

[www.securex.be/whitepapers](http://www.securex.be/whitepapers)  
[www.securex.be/pers](http://www.securex.be/pers)