





Gestion des personnes

2020-2021

Leçon 8 : Les grands enjeux du monde du travail

L'ordre des leçons

- Leçon 1 : se connaître
- Leçon 2 : se gérer
- Leçon 3 : gérer les autres
- Leçon 4 : gérer les projets (et les personnes concernées)
- Leçons 5 & 6 : les organisations & processus
- Leçon 7 : la concertation sociale
- Leçon 8 : les grands enjeux contemporains du monde du travail

Le contenu de cette leçon

- 11 enjeux de société dans le radar (de ceux qui veulent voir)
- Au croisement de la gestion des personnes en entreprise, du pilotage économique de ces entreprises et des choix politiques en Belgique et en Europe



Exercice wooclap

11 minutes pour identifier les défis en matière de gestion des personnes auxquels seront confrontées les entreprises dans les prochaines années :

- Sur base de ce que nous avons vu au cours
- De votre travail en entreprise
- De votre connaissance du monde qui nous entoure

<https://app.wooclap.com/events/QMODTF/questions/61925cb4621102126f155b04>



L'impact Covid sur le management

Covid & management

	2019	2020
Nombre moyen d'heures prestées par semaine au 2e trimestre	33	27,3
Travail à domicile	25,64%	35,9%

- De pas assez à trop de télétravail ?
- Le lien social distendu ?
- Comment tenir ? Les réflexions des chercheurs de Louvain4work :

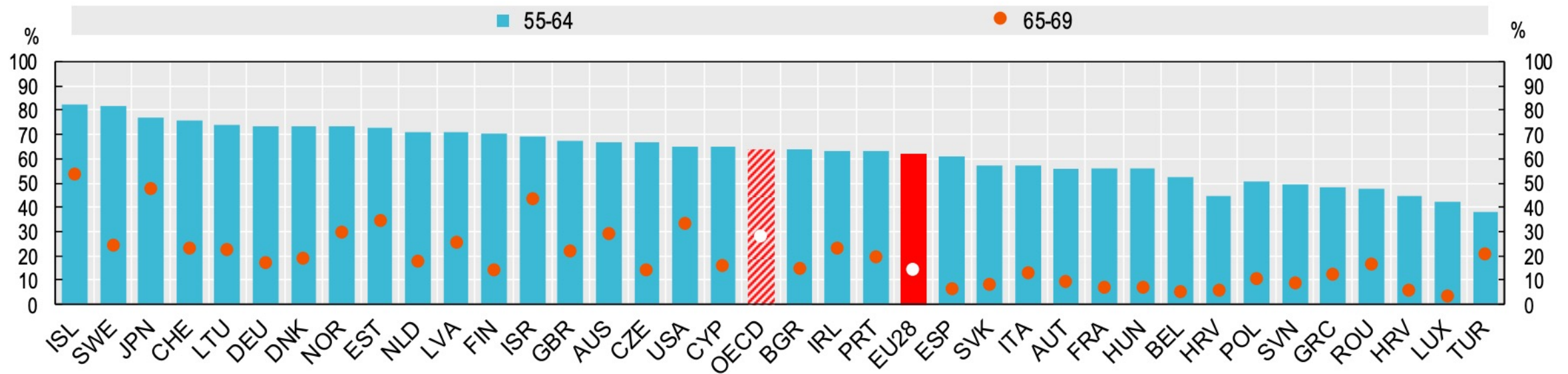
https://uclouvain.be/fr/decouvrir/actualites/teletravail-comment-tenir.html?utm_source=linkedin&utm_medium=post&utm_campaign=dtd

Source : Statbel – Emploi et chômage - 30 septembre 2020

**Le taux d'emploi (et le
financement de la
sécurité sociale)**

Le taux d'emploi (et le financement de la sécurité sociale)

A. Labour force participation rates, persons 55-64 and 65-69, 2018



Source : OCDE Ageing and Employment Policies Working Better with Age 24/11/2020

Le taux d'emploi (et le financement de la sécurité sociale)

Taux d'emploi par groupe d'âge

(en pourcentage, 2017)

Source : Eurostat

	SE	DE	NL	DK	FI	FR	BE
15-19	24,0	26,9	54,5	47,3	23,7	10,2	6,0
20-24	62,9	64,6	69,9	64,1	59,3	49,1	38,3
25-29	79,4	78,3	82,8	72,1	73,6	74,4	75,1
30-34	85,5	82,6	85,2	80,1	76,2	78,6	79,8
35-39	87,8	84,2	85,0	82,8	81,2	80,7	82,1
40-44	89,0	86,1	83,2	85,4	84,4	82,9	82,7
45-49	88,9	87,7	83,7	86,0	84,9	82,9	80,8
50-54	88,2	85,7	81,4	83,2	83,8	79,7	76,9
55-59	84,4	80,1	74,7	80,5	76,0	71,9	66,4
60-64	68,2	58,4	55,6	56,5	49,2	29,4	27,8
65-69	23,4	16,1	14,5	18,0	13,5	6,6	5,0
70-74	10,1	7,1	7,0	7,0	7,0	2,8	2,3

Le taux d'emploi (et le financement de la sécurité sociale)

Population	Taux d'emploi (20/64 ans)	Taux de chômage (15/64 ans)
Belgique	69,6%	4,9%
Flandre	74,3%	3,2%
Wallonie	64%	6,6%
Bruxelles	61,1%	10,5%

Source : Statbel – Emploi et chômage (1er trimestre 2020)



**Le vieillissement de la
population :
des carrières plus
longues ?**

Le vieillissement de la population

	1959	2019
Age moyen de départ à la pension	64	62
Espérance de vie	69	82

- Financement des pensions (répartition) : + 15 ans en 60 ans !
- Soins de santé d'une population plus âgée
- Assurance dépendance

Sources : Espérance de vie : Statbel – Pension Feb & Acerta

**La formation avant
l'entrée sur le marché
du travail et la
formation tout au long
de la carrière**

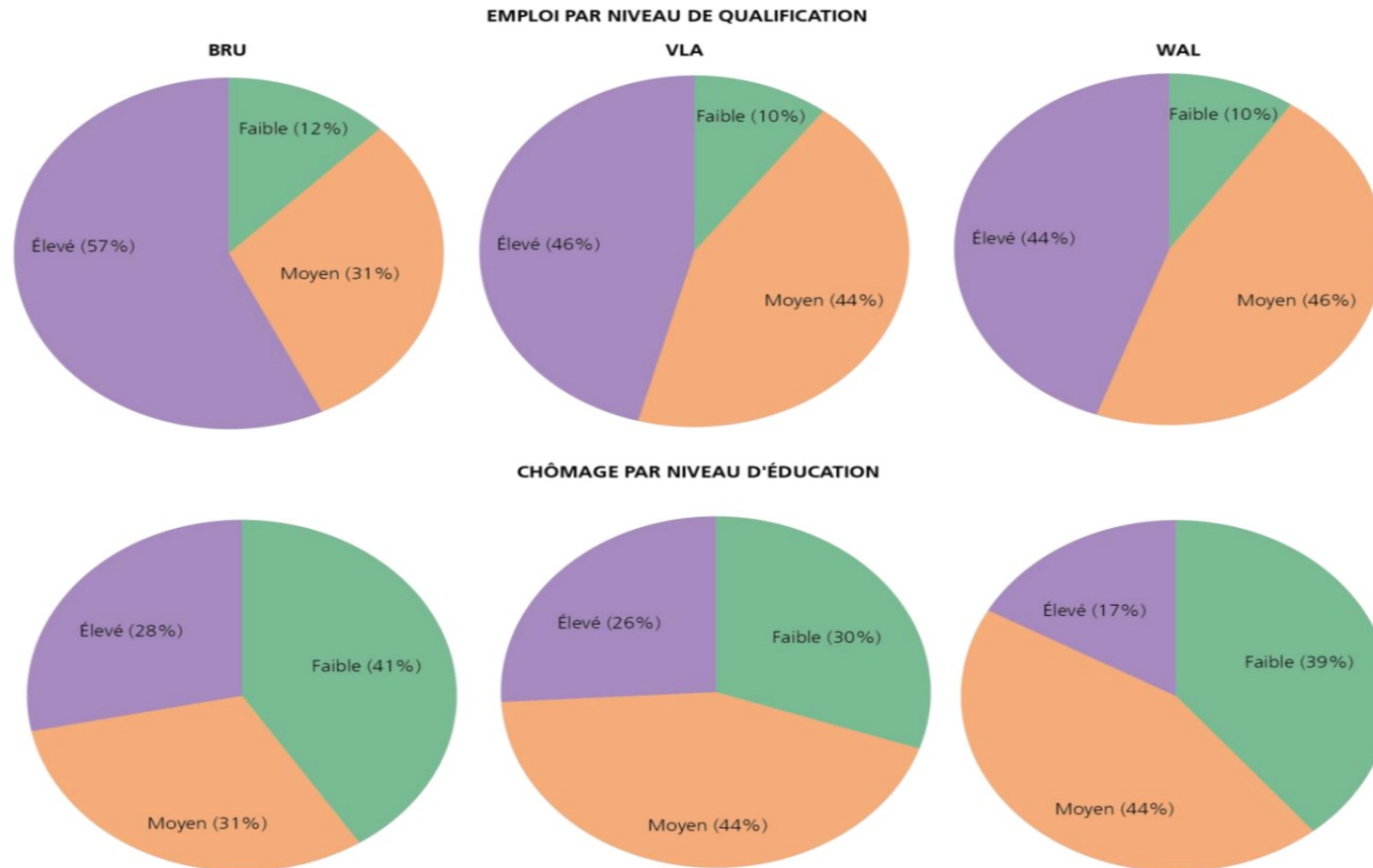
La formation avant l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la carrière

Diplôme obtenu	1989	2019
Primaire ou sans diplôme	37,5%	11,3%
Secondaire inférieur	29,5%	19,8%
Secondaire supérieur	20,3%	36,0%
Supérieur court	7,4%	16,1%
Supérieur universitaire	5,4%	16,7%



Source : Statbel – Niveau d’instruction

La formation avant l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la carrière



Max secondaire
inférieur

Max secondaire
supérieur

Etudes supérieures

Source: DGS.

¹ Niveau de qualification défini sur la base de la classification internationale type des professions (CITP): les postes peu qualifiés (L) correspondent aux professions élémentaires comme les aides ménagères, les manœuvres, etc., les professions moyennement qualifiées (M) correspondent aux employés de type administratif, aux métiers qualifiés de l'industrie, etc. et les professions hautement qualifiées (H) aux directeurs, cadres, professions intellectuelles et scientifiques, etc.

² Niveau d'éducation défini sur la base de la classification internationale des types d'éducation (ISCED): peu éduqué (L) correspond à l'enseignement secondaire inférieur au plus, moyennement éduqué (M) au secondaire supérieur au plus et hautement éduqué (H) aux études supérieures.

La formation avant l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la carrière

- **Importance de la formation avant d'entrer sur le marché du travail**
- **Importance des politiques RH qui maintiennent les plus âgés au travail**
 - Barèmes salariaux à l'ancienneté
 - Importance de la formation tout au long de la carrière
 - Adaptation des politiques de recrutements
 - Adaptation de la gestion des carrières



L'économie digitale et l'intelligence artificielle

L'économie digitale et l'intelligence artificielle

- Impacts sur l'emploi :

- Moins d'emplois ?
- D'autres compétences requises ?

- Impacts sur les salaires et les revenus :

- Écarts croissants entre les revenus des emplois qualifiés de l'économie digitale et les personnes dont l'emploi disparaît du fait de la digitalisation ?



- Vers le revenu universel ?

L'économie digitale et l'intelligence artificielle

Belgium is likely to be strongly impacted by these mega-trends: 14% of jobs are estimated to be at high risk of automation in the next 15 years; more than half of business sector jobs are dependent on demand from abroad; and the ratio of older to working-age persons is expected to increase by 46% over the next 30 years.

Source : OCDE The Future for Low-Educated Workers in Belgium September 2020

L'économie digitale et l'intelligence artificielle

- Importance d'une réflexion éthique pour chaque avancée de l'automatisation et de l'intelligence artificielle
- Importance d'un accompagnement social et humain des personnes concernées (celles qui développent et celles qui sont impactées) par ces avancées technologiques

La diversité au travail :

a. Femmes - hommes

La diversité au travail : femmes & hommes

- L'écart salarial :

- 23,7 % en moins pour les femmes
- 9,6 % en moins pour les femmes (Avec correction durée du travail)

- La durée du travail :

- 45% des femmes à temps partiel
- 10% des hommes à temps partiel

La diversité au travail : femmes & hommes

- L'égalité homme – femme commence à la toute petite enfance.
- La discrimination volontaire a globalement disparu (et n'est en tout cas plus acceptée) mais la discrimination inconsciente persite largement (car reste malheureusement acceptable)
 - Les choix d'études supérieures conditionne l'accès aux métiers et donc à des revenus fort différents (métiers soins à la personne vs métiers ingénierie/business/mgt)
- La loi impose aux entreprises de rendre des comptes sur ce qu'elles mettent en oeuvre pour la supprimer, notamment dans leurs politiques salariales



La diversité au travail :

b. Origines

La diversité au travail selon l'origine : niveau de diplôme

	Faible *	Moyen**	Elevé***
Belgique	20,3%	40,6%	39,1%
Maghreb	50,7%	32,0%	17,3%
Autre Afrique	52,3%	22,3%	25,4%
Extrême Orient	34,2%	26,9%	38,9%

* Max secondaire inférieur - ** max secondaire supérieur - *** enseignement supérieur

Source : Unia & SPF ETCS - Monitoring socioeconomique 2019 (chiffres 2016)

La diversité au travail selon l'origine : taux d'emploi

	Taux d'emploi	Taux de chômage	Taux d'inactivité (Master)
Belgique	73,7%	4,8%	9%
Maghreb	(46)%	19,4 %	21%
Autre Afrique	(47)%	(19)%	29%
Extrême Orient	(53) %	(7)%	27%

Source : Unia & SPF ETCS - Monitoring socioeconomique 2019 (chiffres 2016)

La diversité au travail selon l'origine : le secteur d'emploi

Commissions paritaires avec les proportions les plus élevées de personnes d'origine belge

1 ^{ère}	Employés de l'industrie textile et de la bonneterie (214)
2 ^{ème}	Employés occupés chez les notaires (216)
3 ^{ème}	Intermédiation en services bancaires et d'investissement (341)
4 ^{ème}	Employés de l'industrie alimentaire (220)
5 ^{ème}	Industrie du gaz et de l'électricité (326)

Commissions paritaires avec les proportions les plus élevées de personnes d'origine non-belge

1 ^{ère}	Nettoyage (121)
2 ^{ème}	Industrie hôtelière (302)
3 ^{ème}	Travail intérimaire et entreprises agréées fournissant des travaux ou services de proximité (322)
4 ^{ème}	Entretien du textile (110)
5 ^{ème}	Commission paritaire auxiliaire pour ouvriers (100)

Source : Datawarehouse marché du travail et protection sociale, BCSS. Calculs et traitement : SPF ETCS/Unia.

Source : Unia & SPF ETCS - Monitoring socioéconomique 2019 (chiffres 2016)

La diversité au travail selon l'origine : le secteur d'emploi

- Un enjeu des politiques RH des organisations : recrutement, formation, gestion des carrières,...
- Un débat sociétal et politique délicat, surtout quand la diversité porte sur le fait religieux
 - *Ex. Le voile islamique*
- Mais indispensable pour assurer le vivre ensemble

**La souffrance au
travail et les coûts qui
en découlent**

La souffrance au travail et les coûts qui en découlent

	2013	2016	2017	2018
Personnes en invalidité	299.408	366.293	379.908	400.745
Chomeurs complets indemnisés	457.785	395.213	373.701	348.221
Type de maladie : troubles mentaux et du comportement	104.291	129.680	136.343	145.180

Sources : Inami – service des indemnités – Direction finances et statistiques / Onem : L'Onem en 2020 Volume 2 : indicateurs du marché du travail et évolution des allocations

La souffrance au travail et les coûts qui en découlent

“À ce sujet, on peut se référer au fait que de plus en plus d'analyses soulignent le lien entre stress, conditions de travail, manque d'intérêt pour le travail d'une part, et incapacité de travail d'autre part. L'impact de l'environnement de travail sur le retour au travail est très important. Les relations avec les collègues, la hiérarchie et l'ambiance au travail en général, sont déterminants dans la motivation d'une personne en incapacité de travail à reprendre ou non d'une activité à temps partiel.”

<https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/2018/Pages/statistiques-invalidite.aspx>



La souffrance au travail et les coûts qui en découlent

- Des obligations légales en matière de bien-être au travail
- Un organe paritaire, le CPPT....
- Un choix de stratégie d'entreprise



La répartition des richesses et la lutte contre la pauvreté

La répartition des richesses et la lutte contre la pauvreté

- Le seuil de pauvreté en Belgique est un revenu de :
 - 13.377 € net par an, soit 1.115 € net par mois pour un isolé, ou de
 - 28.092 € net par an ou 2.341 € net par mois pour un ménage composé de deux adultes et deux enfants (<14ans).
- 14,8 % de la population vit sous ce seuil de pauvreté
- 4,4% de la population subit des privations matérielles sévères
- 19,3 % de la population déclare avoir des problèmes pour nouer les deux bouts à la fin du mois

La répartition des richesses et la lutte contre la pauvreté

- La Belgique a un des plus faible taux de pauvreté quand on dispose d'un emploi, mais un des plus élevés chez les inactifs.
- L'OCDE a montré l'importance de limiter l'écart entre les plus riches et les moins riches...paix sociale
- Les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer
- Les entreprises aussi :
 - Politique de recrutement
 - Politique de formation
 - Politique de gestion des carrieres
 - Politique de rémunération

Les enjeux environnementaux

Les enjeux environnementaux

- *"Ne rien faire face au changement climatique revient à avancer comme des somnambules vers une catastrophe. Nous allons droit à un affrontement avec la nature. Les pays doivent faire davantage, dans les cinq ans à venir, pour que l'Accord de Paris porte ses fruits. "*

Jose Angel Gurría Secrétaire général de l'OCDE

- *"Après un temps de confiance irrationnelle dans le progress et dans la capacité humaine, une partie de la société est en train d'entrer dans une phase de plus grande prise de conscience. On observe une sensibilité croissante concernant aussi bien l'environnement que la protection de la nature, tout comme une sincère et douloureuse preoccupation grandit pour tout ce qui arrive à notre planète"*



Pape François, Encyclique Laudato Si

**Une condition de réussite
pour les 10 premiers enjeux
: le management par le
dialogue, la bienveillance et
l'altruisme**

Le management par le dialogue et l'altruisme

Pour réussir une réponse satisfaisante aux dix enjeux précédents....

- Un ouvrage de référence : **Le management humain** (L. Taskin)
- Un outil de management : **Le dialogue** (e.a. M.Detchessahar)
- Une posture personnelle : **la bienveillance et l'altruisme** (e.a C.André, A.Jollien & M. Ricard : A nous la liberté – F. Lenoir : *La guérison du Monde ou Vivre dans un monde imprévisible*)

