



CEBERG OU CIEL ÉTOILE ? DEPASSER LA PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

2019/10

07 | 11 | 2019



1. Évolutions du marché du travail

Le marché du travail restera tendu au cours de la décennie à venir. Il ne subira pas uniquement l'impact de la numérisation, de la robotisation, de la globalisation ou du changement climatique, mais aussi et surtout des évolutions démographiques. Au cours de cette période, près de 800.000 retraités quitteront le marché du travail en Flandre. Chaque fois que 100 Flamands sortiront du marché du travail, à peine 82 seront prêts l'intégrer, a calculé le Steunpunt Werk, centre universitaire flamand d'orientation de la politique du travail.¹ L'indicateur de tension, qui oppose le nombre de demandeurs d'emploi au nombre de postes vacants, a diminué de moitié ces quatre dernières années, de plus de 9 à 4,5 à peine. Il ne dépasse pas 3 dans certaines régions comme la Flandre occidentale, et est encore plus bas pour certains métiers en pénurie. Cette évolution est évidemment imputable à la baisse significative et continue du taux de chômage. En Flandre, le taux de chômage est retombé à un plancher historique, et est l'un des plus bas de l'UE ; seules la Tchéquie et l'Allemagne font mieux. Et ce, alors que le durcissement des conditions à remplir pour bénéficier d'une sortie anticipée du marché du travail (prépension, RCC...) ou ne plus être disponible sur le marché du travail a grossi le nombre de demandeurs d'emploi.

De plus, les statistiques du VDAB en matière de chômage comportent près d'un tiers de personnes qui ne relèvent pas des demandeurs d'emploi « classiques », c'est-à-dire de personnes dont les droits et devoirs sont régis par la législation sur le chômage (à savoir les chômeurs indemnisés et les jeunes en stage d'insertion professionnelle). On recense donc de plus en plus de demandeurs d'emploi libres ou relevant d'autres régimes d'allocation, qui font l'objet d'une approche différente. La part de ces groupes au sein de la population des demandeurs d'emploi a augmenté ces dernières années.

FONS LEROY:
Visiting Fellow Itinera

¹ Calculé comme le rapport entre les 15-24 ans et les 55-64 ans.

*On remarquera cependant que ce faible taux de chômage s'accompagne
d'un taux d'emploi très moyen (74,6% en 2018)*

En termes d'activité, nous sommes encore très loin des pays scandinaves, qui dépassent les 80%, et nous n'atteignons pas le niveau de nos voisins néerlandais et allemands, juste en dessous des 80%. Cela signifie que nous connaissons une inactivité économique relativement élevée : de nombreuses personnes qui ne sont ni actives, ni inactives, ni formellement « demandeuses d'emploi ». Le Steunpunt Werk a classé cette population en fonction de son employabilité. On compte ainsi environ 118.700 personnes sous-employées (temps partiel involontaire), 55.200 demandeurs d'emploi latents, 58.300 personnes non actives professionnellement mais employables et 625.000 autres personnes qui ne sont pas directement employables (étudiants, malades, mères et pères au foyer...). Le VOKA a calculé le potentiel de main-d'œuvre en 2017 sur la base des données administratives : 370.000 jeunes et étudiants, 263.000 chômeurs non demandeurs d'emploi, 211.000 actifs temporaires, 300.000 personnes en maladie ou handicapées, 104.000 allocataires sociaux et 155.000 inactifs. Quelle que soit la répartition que vous utilisez, les chiffres montrent clairement que nous disposons d'une réserve de main-d'œuvre potentielle considérable.

Or la pression sur le marché du travail ne va pas diminuer sous l'effet de la numérisation et de la robotisation croissante, comme en atteste « Shaping the future of work – La digitalisation et le marché de l'emploi en Belgique », une étude d'Agoria réalisée en collaboration avec le Roland Berger Institute et les services publics de l'emploi belges (VDAB, Forem et Actiris). Il en ressort que la demande de travail va encore augmenter de 629.000 unités d'ici 2030 au niveau belge. Et c'est en Flandre que la croissance sera la plus soutenue. Nous devons par conséquent revoir la manière dont nous abordons la pénurie, sans quoi nous risquons d'être confrontés à environ un demi-million de postes vacants non pourvus en Belgique en 2030, ce qui nous coûtera 95 milliards d'euros de valeur ajoutée. De tels chiffres donnent une indication de l'importance et de la pertinence des défis qui nous attendent sur le marché du travail.

Ne rien changer n'est pas une option. Nous devons d'urgence emprunter de nouvelles voies. Cela implique notamment d'élargir et d'approfondir notre politique d'activation, en particulier à l'égard de la population active inoccupée. Mais cela ne suffira pas. Nous devons simultanément faire en sorte que les actifs restent plus longtemps sur le marché du travail, mettre en place une véritable politique d'apprentissage tout au long de la vie et embrassant tous les aspects de la vie, améliorer la transition entre l'enseignement et le marché du travail – en particulier via la formation en alternance –, faciliter et organiser la migration économique en fonction des déficits manifestes sur le marché du travail, moderniser le droit du travail et de la sécurité sociale et le greffer sur le paradigme de la sécurité de carrière au lieu de la sécurité d'emploi, etc. Dans cet article, nous nous concentrons exclusivement sur les défis liés à une réforme de la politique d'activation.

2. ACTIVATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Bien que le nombre de chômeurs indemnisés ait beaucoup baissé en Flandre, il est possible et nécessaire d'encore renforcer et adapter l'approche d'activation de ce groupe cible initial.

Tout d'abord, nous devons mettre en œuvre de manière cohérente les recommandations de l'UE en matière de lutte contre le chômage de longue durée et le chômage des NEET. Les NEET sont les jeunes qui ne travaillent pas et ne cherchent pas de travail, n'étudient pas et ne suivent pas d'autres formations. Ces deux segments de la population sont en effet très représentés parmi les chômeurs enregistrés et leur situation ne s'améliore pas suffisamment. Les recommandations de l'UE reviennent grosso modo à renforcer la politique de prévention (lutte contre le décrochage scolaire et les sorties de l'enseignement sans qualification – prévention du chômage de longue durée), à mettre en place une détection, un screening et un profilage rapides en cas de chômage, notamment par l'utilisation de l'intelligence artificielle, à introduire une utilisation beaucoup plus systématique de stratégies « place and train », à travailler sur mesure et à investir dans des partenariats différenciés. Ces recommandations sont actuellement mises en œuvre par le VDAB ; par exemple, tous les chômeurs de longue durée sont systématiquement screenés et placés dans une trajectoire adéquate vers un emploi, et des projets spécifiques sont mis sur pied pour les jeunes NEET, notamment dans les grandes villes et dans la région minière limbourgeoise, généralement en collaboration avec les administrations locales et des ASBL qui ciblent les jeunes. J'y ajoute qu'il est également nécessaire d'augmenter le nombre de places d'insertion dans l'économie sociale. En raison des restrictions imposées par les normes de programmation², des demandeurs d'emploi de longue durée qui ne peuvent pas (encore) travailler dans l'économie régulière ne sont pas employés de l'économie sociale et restent ainsi « prisonniers » du statut de chômeur. L'activation implique également que les demandeurs d'emploi activés se voient attribuer une place correspondant à leur profil et leur employabilité sur l'échelle de la participation (travail ordinaire, travail dans l'économie sociale, insertion dans l'assistance par le travail³...). La politique flamande en la matière reste déficiente.

Par ailleurs, il est nécessaire d'investir davantage dans la collaboration interrégionale via Synerjob, la fédération des services publics de l'emploi belges (VDAB, Forem, Actiris, ADG et Bruxelles Formation). En effet, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne présentent toujours des taux chômage nettement plus élevés que la Flandre, et les prévisions de croissance y sont plus faibles. Il faut faire donc preuve d'une plus grande ambition dans les objectifs d'emploi annuels, recourir davantage aux formations sur le terrain et étendre encore le « territoire » de l'orientation des demandeurs d'emploi

² Les normes de programmation définissent un contingent fixe de places ouvertes. En d'autres termes, le nombre de places subventionnées est plafonné à l'avance.

³ L'assistance par le travail est une forme de travail accompagné non rémunéré destinée à des personnes très éloignées du marché du travail. Elle se situe aux deuxième et troisième échelons de l'échelle de participation. Le deuxième échelon relève de l'aide sociale et renvoie à des activités d'occupation quotidienne. Le troisième échelon est l'échelon inférieur du marché du travail et renvoie à un travail non rémunéré dans un contexte accompagné avec un rythme limité en raison des caractéristiques des personnes concernées.

bruxellois et wallons, qui reste aujourd'hui trop limité aux « régions frontalières ». Il n'en demeure pas moins que la collaboration institutionnelle entre les services publics de l'emploi est un acquis incontestable qui n'a fait que gagner en importance depuis la fondation de Synerjob en 2007. La récente décision du Forem et d'Actiris de greffer leur système de matching sur celui du VDAB, fondé sur les compétences, devrait encore faciliter la collaboration et favoriser le mapping interrégional. Enfin, l'élargissement de la collaboration par l'implication d'intermédiaires privés, comme les entreprises de réinsertion et les bureaux de travail intérimaire, pourrait encore améliorer les résultats.

Un dernier point concernant l'activation de demandeurs d'emploi concerne l'assurance chômage. Je ne suis pas partisan d'une limitation linéaire de l'allocation de chômage dans le temps. Si les services publics de l'emploi ont les moyens de les screener et de les activer rapidement, les demandeurs d'emploi employables trouveront rapidement un travail dans un contexte de demande de main-d'œuvre qui reste forte, et les véritables demandeurs d'emploi réfractaires au travail seront rapidement détectés et sanctionnés. Pour ces catégories, une limitation des allocations dans le temps n'est donc pas pertinente. Dans une telle approche de l'activation, il reste les demandeurs d'emploi qui ne sont pas directement (ré)employables, mais ont besoin de trajets d'insertion de longue durée (formation et recyclage de longue durée, insertion via des procédures axées sur la lutte contre la pauvreté, le bien-être et l'économie sociale...). Ces demandeurs d'emploi doivent pouvoir conserver leurs allocations pendant le trajet de réintégration. Une limitation linéaire dans le temps hypothèquerait cette réintégration. Plutôt que d'introduire une limitation dans le temps, il me semble plus sensé d'analyser si une dégressivité accrue des allocations, comme le propose le professeur Stijn Baert, peut faciliter l'activation.

Mais il serait encore plus judicieux et efficace d'adapter et de simplifier le cadre normatif fédéral de la disponibilité pour le marché du travail

Ce cadre présente une complexité inédite en appliquant parallèlement trois définitions : la « disponibilité active », qui implique que le demandeur d'emploi doit rechercher activement un travail, la « disponibilité passive », qui signifie que le demandeur d'emploi doit (uniquement) accepter les offres du service public de l'emploi, et la « disponibilité adaptée » dans le cadre de laquelle des demandeurs d'emploi « âgés » ne doivent accepter des offres du service de l'emploi que sous certaines conditions. Ces notions ont des origines distinctes et ne sont fondées ni sur les besoins du marché du travail, ni sur l'approche des services régionaux de l'emploi. La distinction entre disponibilité « active » et « passive » a ainsi été introduite par l'ancien ministre fédéral du Travail Frank Vandenbroucke quand les régions ont refusé de laisser l'ONEM accéder aux dossiers des demandeurs d'emploi au sein des services de l'emploi. Elles y ont vu une violation de leur autonomie et l'expression d'une méfiance institutionnelle. Par un artifice juridique, son ministre de tutelle a alors donné à l'ONEM la possibilité de contrôler elle-même le comportement des demandeurs d'emploi,

indépendamment des dispositions qui avaient été prises entre le service public de l'emploi et le demandeur d'emploi. Depuis la sixième réforme de l'État, cette distinction n'a cependant plus aucune raison d'être puisque le pouvoir d'exécution en matière de disponibilité a été intégralement transféré aux régions. Malheureusement, le cadre normatif fédéral applique toujours la distinction entre les disponibilités active et passive alors que celle-ci n'est plus pertinente en Flandre – et ne le sera plus non plus dans les deux autres régions à l'avenir. La « disponibilité adaptée » constitue une concession faite aux syndicats en échange de l'activation progressive des demandeurs d'emploi « âgés ». Au lieu d'imposer une disponibilité « dure » à des demandeurs d'emploi qui en étaient dispensés, on a ainsi voulu introduire une forme de disponibilité « un peu plus douce » qui laisse une plus grande responsabilité au service public de l'emploi. Mais cette distinction est également vouée à disparaître puisque l'objectif est désormais d'activer au maximum chaque talent, y compris chez les plus de 55 ans, et de supprimer toute approche différenciée pour ce groupe cible.

De plus, les notions utilisées sont des fictions politico-juridiques imaginées sur une « table à dessin politique » éloignée de la réalité du marché du travail

Qu'implique en effet une « disponibilité active » pour un collaborateur de production de 45 ans qui se retrouve subitement au chômage après la fermeture de son entreprise ? Comment doit-il rechercher lui-même un nouvel emploi, surtout s'il a travaillé dans un secteur ou un métier où l'activité diminue ? Quelles sont ses compétences utiles, est-il à même de se porter valablement candidat à un emploi, connaît-il le marché du travail... ? Il est évident que sa réintégration repose surtout sur l'accompagnement et les possibilités qui lui sont fournies par le service public de l'emploi. Son succès dans la recherche d'un emploi relève donc avant tout de la responsabilité de ce service. A contrario, le service de l'emploi n'a aucune raison d'intervenir activement quand de jeunes diplômés hautement qualifiés et bien formés se présentent sur le marché de l'emploi avec les compétences numériques nécessaires en juillet-août-septembre. Ces jeunes diplômés ont suffisamment de possibilités de se trouver un emploi. C'est en premier lieu à eux qu'il revient de sortir rapidement du chômage.

Par ces exemples, je veux démontrer qu'avec l'expérience, l'expertise et les données dont il dispose, c'est le service public de l'emploi qui est le mieux placé pour juger si la responsabilité de trouver un emploi échoit au demandeur d'emploi ou au service de l'emploi lui-même en fonction de l'éloignement concret de chaque demandeur d'emploi par rapport au marché du travail. Il est donc indispensable de mettre en place une approche individuelle, sur mesure, et non des concepts linéaires qui reposent sur des fictions. Par conséquent, il ne devrait exister qu'une seule forme de disponibilité : la disponibilité « adéquate » qui tient compte des compétences et des capacités de chaque demandeur d'emploi par rapport à son éloignement du marché du travail. Le cadre politique gagnera ainsi en efficacité, en transparence et en simplicité, et une telle approche renforcera la politique régionale de l'emploi qui se fonde également sur un travail sur mesure. Autre avantage de ce cadre simple : il peut être utilisé de manière cohérente par les services de l'emploi pour les demandeurs d'emploi non indemnisés. En

effet, il s'agit en premier lieu d'une vision de la médiation greffée sur l'aide apportée aux personnes dans leur quête d'un emploi adéquat, quel que soit leur statut en matière d'allocations. Dans un deuxième temps, un tel cadre permet également de contrôler la disponibilité des demandeurs d'emploi indemnisés et éventuellement de la leur imposer.

3. ACTIVATION DES INACTIFS OU DES AUTREMENT ACTIFS

Ci-dessous, je me concentrerai sur plusieurs catégories spécifiques qui entrent en considération pour une politique d'activation élargie : les bénéficiaires INAMI et les personnes handicapées qui bénéficient d'une intervention du SPF Affaires sociales, les bénéficiaires du revenu d'insertion et les allocataires sociaux, et les personnes « totalement » inactives.

Bénéficiaires INAMI et personnes handicapées

De plus en plus de personnes relèvent des allocations INAMI. On recense aujourd'hui plus de malades que de chômeurs. L'INAMI, le VDAB et les mutualités collaborent pour tenter de réintégrer 4.000 malades de longue durée sur le marché du travail. Les premiers résultats sont modérément positifs, avec environ 30% de réintégrations. Ce résultat peut certainement être amélioré puisqu'il a été nécessaire de rapprocher l'évaluation de l'incapacité de travail et celle des possibilités d'intégration professionnelle, et que les procédures administratives comportent encore de nombreux obstacles. Le VDAB mise à court terme sur un doublement du nombre de personnes bénéficiant d'un accompagnement. C'est assurément un pas dans la bonne direction, mais il reste insuffisant. Il faut surtout apporter une systématique dans le screening des possibilités d'emploi des bénéficiaires INAMI dans la législation INAMI, ce qui permettra de définir des objectifs plus ambitieux en matière d'accompagnement, de formation et de placement. Cette systématique doit également être intégrée à un stade précoce du processus parce que plusieurs études démontrent qu'il est ainsi possible d'éviter des absences de longue durée qui s'accompagnent de pertes de compétences, de motivation et d'employabilité.

Il faut également faire en sorte que le choix de travailler soit toujours payant, ce qui implique de prévoir davantage de possibilités flexibles d'accès progressif à l'emploi sans perte de revenus

Ceci vaut en particulier pour le groupe cible des personnes handicapées qui bénéficient d'une intervention du SPF Affaires sociales, mais pas d'une structure d'incitants de qualité à une participation au marché du travail. Le régime d'intervention existant tend en effet à freiner plutôt qu'à récompenser la recherche d'un travail. Une note positive concernant ces segments de la population est le constat que sous les auspices du VDAB, le GTB (service spécialisé pour la définition et l'accompagnement de parcours), le GOB (service spécialisé de formation, d'accompagnement et de

médiation) et d'autres partenaires spécialisés dans la réinsertion possèdent une grande expérience en matière d'accompagnement.

Bénéficiaires du revenu d'assistance et autres allocataires sociaux

Depuis la sixième réforme de l'État, les administrations locales et les CPAS ont des compétences accrues en matière de politique du marché du travail, notamment pour ce qui concerne l'intégration des bénéficiaires du revenu d'assistance via une expérience professionnelle temporaire et l'organisation du travail de proximité. Cependant, il reste possible d'améliorer et de renforcer la collaboration entre les instances locales et le VDAB. Les bénéficiaires du revenu d'assistance et les autres allocataires sociaux, dont les réfugiés et les demandeurs d'asile, devraient être obligés de s'inscrire au VDAB et, s'ils sont employables, accéder plus rapidement au régime de médiation ordinaire. Trop peu de bénéficiaires du revenu d'assistance utilisent aujourd'hui les possibilités de médiation, de formation et d'apprentissage sur le terrain qui relèvent du VDAB. Cela exige une répartition des tâches nouvelle et claire entre d'une part le VDAB et d'autre part les administrations locales et les CPAS.

Inactifs

Une étude de la commission Diversité du SERV (Conseil socio-économique flamand) révèle un taux d'inactivité beaucoup trop élevé (57%) chez les femmes faiblement qualifiées issues de l'immigration, une tranche de la population importante au sein de groupes des inactifs. La commission recommande dès lors de sensibiliser cette population à un accompagnement vers le marché du travail. En principe, ces personnes entrent clairement en considération pour certains postes vacants dans des professions en pénurie dans le secteur des soins (aide logistique, aide-soignante, infirmière, accueillante d'enfants...) et le secteur des services (collaborateur de call-center, collaborateur logistique, aide-ménagère, fonctions d'accueil...). Une enquête à petite échelle réalisée parmi ces populations dans la commune de Heusden-Zolder révèle qu'elle recèle un réel potentiel. Moyennant la création des conditions adaptées, la moitié des femmes turques entre 29 et 46 ans pourraient encore être insérées sur le marché du travail.

Les projets du Fonds Table ronde axés sur l'insertion professionnelle des femmes réintégrant le marché du travail qui ont été réalisés dans les années 90 par des organisations de femmes « classiques » nous apprennent que ces populations bénéficieront particulièrement d'une approche également adoptée dans l'accompagnement de carrière : identification de ses propres forces et faiblesses, définition d'un objectif d'emploi sur la base des compétences acquises et encore à acquérir, compréhension du fonctionnement du marché du travail, définition des étapes du parcours vers un emploi (accompagnement, formation, apprentissage sur le terrain...)...

L'activation de ce groupe cible – et plus largement de tous ceux qui peuvent réintégrer le marché du travail à partir de situations d'hommes ou de femmes au foyer – implique donc que l'accompagnement de carrière et les chèques carrière leur soient également accessibles et ne soient pas réservés à des citoyens déjà actifs

Mais ce ne sera pas encore suffisant. Dans la mesure où les personnes concernées n'ont ni revenus, ni allocations, le soutien financier constitue un levier indispensable pour suivre et accomplir avec succès les parcours de formation et de recyclage. Selon l'objectif d'emploi, ces parcours durent en effet au moins six mois, mais peuvent s'étendre sur plusieurs années si l'on a opté pour des formations dans les soins soumises à une obligation de diplôme. De plus, ces formations impliquent des frais de mobilité et de garde d'enfants. Il vaut la peine d'étudier si un budget d'activation lié à la personne et conditionné peut supprimer ces obstacles possibles à l'intégration professionnelle.

4. ACTIVATION DES ACTIFS

Je ne veux pas ici aborder la politique de l'allongement de carrière, mais deux groupes qui travaillent, mais pour lesquels il existe des possibilités soit de « travailler plus » (les temps partiels involontaires), soit de changer plus rapidement d'emploi (les travailleurs en transition).

Temps partiels involontaires

Tout d'abord, nous étudierons le groupe des travailleurs à temps partiel involontaire. Les chiffres précédemment cités du Steunpunt Werk révèlent qu'ils sont assez nombreux. Ce sont en principe des personnes qui exercent un emploi à temps partiel, mais ambitionnent un emploi à temps plein. Sous certaines conditions, elles reçoivent une allocation de chômage complémentaire. En vertu de la CCT n°35, ces temps partiels doivent informer leur employeur qu'ils visent un emploi à temps plein et – sur demande – être prioritaires pour cet emploi à temps plein. La loi-programme du 22 décembre 1989 fixe les procédures alors qu'une autre loi-programme, du 25 décembre 2017, introduit une contribution de responsabilisation quand l'employeur ne respecte pas les procédures prescrites. Ce cadre légal est cependant peu contraignant et le contrôle de son application n'est guère efficace.

Il serait urgent d'affiner ce cadre dans le chef des deux parties impliquées, de préférence par une CCT nationale rendue obligatoire. Sans quoi le régime de priorité pour un emploi à temps plein ou une augmentation du nombre d'heures de travail restera lettre morte. Même dans les secteurs dans lesquels le travail à temps partiel est la règle et qui sont confrontés à des problèmes de recrutement en raison de la pénurie croissante de main-d'œuvre, comme ceux des titres-services ou du nettoyage, les augmentations substantielles du nombre d'heures de travail des temps partiels involontaires restent rares. Ces secteurs craignent même qu'une intensification du contrôle de la disponibilité de ces travailleurs par les services publics de l'emploi réduise l'intérêt des travailleurs potentiels.

Cependant, nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas inciter les membres de ce groupe à augmenter le nombre d'heures qu'ils prestent ou à opter pour un emploi à temps plein. Cela exige un cadre législatif adapté, un meilleur contrôle des obligations des employeurs et des temps partiels, une politique d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines plus créative et l'élimination des obstacles possibles en matière de mobilité et de garde d'enfants.

Travailleurs en transition

Un deuxième groupe est celui des « travailleurs en transition ». Ce sont les travailleurs qui sont actifs dans une profession, une entreprise ou un secteur à l'activité diminuée et qui devraient être encouragés à se réorienter sur le marché du travail. Dans la plupart des cas, cette transition exige une formation complémentaire ou une nouvelle formation. Nous constatons cependant une tendance à différer cette indispensable transition jusqu'à ce que la personne concernée se retrouve totalement au chômage. En effet, les entreprises confrontées à une baisse d'activité ne veulent ou ne peuvent assumer la totalité du coût de la transition, le coût de la formation vient s'ajouter à celui du reclassement, et le travailleur ne peut pas non plus supporter ces frais. Une fois qu'ils sont réellement au chômage et inscrits au VDAB, la formation sera intégralement financée par les pouvoirs publics. Mais cette pratique implique une perte de temps, peut provoquer une augmentation des coûts de transition et transfère la totalité de la charge financière sur les pouvoirs publics.

Si nous voulons réellement encourager ces transitions d'un emploi à l'autre, les partenaires sociaux devraient fixer le statut du travailleur en transition, définir le rôle des fonds sectoriels de formation et convenir avec les pouvoirs publics d'un modèle équilibré de répartition des coûts et des responsabilités.

Les régimes en place pour les deux groupes démontrent que le cadre politique actuel n'est pas adapté au paradigme d'un marché du travail transitionnel tel qu'il a été ébauché avec à-propos par l'expert allemand du marché du travail Gunther Schmid. La distinction rigide entre les actifs et les demandeurs d'emploi, avec plusieurs statuts prévoyant des mesures et avantages distincts pour chaque catégorie, n'est plus adaptée à un marché du travail où les travailleurs sont confrontés à la transition bien plus souvent qu'aujourd'hui. Cela souligne à nouveau la nécessité d'établir un droit du travail individuel et collectif, et de repenser fondamentalement la sécurité sociale.

5. ACTIVATION DES EMPLOYEURS

Le faible taux d'emploi au sein de certains groupes défavorisés comme les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapées ou les plus de 55 ans ne s'explique pas uniquement par des facteurs liés à l'offre de travail ou à la politique de pouvoirs publics. L'éloignement du marché du travail est également déterminé par des facteurs relevant de la demande. Notre politique de recrutement et de sélection reste très conservatrice, tayloriste, avec des descriptions détaillées des tâches et des profils de fonctions délimités. Des profils atypiques (dans le chef du recruteur ou de l'entreprise) se retrouvent ainsi exclus. De plus, on opte encore trop souvent pour un recrutement-miroir, qui consiste à privilégier l'homogénéité du personnel, aux dépens d'un recrutement-fenêtre, qui embrasse la diversité. C'est d'autant plus regrettable que les entreprises qui agissent ainsi non seulement contribuent à entretenir la pénurie de main-d'œuvre, mais laissent aussi passer des opportunités économiques. Une étude de Harvard révèle en effet que les entreprises américaines qui réussissent le mieux ont deux caractéristiques en commun qui s'influencent positivement : un personnel divers et une politique d'innovation solide.

Est-il nécessaire de dire qu'une gestion de ressources humaines tayloriste et conservatrice de ce type va totalement à l'encontre des résultats recherchés par la réforme de la politique d'activation du côté de l'offre décrite ci-dessus ? Celle-ci a en effet pour but d'accélérer et d'améliorer l'inclusion des personnes handicapées ou en incapacité de travail, de personnes inactives et des demandeurs d'emploi issus de l'immigration, des réfugiés et des demandeurs d'asile, des plus de 55 ans et de 60 ans...

Les entreprises doivent abandonner leurs réticences en matière de diversité et être incitées à devenir des pourvoyeurs d'emplois inclusifs où les différences sont une donnée naturelle et contribuent à l'innovation et à la co-création avec un monde extérieur tout aussi divers. Les nouveaux défis exigent une politique de ressources humaines créative à même de soutenir la diversité, l'emploi progressif, le travail adapté, le job crafting et le job carving. Dans ce domaine, il reste énormément de travail à accomplir !

6. IMAGERIE ET VOCABULAIRE EN MATIÈRE D'ACTIVATION

Enfin, je souhaite encore m'arrêter brièvement sur l'imagerie et le vocabulaire employés par les universitaires et les experts du marché du travail. Ils ne sont en effet pas suffisamment conscients du fait que le langage qu'ils utilisent se répercute sur le terrain et chez les « utilisateurs finaux », où les préjugés et associations (involontaires) dont témoignent l'imagerie et le vocabulaire véhiculés suscitent l'incompréhension. Si l'on veut sensibiliser plus largement la population aux défis auxquels est confronté le marché du travail, il faut recourir à des images et concepts qui touchent et inspirent.

Pour représenter la thématique de l'activation des inactifs, la plupart des experts utilisent l'image de l'iceberg. En matière d'activation, nous ne voyons que le sommet qui dépasse du niveau de la mer, à savoir les demandeurs d'emploi formellement enregistrés – principalement les chômeurs indemnisés. Mais nous ignorons la population inactive et ses différentes composantes qui se trouvent sous le niveau de la mer et sont donc invisibles. Indépendamment du fait que cette image est littéralement en train de disparaître sous l'effet du changement climatique, il faut souligner le fait qu'elle n'est ni pertinente, ni positive. En fait, elle est plus significative de la rigidité des institutions et des différents acteurs que de la population concernée. Cette population est en effet tout sauf invisible. Certains segments de la population sont aisés à identifier et les « vrais inactifs » ne sont en réalité pas du tout inactifs, mais actifs autrement : ils accomplissent des tâches ménagères, voire des tâches de soins informelles dans un lien communautaire plus large, sont actifs dans la vie associative, etc.

Il est donc faux de dire que leurs talents et compétences sont gelés et invisibles. La métaphore d'un ciel étoilé me semble plus heureuse.

Tous ces talents brillent comme des étoiles dans un ciel dégagé ; c'est à l'observateur qu'il revient de les distinguer

Pour certaines, l'œil nu suffira, mais dans d'autres cas, il aura besoin de jumelles ou d'un télescope, et il lui sera parfois nécessaire de se rendre dans l'espace pour les distinguer. Il est indispensable d'utiliser les instruments adéquats et d'étendre le champ de recherche pour repérer les compétences de cette réserve de main-d'œuvre potentielle. En tant que régisseur du marché du travail, le VDAB devra changer d'approche. Il devra avant tout s'appuyer sur des partenaires locaux spécialisés pour sensibiliser, motiver et accompagner cette réserve vers le marché du travail. Ces partenaires sont en effet beaucoup plus proches des groupes visés et jouissent d'une plus grande confiance. Le régisseur du marché du travail aura alors pour mission principale d'organiser la chaîne d'insertion de manière à ce que chaque personne activée bénéficie d'une offre d'accompagnement, de formation et de médiation adéquate et sur mesure.

BIBLIOGRAPHIE

- AGORIA, *Shaping the future of work – La digitalisation et le marché de l’emploi en Belgique*, Brussel, septembre 2018
- BAERT S., *Activering 2.0. Ontdooi de ijsschots*, UGent, juin 2019
- CAN B., KOMUROGA H. & TAS E., *Waarom werkt 2/3 van de vrouwen met een migratie-achtergrond niet? Onderzoek naar het al dan niet aanwezig zijn van Turkse vrouwen tussen 29 en 46 jaar op de Vlaamse arbeidsmarkt, regio Heusden-Zolder*, SOWO, Sint-Franciscus College, Heusden-Zolder, 2018
- COMMISSIE DIVERSITEIT SERV, *Advies. Laaggeschoolde vrouwen met een migratie-achtergrond*, Bruxelles, mai 2018
- DE VOS M., *Work 4.0 and the Future of Labour Law*, UGent, août 2018
- LEROY F., *Activerend arbeidsmarktbeleid na de zesde staatshervorming* in VELAERS J., VANPRAET J. & VANDENBRUWAENE W., *De zesde staatshervorming : instellingen, bevoegdheden en middelen*, Intersentia, Anvers, 2014, 677-691
- LEROY F., *Pleidooi voor een zevende staatshervorming* in SAMPOL, Gand, mars 2017, 58-66
- SCHMID G., O’REILLY J. & SCHOMANN K., *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 1997
- SCHMID G., *Transitional Labour Markets and Employment Services* in LEROY F. & STRUYVEN L., *Building Bridges. Shaping the Future of Public Employment Services towards 2020*, Die Keure, Bruges, 2014
- SERV, *Iedereen aan boord*, Bruxelles, juin 2019
- SOURBRON M. & VANSTEENKISTE S., *Potentiële arbeidsreserve. Raming van de potentiële arbeidsreserve op basis van de Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK)*, Steunpunt Werk, Louvain, octobre 2018
- VANSTEENKISTE S., VAN ONACKER E. & SCHOLIERS B., *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel in Vlaanderen op basis van administratieve gegevens* in Over.Werk, Steunpunt Werk, Acco, Louvain, N° 1, 2019, 27-45

- VOKA, *Krapte. Iedereen aan de slag*, VOKA paper, Bruxelles, novembre 2018
- WILTHAGEN T., *Tekorten op de arbeidsmarkt of aan visie en beleid?*, Tilburg University, 2019