

INTERVIEW**Vincent
Vandenberghe
(UCLouvain)**

Observateur avisé du marché de l'emploi, le professeur d'économie à l'UCLouvain, Vincent Vandenberghe, analyse le rôle que joueront les PME dans le monde du travail de demain.

D Dossier**La VOITURE de demain****Les enjeux du passage à la voiture électrique**

Les PME vont devoir s'**ADAPTER** aux jeunes générations

Vincent Vandenberghe est professeur d'université et observateur du monde de l'emploi. A l'heure où les jeunes travailleurs sont en "quête de sens" et tendent à privilégier l'équilibre vie privée/vie professionnelle, où se situent la PME et le chef d'entreprise ? Quel est leur rôle ? État des lieux.

/ Isabelle Morgante

- Vincent Vandenberghe, selon vous, les mécanismes de sortie anticipée de carrière, supposés favoriser l'emploi des jeunes, ont-ils fonctionné ?

- Il faut rester nuancé, mais globalement, ça n'a pas fonctionné autant qu'attendu. Pendant de nombreuses années, on a conçu les politiques de l'emploi sur l'hypothèse que l'emploi total est fixe (un gâteau dont la taille est figée) et que le seul enjeu est celui de son partage. Les politiques de partage du temps de travail et de réduction de la durée des carrières des années 1970 à 1990, dérivées de cette conception, n'ont pas produit les gains attendus. Peut-être même le contraire. L'idée, c'était qu'il fallait redistribuer les parts du gâteau, notamment des plus âgés vers les jeunes. Mais, entre autres choses, on a négligé, pour rester dans l'image, le fait que les aînés portaient avec une partie importante du gâteau (leurs (pré) retraites étaient financées par prélèvement sur les actifs et ont contribué à l'élévation du coût du travail). On a aussi sous-estimé que le travail des plus de 50 ans produit de la richesse et contribue, globalement, à la création d'emplois. Le recul et les analyses empiriques ont plutôt donné raison aux sceptiques qui n'ont jamais vraiment cru que ces politiques allaient produire des gains significatifs, en termes de réduction de chômage et de facilitation de l'emploi pour les jeunes.

- Que pensez-vous de la règle de réduction collective du temps de travail sans perte de salaire, avec embauche compensatoire obligatoire ?

- De telles mesures postulent que le législateur peut directement déterminer le volume de l'emploi. C'est malheureusement plus compliqué que ça. Historiquement, la manière la plus efficace de concilier emploi, réduction du temps de travail et hausse des salaires a été de générer des gains de productivité. Si l'entreprise augmente fortement les salaires horaires sans réaliser de gains de productivité, ses coûts unitaires s'accroissent, ce qui peut la mettre en difficulté voire précipiter sa chute. Donc oui, on peut aller vers des augmentations de salaire et des réductions du temps de travail sans effets néfastes sur la compétitivité (et donc l'emploi), mais dans un contexte où la productivité est à la hausse.

- Ce qui n'est pas le cas.

- C'est effectivement la mauvaise nouvelle pour toutes les forces de gauche qui voudraient continuer la tendance historique à la réduction du temps de travail et à l'augmentation des salaires. Aujourd'hui, les gains de productivité sont particulièrement faibles un peu partout en Europe. Les économistes discutent des causes. L'une d'elles est que nous vivons dans un monde où l'économie repose à 70 % sur les services, dont une bonne part relève du

secteur public/non-marchand, c'est-à-dire des activités bien plus difficiles à automatiser que celles assurant la production de biens.

Accepter de la flexibilité en matière de crèches

- Professeur, la problématique des places d'accueil d'enfants dans les crèches est-elle un frein à notre économie ?

- Si on écarte le schéma où la famille (grands-parents) garde l'enfant, il faut bien sûr des structures d'accueil. Le modèle de la crèche est très intéressant aux yeux de l'économiste car garder les enfants ensemble, c'est réaliser des économies d'échelle. C'est donc efficace et, bien sûr ça favorise l'accès au travail rémunéré, augmente potentiellement le taux d'emploi, en particulier des femmes. Reste qu'il faut mobiliser des ressources et déployer une bonne dose d'ingénierie sociale pour faire exister efficacement ces structures d'accueil.

- Si le secteur public n'y arrive pas ou n'est pas à la hauteur de la demande aujourd'hui en hausse, ne faut-il donc pas ouvrir la porte à la diversité des modèles de financement et de gestion ?

- C'est déjà le cas, mais on pourrait envisager d'aller plus loin ; par exemple, de proposer un incitant fiscal à des entreprises qui

créent des crèches éponymes ou, pour les parents, des déductions fiscales des frais de garde en hausse. L'autre enjeu est celui des normes. Elles doivent exister, mais s'il y a trop de normes et de règles, l'initiative privée baisse les bras. Il faut trouver un juste milieu.

- Votre avis sur les crèches d'entreprise ?

- Un troisième enjeu, c'est d'être aussi présent là où les parents avec jeunes enfants travaillent. Croire que l'on va tout régler avec des crèches de quartier est illusoire et inefficace par rapport à l'objectif de promotion de l'emploi. Il faut des crèches à proximité des endroits où les gens travaillent, dans les parcs d'activités par exemple. Et là, il faut mobiliser et donner des incitants fiscaux aux entreprises pour créer ces lieux d'accueil. Et quand l'entreprise est petite, il faut encourager la mutualisation.

Il faut une politique d'accueil d'enfants à proximité de l'endroit où les gens travaillent.

- Politiquement, vous sentez cette volonté d'y parvenir ?

- J'hésite à vous répondre de manière tranchée. Je dirais qu'il me semble qu'on ne va pas dans cette direction-là. Plus globalement, je me pose la question du partage des rôles entre l'État et les acteurs économiques. Par exemple, en 2011, on a supprimé le Fonds d'équipements et de services collectifs (une structure paritaire dédiée au financement de l'accueil de la petite enfance) et renvoyé son rôle vers le secteur public, en l'occurrence les Communautés pour le personnel, d'une part, et les Régions pour l'infrastructure,

d'autre part. Ce faisant, on a probablement démobilité les partenaires sociaux et laissé s'installer l'idée que la problématique de la garde des enfants, c'est purement la responsabilité des pouvoirs publics. Privilégier le financement et la gestion publics c'est bien, mais aujourd'hui les finances des pouvoirs publics ne sont pas bonnes et, institutionnellement, les compétences sont dispersées. Bruxelles, c'est là où la population est la plus jeune, avec des enfants, des jeunes adultes et des besoins... et c'est la région la plus désargentée des trois, avec les arrangements institutionnels les plus alambiqués. La Communauté flamande se trouve dans une situation bien meilleure.

Laisser plus de marge aux PME

- Professeur, confirmez-vous cette recherche de quête de sens dans le travail chez vos étudiants ?

- Oui, je pense que les générations actuelles sont plus exigeantes. Le mot "sens" est mis un peu à toutes les sauces mais c'est un fait que les jeunes ne veulent pas simplement imiter les générations précédentes.

- Et c'est aussi le cas dans le marché du travail !

- Effectivement, et c'est renforcé aussi par le fait des pénuries. Les nouveaux travailleurs sont en position de pouvoir négocier davantage de flexibilité, de prise en compte de leurs aspirations... Quand vous avez une pénurie, la loi de l'offre et la demande se rappelle logiquement à notre souvenir. Mais sociologiquement, il est vrai que les choses changent : l'individualisme est probablement plus fort aujourd'hui.

- Que doit faire le chef d'entreprise ? S'adapter ? Ne pas bouger ?

- Si, selon toute vraisemblance, le phénomène prend de l'ampleur et perdure, il

va y avoir des adaptations obligatoires pour retrouver un certain équilibre. Le salariat social-démocrate, c'est la garantie du revenu régulier et stable, même si le chiffre d'affaires de l'entreprise baisse. La contrepartie, c'est que le/a salarié.e renonce à une part de liberté. Dans le périmètre de l'entreprise, vous devez vous plier aux exigences de celle-ci, de sa hiérarchie, accepter une déconnexion entre le niveau de la rémunération et celui des profits...

Si les nouveaux travailleurs exigent plus de liberté, il est probable que l'entreprise réduise certaines de ces assurances et que se multiplient les formules d'emploi assimilables à du "freelancing". Aussi, si le collaborateur refuse toute forme d'adhésion à moyen et à long terme à l'entreprise et revendique le droit de changer à tout moment, il est logique que le chef d'entreprise investisse moins dans sa formation.

- Le public moins scolarisé sera-t-il exclu ? Vont-ils subir les changements voulus par les jeunes universitaires ?

- Le souci, c'est que l'on va avoir au moins deux types de publics : celui des jeunes bien formés qui vont profiter du freelancing, qui vont bouger géographiquement pour aller rechercher l'emploi qui leur convient mieux... et à côté, un public moins scolarisé, pour qui le modèle du salariat classique restera préférable. Si on déstructure les règles du travail salarié, que devient l'idée de protéger les plus faibles via une certaine stabilité de l'emploi ?

Le monde du travail peu qualifié organisé via des e-plateformes (avec de facto une relation de travail type freelance) représente aujourd'hui 5 à 7 % du total. Ce modèle semble se développer aussi à l'autre extrémité de l'échelle des qualifications (développeurs, consultants, juristes, créateurs...).

Le reste (largement majoritaire) correspond toujours au salariat classique, mais il y a là deux vitesses, et ça rend les syndicats nerveux. Ces derniers ont construit leur force et leur raison d'être autour d'un modèle ou prévalait le salariat en CDI et

où, malgré tout, les choses étaient très prévisibles dans l'entreprise. Ils s'inquiètent de la nouvelle génération qui veut dépasser le modèle salarial classique, n'aime pas trop la discipline syndicale et privilégie d'autres formes d'engagement plus variées (environnement, droits des minorités...) mais aussi moins contraignantes.

- Les syndicats vous semblent en perte de vitesse ?

- Un mouvement syndical efficace, c'est de l'investissement dans la durée, de la fidélité aux priorités et de l'obéissance aux leaders.

Dans un monde où ce qui compte est l'épanouissement personnel et le droit de chacun à

la singularité, la militance syndicale n'est pas évidente. La structure syndicale, comme tant d'autres (grandes entreprises, ministères, universités...), est pyramidale. Or, la jeune génération est mal à l'aise par rapport à ça.

Et c'est là que peut-être les PME ont une carte à jouer : plus petites, peu bureaucratées, plus flexibles, elles sont a priori plus en phase avec l'esprit de la nouvelle génération. Le jeune d'aujourd'hui, plus rêveur, moins attaché à l'idée d'emploi protecteur et à celle de "faire carrière" dans une même entreprise, qui n'aime pas les structures trop contraignantes... pourrait privilégier l'entrepreneuriat, les start-ups mais aussi les PME plus traditionnelles.

- Doivent-elles se remettre en question ?

- Leur petite taille est un avantage par rapport aux grosses structures privées ou publiques mais, elles devront bien sûr être créatives pour attirer la nouvelle génération de travailleurs. Macroéconomiquement, la donne a changé.

Ce sont aujourd'hui plutôt les "offreurs" de travail qui dictent pour partie le tempo.

- Et le freelancing peut-il convenir au modèle de la PME et aux attentes des jeunes ?

- Oui, comme indiqué plus haut, mais je pense que le salariat classique va continuer à exister. Tout le monde n'est pas prêt à vivre de revenus irréguliers. C'est le paradoxe du monde moderne : tout le monde veut être libre ou indépendant. Et en même temps, on a besoin d'être sécurisé. L'autre contrainte qui va continuer à peser sur à peu près toutes les formes du travail est celui du maintien d'un degré minimal de coordination entre travailleurs/collaborateurs. Il y a 300 ans, dans une économie agricole avec très peu de capital et de technologie, des marchés segmentés, les gens pouvaient travailler chacun dans leur coin. Aujourd'hui, on ne sait plus rien faire de significatif si on ne se met pas ensemble et qu'on n'interagit pas un minimum. Et si on se met ensemble, il faut s'organiser. Et avec l'organisation vient l'idée des règles et des contraintes.



Vincent Vandenberghe.

- Donc le freelancing n'est pas la bonne solution pour la PME ?

- Le freelancing, ça sera 5 ou 10 %, peut-être 15 %, de la masse salariale. Il correspond mieux à certaines périodes de la vie. Et puis, quand on veut acheter une maison, assurer la scolarité des enfants, on bascule vers quelque chose de plus stable et rassurant. Le défi va être de faire cohabiter ces modalités du travail.

- Professeur, qu'en est-il des pensions ? Pourra-t-on encore les payer, s'il y a moins de socle et davantage de liberté ?

- La réponse courte c'est oui. Demain, dans 20 ans et dans 50 ans, on payera toujours les pensions publiques.

- Dans les mêmes proportions ?

- La certitude absolue n'existe pas, comme les économistes ont coutume de dire aux personnes qui veulent épargner sans prendre aucun risque. Cela dit si vous investissez dans le Bitcoin, le risque est plus important qu'avec les emprunts d'État. Les pensions publiques, c'est un peu comme le placement en emprunts d'État. C'est quelque chose dont on peut dire aujourd'hui qu'il y a des chances raisonnables que ça paie. Ce sera encore là dans le futur, même assez lointain.

- De la même manière ?

- Non, ces régimes sont condamnés à évoluer du fait du vieillissement et de l'allongement de la vie. Ils ne vont pas mourir. On gardera ce qu'on appelle le premier pilier par répartition, mais on va dire aux gens qu'ils auront une pension davantage conditionnée par la longueur effective de leur carrière et à un âge plus élevé, indexé sur l'espérance de vie.

La principale raison de la résilience du premier pilier est qu'électoralement, il est soutenu par un nombre important et croissant de gens ; lesquels ne veulent pas renoncer à la contrepartie de leurs cotisations obligatoires. Et puis, c'est très difficile de sortir d'un système de pension par répartition : on ne le change pas en un

claquement de doigt, tant le modèle imbrique les générations...

- Pourrait-on néanmoins évoluer significativement vers plus de privatisation ?

À mon sens, non. On va, en Belgique, rester avec un socle "pension publique" dominant, mais les règles de calcul des montants et les conditions d'accès vont évoluer. C'est déjà en bonne partie décidé. Après avoir significativement réduit l'âge de départ, on a programmé son relèvement. Le milieu des années 90 a été un point historiquement bas. Aujourd'hui, on remonte progressivement vers les âges de sortie connus dans les années 1970.

- La pension d'un indépendant isolé est équivalente à celle d'un salarié isolé. Est-elle préservée ?

- On a quand même fait pas mal converger les régimes ces derniers temps. Beaucoup d'économistes qui travaillent sur la question plaident pour qu'on continue à aligner les trois grands régimes belges. On y est presque.

Donc, à mon avis, on ne reviendra pas là-dessus, ce qui est acquis le restera. La grosse différence qui subsiste, c'est le régime privilégié des fonctionnaires, même si je pense qu'il finira par s'aligner sur les deux autres, sans pour autant avoir formellement un régime unique.

- Est-ce que ça veut dire qu'on pourrait travailler jusqu'à 70 ans, ce que font déjà les indépendants ?

- Les données sur la santé suggèrent que beaucoup de gens en Belgique gardent une capacité à travailler jusqu'à un âge relativement avancé, qui va au-delà de l'âge de sortie de l'emploi (un peu moins de 61 ans, en moyenne en 2023). Pour une part significative de la population, la santé n'est pas le principal obstacle à l'allongement des carrières. Un des gros problèmes de la Belgique (comparable en cela à la France) est que la politique d'allongement des carrières actuelle représente un virage à 180° par rapport aux politiques menées

avec vigueur durant les années 1970-1990, qui "forçaient" les gens à sortir tôt, parfois dès 50 ans.

Au Danemark et dans d'autres pays nordiques, on n'a jamais raccourci les carrières dans le but de lutter contre le chômage. Chez nous, comme en France, on a forcé les gens à arrêter de travailler alors qu'ils avaient la capacité de continuer. Nos esprits, nos politiques salariales et de gestion des ressources humaines se sont habitués à des carrières courtes. De ce fait, en Belgique plus qu'ailleurs, la transition vers un monde où les carrières s'allongent déstabilise et fait grincer les dents.

- Un dernier mot à propos de l'enseignement qualifiant... Est-il efficient chez nous ?

- Il pourrait mieux faire, surtout au regard du modèle allemand, lequel prend en charge 60 % de chaque cohorte et garantit une transition école-marché du travail rapide. En Belgique, depuis les années 60, on a fait glisser la compétence du qualifiant du ministère de l'industrie à celui de l'éducation. On a confié les clés de la maison à des pédagogues certes de plus en plus diplômés mais qui ne sont pas issus du terrain, et dont l'univers de référence n'est pas celui de la technique ou du commerce. La culture du terrain, la référence au monde concret de l'entreprise, ses contraintes, ses opportunités ont régressé.

Donc, on en revient quelque part au cas du Fonds pour les crèches de tout à l'heure : en confiant institutionnellement la responsabilité du qualifiant au ministère de l'enseignement on a probablement contribué au désengagement du monde économique, et instauré une distance avec le monde du travail et de l'entreprise dont souffrent aujourd'hui les jeunes le fréquentant. Au-delà, je pense que pour relancer l'enseignement qualifiant, il faudrait oser y injecter une certaine dose d'élitisme bien pensé, tant il souffre aujourd'hui d'un accès par relégation. Concrètement, on pourrait réfléchir à le relancer en priorité au départ de l'enseignement supérieur, en y multipliant les formules d'alternance débouchant sur des bacs et des masters. Et puis d'étendre la formule vers le secondaire.