

ENTREPRISES ET ADEM, MÊME COMBAT ?

ALIGNER COMPÉTENCES ET RÉALITÉS ÉCONOMIQUES

Un service dédié aux employeurs est au cœur de la nouvelle stratégie de l'Adem.

Le suivi personnalisé doit inciter les demandeurs d'emploi à adopter une attitude proactive.

Les patrons sont prêts à jouer le jeu, si les qualifications répondent aux exigences des métiers.

Opération (re)conquête ! Depuis un peu plus d'un an, l'agence œuvrant pour « faciliter l'emploi », en pleine réforme, s'est dotée d'un service Employeurs, une pierre angulaire entre ses services internes et les demandes des entreprises. Car tant la direction que les équipes en place le reconnaissent, il était temps de revoir la manière d'approcher les entreprises, dont certaines ne font pas ou peu appel aux services de l'Adem pour rechercher des compétences, qu'elles soient qualifiées ou non.

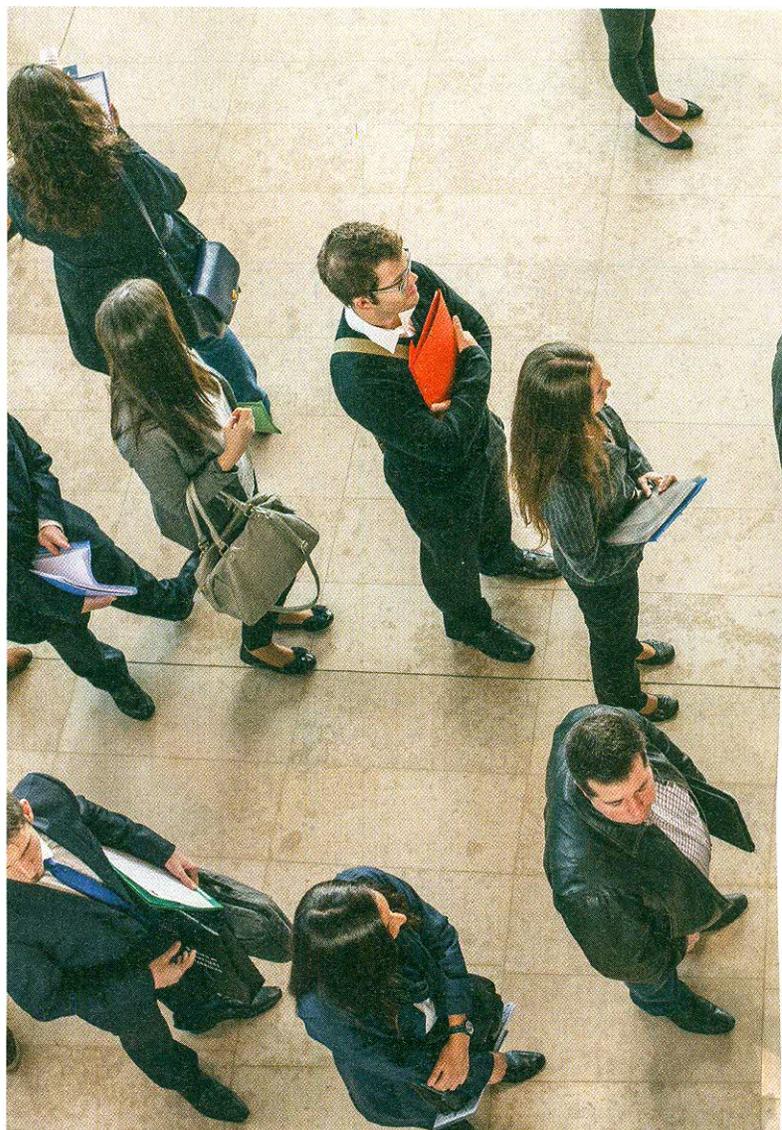
« Contrairement au passé, ce ne sont plus les conseillers de chaque agence qui envoient directement le demandeur d'emploi dans l'entreprise, avec un résultat aléatoire. Lorsqu'une offre ouverte nous est renseignée, celle-ci est encodée dans notre back-office, puis chaque agence sélectionne les meilleurs profils qui sont ensuite envoyés vers notre service qui joue le rôle de filtre », précise Isabelle Schlessler, la directrice de l'Adem.

Une nouvelle mécanique qui a nécessité la mise à jour des outils internes pour assurer la correspondance entre profil recherché et candidat « assigné », selon la terminologie officielle, et faire en sorte que les collaborateurs de l'Adem disposent des informations nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. L'expérience française a ainsi servi de référence en adoptant, tout en l'adaptant au contexte national, le référentiel Rome (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) conçu par Pôle emploi et qui sert à décrire les métiers selon une nomenclature qui est reconnue en Europe. Un nouvel outil de *matching*, sorte de moteur de recherche, a aussi été intégré, en provenance cette fois des Pays-Bas. D'ici trois voire quatre ans, c'est la plateforme informatique de base de l'Adem qui sera refondue, par souci d'ergonomie et de flexibilité.

« Pour nos collaborateurs, la réforme est difficile, car ils ont encore trop de clients à gérer, surtout dans certaines agences, tout en devant ouvrir de nouveaux projets, se familiariser avec de nouveaux systèmes informatiques ou de nouvelles méthodes de reporting », reconnaissait Isabelle Schlessler lorsque nous l'avons rencontrée dans ses bureaux (voir page 26).

ÉLÉMENT D'ATTRACTION ÉCONOMIQUE

À terme, cette mobilisation générale devrait aboutir à un « parcours personnalisé » de chaque demandeur d'emploi et un suivi précis des postes ouverts, en fonction des secteurs. C'est sur ce modèle qu'a été élaborée l'organisation du service Employeurs au sein duquel travaillent 25 collaborateurs, dont certains issus du privé depuis l'an der-



**« NOUS COLLABORONS AVEC
LE MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DANS LE CADRE DE L'ATTRACTION
DE NOUVELLES SOCIÉTÉS
AU LUXEMBOURG. »**

Guy Pütz,
chef du service Employeurs

LOGISTIQUE FORMATION SUR MESURE

178 offres d'emploi vacantes étaient déclarées en août dernier auprès de l'Adem dans le secteur de la logistique. Mais ce sont surtout 24.800 emplois qui ont été créés dans le secteur des transports et entreposage au Luxembourg en 2013. Voie d'avenir pour le gouvernement dans le cadre de la diversification économique, l'Adem a choisi d'y concentrer une partie de ses efforts via la formation « Qualilog » conçue de toute pièce avec les entreprises du secteur pour répondre à leurs besoins concrets. Un premier cycle de cours s'est tenu de mai à juillet 2014, en collaboration avec le Centre national de formation continue (CNFPC) et le Centre de recherche public Henri Tudor. Parmi les 16 candidats sélectionnés par l'Adem qui y ont participé, 70% d'entre eux ont été embauchés par la suite.

Plus de 3.100 visiteurs se sont déplacés de Luxembourg mais aussi de Strasbourg, Sarrebruck, Louvain, Bruxelles, Paris, Lyon pour quelque 1.500 offres de stage et d'emploi disponibles via le salon **Unicareers**.

nier, alloués à un domaine d'activité économique qu'ils connaissent. Cette vague de recrutement - une douzaine du privé pour le service Employeurs et Placement - participe à cette volonté d'insuffler de nouvelles visions en interne.

« Nous voulons aider tous les employeurs, dont les petites structures qui ne disposent pas des ressources suffisantes pour mettre en place un service dédié au recrutement », déclare Guy Pütz, chef du service Employeurs depuis mars 2014. Il fait partie des nouveaux arrivés du privé avec son bagage d'ingénieur industriel et une vingtaine d'années passées dans l'industrie, notamment en tant que chef d'entreprise. « Nous collaborons avec le ministère de l'Économie dans le cadre de l'attraction de nouvelles sociétés au Luxembourg. Nous participons à des réunions conjointes pour leur présenter une offre de services globale, y compris sur les aspects RH. C'est un atout supplémentaire potentiel pour attirer et garder des sociétés », ajoute celui qui a été amené à développer des activités à l'étranger. Réorganisée, dotée des outils ad hoc, l'Adem peut en effet participer au positionnement du pays à l'international.

Elle pourrait ainsi judicieusement participer à certaines missions économiques à l'étranger tant la panoplie de profils qu'elle propose est large. Tous grades confondus. Un de ses conseillers est d'ailleurs chargé de venir en aide aux cadres qui recherchent un nouvel emploi, ainsi qu'aux entreprises de conseil. Une cible particulière qui nécessite discrétion et réseautage. « Il est important de créer de la confiance, d'être discret, car les personnes que nous rencontrons savent parfois qu'elles vont perdre leur emploi avant de quitter l'entreprise de manière effective », déclare Charles Mandica, conseiller en charge de cette branche. Il fait aussi partie des nouveaux venus, disposant d'une longue expérience dans les services au Luxembourg. « Nous voulons créer une relation durable afin d'aider ces personnes à redevenir cadres ou chefs d'entreprise et donc de nouveaux partenaires potentiels pour l'Adem. »

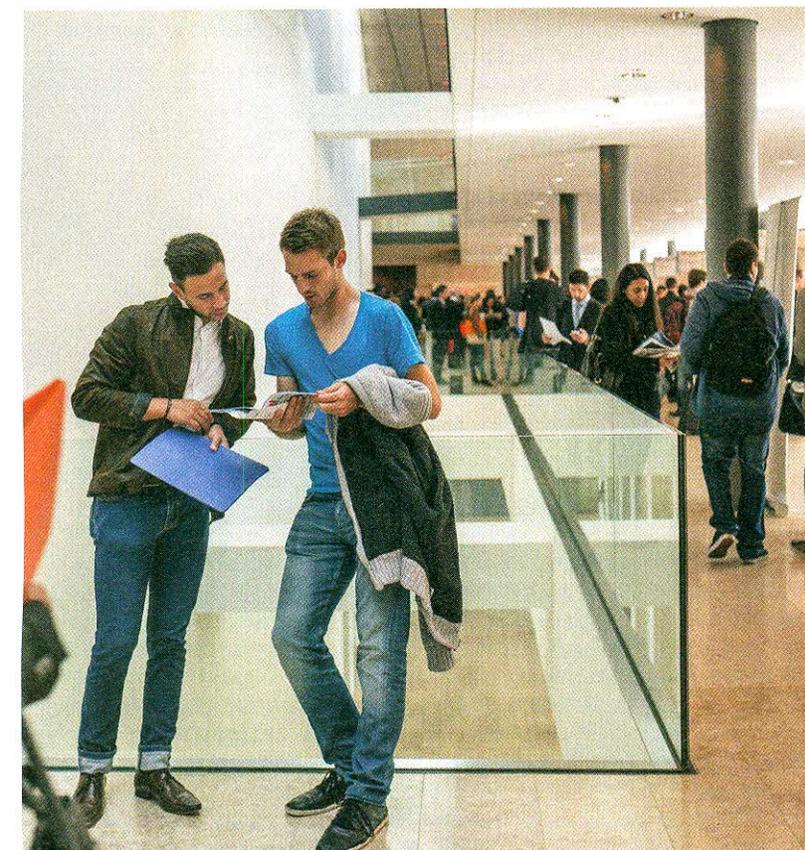
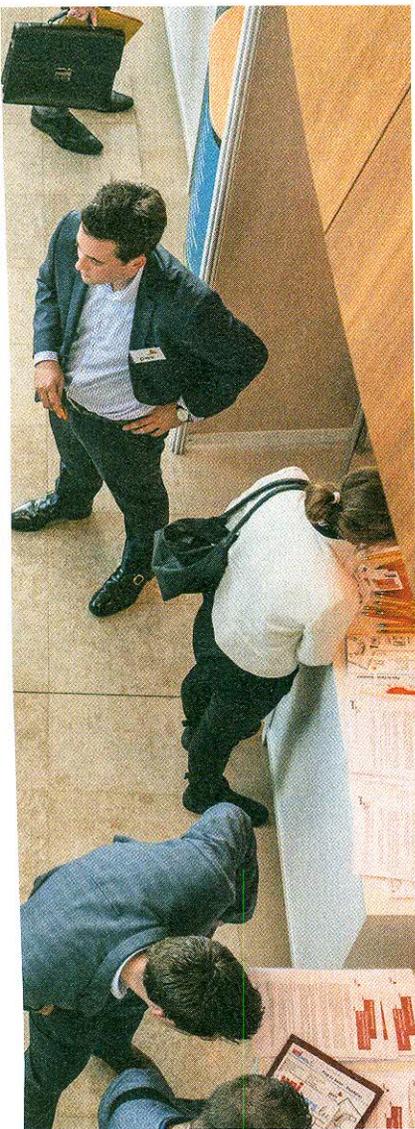
Un travail de longue haleine qui passe par une phase d'accompagnement ainsi qu'un bilan de compétences voire des sessions de coaching. Cette notion de compétence est centrale dans les discussions entourant la problématique du chômage. Elle revêt des réalités diverses selon les secteurs d'activité et les profils visés. Avec une proportion générale d'un tiers de chômeurs de nationalité luxembourgeoise, un tiers de nationalité portugaise et un tiers d'autres origines, les compétences linguistiques apparaissent en haut de la liste et nécessitent un apprentissage dans certains cas, puisque certains demandeurs d'emploi ne maîtrisent aucune langue du pays.

Le vaste secteur de la santé et du socio-éducatif vise quant à lui des détenteurs de qualifications de base, mais ne cesse de recruter puisqu'il arrive, avec 1.387 postes, en tête des créations nettes d'emplois entre septembre 2012 et septembre 2013. « Nous recevons des demandes spécifiques pour certaines régions où le luxembourgeois et l'allemand sont indispensables », déclare Lina Cavallini, en charge du secteur de la santé, aux côtés de Lidia Fornieri. La langue nationale est aussi importante pour des personnes âgées qui souffrent de troubles », notent les deux spécialistes du recrutement, qui misent aussi sur leur réseautage et leur connaissance du secteur pour répondre aux offres actives. « Des possibilités existent pour mettre en place des formations continues pour combler un manque éventuel dans le cursus initial, mais l'important est de détecter la motivation de la personne, de savoir si elle est faite pour cette voie via une bonne présélection qui passe par des ateliers et des entretiens à l'Adem, puis une immersion lors d'un stage pour qu'elle puisse se rendre compte de la réalité du terrain. »

UNE GARANTIE POUR UN PARCOURS

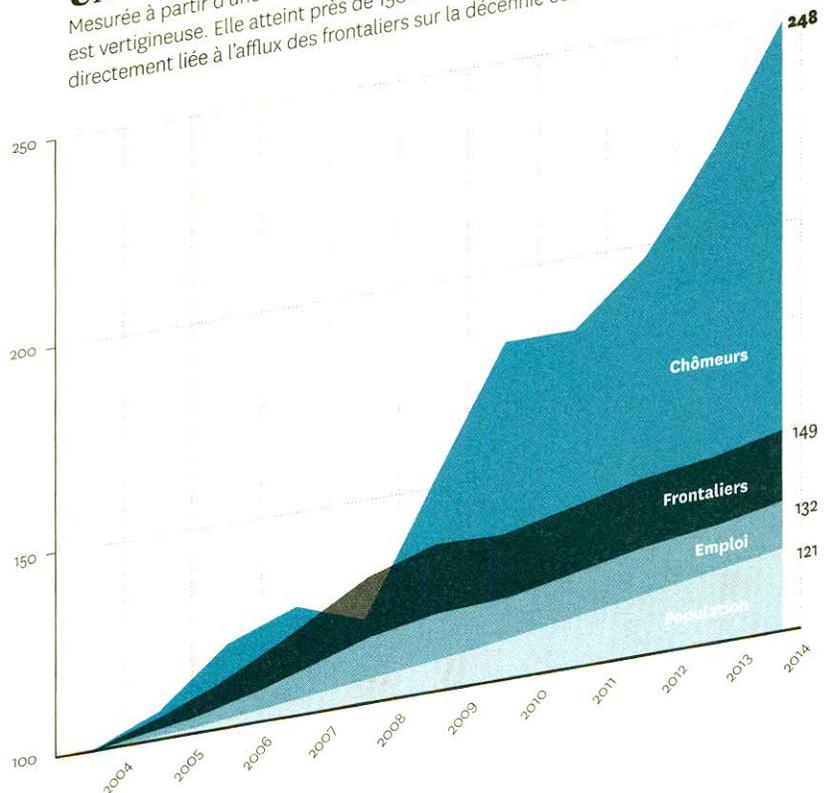
Et parmi les clients au cœur de cette dynamique figurent les jeunes, particulièrement ceux de moins de 25 ans. Ils peuvent bénéficier de la « garantie pour la jeunesse » initiée au niveau européen, en vigueur depuis juin dernier au Luxembourg, pour leur proposer dans les quatre mois suivant leur inscription un emploi, un apprentissage, un stage ou une formation continue.

« Cette garantie n'est pas celle de disposer d'une job endéans les quatre mois, mais bien d'un encadrement personnalisé dans leur retour vers l'emploi », déclare Vera Weisgerber, responsable du service ad hoc au Luxembourg et qui occupe 14 personnes. La prise en charge des jeunes débute par l'évaluation de leur situation afin de cerner s'ils sont prêts pour le marché du travail ou si un suivi particulier pour résoudre différents problèmes doit être mené. » Selon les besoins, le jeune sera tantôt orienté ►



CHÔMAGE UNE ASCENSION FULGURANTE

Mesurée à partir d'une base 100 en 2004, la progression du chômage est vertigineuse. Elle atteint près de 150% et n'apparaît dès lors pas directement liée à l'afflux des frontaliers sur la décennie écoulée (+49%).



Les métiers phares de la Place restent prisés. 24% des étudiants de l'Uni sont inscrits dans les filières «business & administration».

► vers l'Action locale pour jeunes (ALJ) pour un retour à l'école ou un apprentissage, vers le Service national de la jeunesse (SNJ) pour mieux cerner ses compétences et ses intérêts et enfin vers l'Adem pour un départ vers la vie professionnelle.

Dans ce cas, les deux parties signent une convention traçant les rôles et obligations de chacun, et ce dans la droite ligne de la nouvelle stratégie de l'Adem. Déjà en

place dans l'agence de Wasserbillig, le suivi personnalisé de l'ensemble des demandeurs d'emploi doit en effet s'étendre progressivement, à terme, à toutes les agences du pays, à commencer par celles de Differdange et Dudelange. Ce qui devra se combiner avec une meilleure répartition du nombre de dossiers par collaborateur, 150 dans le cadre de la garantie jeunesse.

Depuis son lancement, sur quelque 1.600 jeunes de moins de 25 ans qui ont poussé les portes de l'Adem, un millier, majoritairement des Luxembourgeois, ont signé la convention de la «garantie jeunesse». Ce qui montre que du chemin doit être encore parcouru pour sensibiliser ceux qui veulent rester en retrait des aides proposées par l'Adem et ses partenaires.

Outre les plans de formation, les acronymes ne manquent pas (CAE, CIE, SRP, FORMA, MS...) pour désigner des mesures et aides financières pour favoriser un retour vers l'emploi - tant dans le privé que le public - et soutenir les employeurs qui décident d'embaucher une personne inscrite auprès de l'Adem. «Il existe beaucoup de possibilités qui ne sont pas toujours connues. Il faudrait que chacun se donne la peine de prendre connaissance de tous les modules qui permettent de lutter contre le chômage», déclarait Claude Olinger, directeur des ressources humaines de LuxairGroup, rencontré en marge du salon Unicareers organisé le 26 septembre dernier à l'initiative de l'Université du Luxembourg.

L'occasion de sonder quelques dirigeants quant aux mesures préconisées pour lutter contre le chômage, en particulier chez les jeunes. «Nous recherchons du personnel hautement qualifié», précise

Evie Roos, *executive vice president human resources*, chez SES. Le géant du satellite, qui emploie 1.200 personnes mondialement, dont 500 au Luxembourg, ne fait pas forcément partie des clients les plus fidèles de l'Adem. Il conçoit son apport sous un autre angle. «Nous fournissons beaucoup de stages, car c'est une manière de détecter les futurs talents et une manière pour les jeunes de nourrir leur expérience, d'enrichir leur CV.»

La participation de SES aux initiatives pour promouvoir les métiers techniques est par ailleurs révélatrice d'un besoin de disposer d'une main-d'œuvre locale davantage orientée vers ces filières et le secteur privé dans son ensemble. Or, les entreprises sont de plus en plus demandeuses de cursus correspondant à leurs métiers, ce qui va de pair avec une réflexion préalable sur l'orientation des jeunes. Compte tenu du marché du travail et de l'environnement économique, il devient en effet de plus en plus compliqué d'entamer des études sans imaginer les débouchés possibles une fois le diplôme en poche.



LE GOÛT DE L'EFFORT

«Notre mission est d'identifier les personnes qui ont besoin de formation, de valider leurs acquis et de les insérer dans un cursus qui donne un diplôme tendant vers l'employabilité», précise Éric Tschirhart, vice-recteur académique de l'Université du Luxembourg. Nous remarquons que certaines personnes sont partiellement formées ou disposent de diplômes peu reconnus sur le marché du travail. Nous devons donc leur mettre le pied à l'étrier.»

Si les travées de Luxembourg Congrès ont accueilli de nombreux étudiants motivés par une place luxembourgeoise qui continue d'attirer tant les jeunes diplômés que les profils expérimentés, les spécialistes reconnaissent que le marché du travail rimera de plus en plus avec efforts. Tout d'abord pour accepter éventuellement un emploi qui ►

CONJONCTURE

LE STATEC SCRUTE

Même si le chômage en août dernier a quelque peu baissé à 7,2% (il était à 7,3% en juillet), le Statec indique dans son conjoncture flash de septembre que le chômage reste dans une « pente haussière, même s'il est vrai que cette pente s'est considérablement adoucie depuis le 2^e trimestre 2013 ». Si les statistiques indiquent une hausse de 2% de l'emploi intérieur depuis le 1^{er} trimestre 2014, elle est en revanche inférieure à la moyenne de 4% observée au Luxembourg entre 1996 et 2008. La période post-crise continue donc de coïncider avec une reprise par à-coups. Et le Statec de pointer la baisse de l'emploi intérimaire, le timide moral des consommateurs et des dirigeants d'entreprise et des résultats macro- et micro-économiques modérés comme autant d'éléments qui « impacteraient inévitablement le marché du travail ». Mais les nouvelles offres d'emploi déclarées auprès de l'Adem, la progression du taux d'emplois vacants et la baisse du chômage partiel laissent néanmoins à penser que « tous les éléments ne plaident pas dans le mauvais sens ». Reste à agir sur les leviers nécessaires.

► ne correspond pas forcément au poste recherché initialement. Accepter aussi de concevoir une carrière sur du moyen ou long terme. « Nous devons faire comprendre aux jeunes diplômés qu'il y aura un investissement de leur part, déclare Vinciane Istace, human capital partner chez PwC Luxembourg. Il faut que la jeunesse conçoive que l'intégration dans le monde du travail est un investissement qui requiert effort, détermination, pugnacité. Le succès n'est pas garanti d'avance. »

Tous mobilisés ? Les intentions sont présentes et de nombreux projets lancés, à l'instar des diverses collaborations nouées récemment entre l'Adem et des spécialistes du recrutement. Autres chantiers de l'agence, le lancement du portail de l'emploi sur un mode interactif et une nouvelle identité visuelle en 2015. État, entreprises, acteurs de l'éducation et de la formation, une relation triangulaire qui, en plaçant le jeune en son centre, pourrait porter ses fruits, si chacun prend ses responsabilités. Au jeune de combiner passion avec employabilité. Aux entreprises d'offrir un stage et une première expérience au néo-diplômé. À l'université par exemple de faire en sorte que le diplôme corresponde aux besoins du marché. « L'État doit jouer un rôle au niveau de la flexibilisation du marché du travail, estime Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de commerce. Dans ce triangle, il faut aussi laisser la place pour la création d'entreprises afin que les jeunes puissent lancer leur propre activité. »

Valable avec les jeunes, ce raisonnement triangulaire s'applique aussi avec d'autres catégories de demandeurs d'emploi ou de personnes qui cherchent une nouvelle voie sur le marché du travail. Plus prospère que d'autres, même en temps de crise, le Luxembourg peut encore se permettre d'offrir une vaste gamme d'outils pour optimiser les chances de faire baisser le taux du chômage. Un défi qui revient en premier lieu à l'Adem, mais qui ne saurait faire l'économie d'une mobilisation générale pour éviter que la courbe mensuelle des demandeurs d'emploi ne poursuive sa tendance à la hausse. ◀

En résumé Dans le long chemin qui mène vers la baisse du chômage, l'Adem a décidé de mettre les moyens sur la relation qu'elle entretient avec les employeurs. De leur côté, les dirigeants semblent prêts à remplir leur part du contrat, si chaque partie agit de façon proactive. Une mobilisation générale qui s'impose, notamment chez les jeunes chômeurs, qui sont majoritairement sous-qualifiés.

« IDENTIFIER LES PERSONNES QUI ONT BESOIN DE FORMATION, VALIDER LEURS ACQUIS ET LES INSÉRER DANS UN CURSUS TENDANT VERS L'EMPLOYABILITÉ. »

Éric Tschirhart,
Université du Luxembourg



« QUE CHACUN SE DONNE LA PEINE DE PRENDRE CONNAISSANCE DES MODULES QUI PERMETTENT DE LUTTER CONTRE LE CHÔMAGE. »

Claude Olinger,
LuxairGroup

« FAIRE COMPRENDRE AUX JEUNES DIPLÔMÉS QU'IL Y AURA UN INVESTISSEMENT DE LEUR PART. »

Vinciane Istace,
PwC Luxembourg



« LES STAGES SONT UNE MANIÈRE DE DÉTECTER LES TALENTS ET POUR LES JEUNES D'ENRICHIR LEUR CV. »

Evie Roos,
SES

« IL FAUT LAISSER LA PLACE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES AFIN QUE LES JEUNES PUISSENT LANCER LEUR PROPRE ACTIVITÉ. »

Carlo Thelen,
Chambre de commerce

