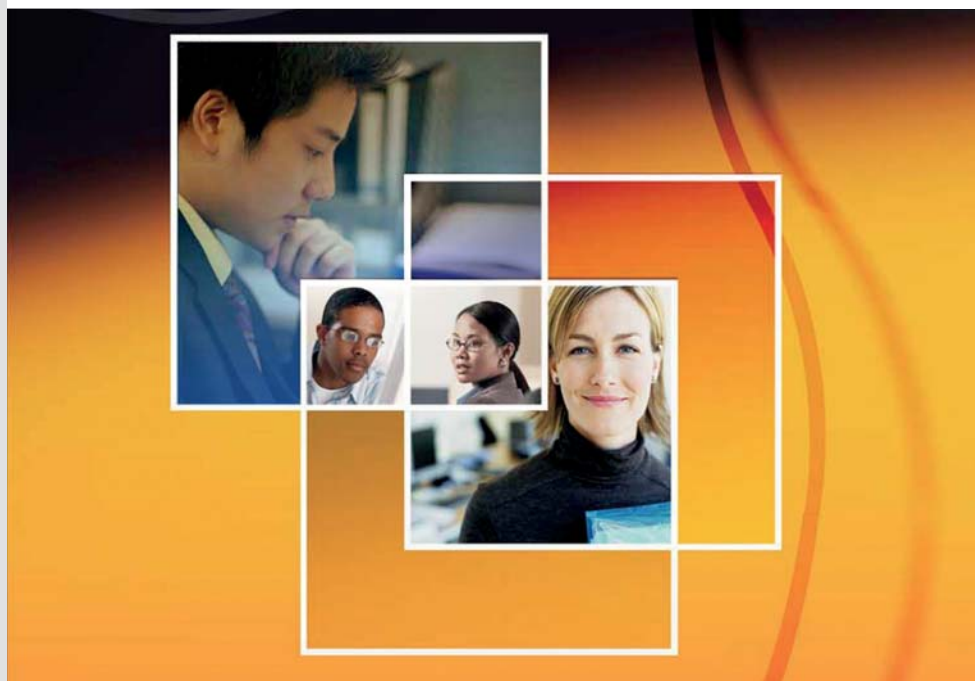




Organisation
internationale
du Travail

Un guide pratique pour les organisations d'employeurs



Relever les défis de l'emploi des jeunes Mesures envisageables et considérations politiques



**Un guide pratique pour
les organisations d'employeurs**

**RELEVER LES DÉFIS
DE L'EMPLOI DES JEUNES**

*Mesures envisageables et
considérations politiques*

Bureau des activités pour les employeurs et
Programme des activités pour les employeurs,
Centre international de formation de l'OIT, Turin

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail 2012

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Un guide pratique pour les organisations d'employeurs:
Relever les défis de l'emploi des jeunes

ISBN 978-92-9049-637-3

Première édition 2012

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou liste des nouvelles publications peuvent être obtenues à l'adresse suivante

Publications, Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie
Téléphone: +39 - 011 - 6936693
Fax: +39 - 011 - 6936352
E-mail: Publications@itcilo.org

Imprimé par le Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

AVANT-PROPOS

Dans de nombreux pays, les jeunes sont près de trois fois plus exposés au chômage que les adultes, et le problème s'est aggravé ces dernières années en raison de la crise économique et financière et de la détérioration subséquente du marché du travail. À travers le monde, quelque 75 millions de jeunes sont sans emploi, et les taux de chômage des jeunes les plus élevés se rencontrent justement dans les régions qui enregistrent la plus forte croissance de la population active. Si la tendance actuelle devait se poursuivre, les perspectives déjà peu souriantes et les aspirations des jeunes risquent d'encore se dégrader, ce qui pourrait réduire encore plus les potentialités économiques globales et saper la cohésion sociale.

Le manque de possibilités d'emploi est évidemment lié à l'état général de l'économie et du marché du travail, mais il est aussi le résultat des incohérences entre les compétences des jeunes et les exigences des employeurs. La concomitance de ces facteurs peut déboucher sur de longues périodes de chômage, de recherche d'emploi ou de travail peu qualifié et précaire.

Le guide s'inscrit dans le cadre d'un effort mené par l'OIT, et plus spécifiquement par le Bureau des activités pour les employeurs, afin de renforcer la capacité des organisations d'employeurs à s'engager en faveur de l'emploi des jeunes, en particulier dans les pays en développement et en transition. Il est destiné aux spécialistes du domaine à travers le monde, qui souhaitent agir pour lutter contre le chômage des jeunes dans leurs propres régions ou pays.

On y découvre les points de vue de certains employeurs sur l'emploi des jeunes, que l'on peut intégrer au débat sur les politiques et les mesures envisageables en la matière. Enfin, une bonne politique doit savoir allier des approches à court et à long terme, dans le cadre desquelles les décideurs s'efforcent de rechercher un équilibre entre réalité et faisabilité économiques, en y associant la "désirabilité sociale". Le dialogue social et le tripartisme, auxquels les employeurs doivent pleinement participer, constituent une plate-forme idéale pour parvenir à l'équilibre ainsi recherché dans le domaine politique.

Le présent guide entend répondre aux organisations d'employeurs qui sollicitent des supports de référence dans un domaine où elles sont régulièrement invitées à agir et par rapport auquel elles se montrent pourtant réticentes parce qu'elles ne disposent pas des compétences spécifiques requises pour analyser la question dans son ensemble ou parce qu'elles n'ont pas connaissance des succès et des bonnes pratiques rencontrés dans d'autres pays. Le guide devrait notamment amener son lecteur à :

- prendre conscience des dimensions du chômage des jeunes dans le monde et dans certaines régions en particulier;
- comprendre les répercussions du chômage des jeunes sur les entreprises;
- montrer pourquoi les entreprises ont intérêt à encourager l'emploi des jeunes, en se fondant sur une analyse économique et les données relatives au marché du travail;
- acquérir une connaissance plus poussée des bonnes pratiques et expériences développées dans de nombreux pays en matière de politiques sur l'emploi des jeunes;
- évaluer les politiques actuelles et en formuler de nouvelles afin de faire progresser l'emploi des jeunes;
- mêler le point de vue des employeurs au débat politique.

Les informations présentées dans ce guide ne se veulent en aucun cas exhaustives. Le manuel propose une sélection d'exemples d'initiatives émanant d'employeurs et d'entreprises dans le domaine de l'emploi des jeunes, qui sont organisés de façon systématique afin de servir de "banque d'idées" pour les employeurs et pour d'autres personnes du monde de l'entreprise qui souhaitent adopter une démarche proactive en faveur de l'emploi des jeunes.

Nous espérons qu'ils pourra inspirer et encourager bon nombre d'intéressés et mener à de nouveaux programmes destinés à aider les jeunes à bien intégrer le monde professionnel. Nous espérons par ailleurs que cet outil permettra de renforcer la capacité des organisations d'employeurs à représenter les entreprises dans ce domaine, et qu'il contribuera utilement au débat sur lequel s'appuieront les mesures qui seront prises.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du programme interrégional d'ACT/EMP sur le dialogue social et l'emploi des jeunes. Ce programme, coordonné par Mme Anne-Brit Nippierd, a été lancé en 2007 grâce à un financement du gouvernement norvégien. L'objectif général du projet consistait à renforcer l'influence exercée par les organisations d'employeurs sur les politiques nationales en matière d'emploi des jeunes et à promouvoir la création d'emplois et la réduction de la pauvreté par le biais de mesures pratiques et d'initiatives visant à amener les jeunes - hommes et femmes - dans le travail productif et décent.

Il convient de remercier tout particulièrement Mme Mariska van der Linden, principal auteur du guide, pour avoir mené une étude documentaire complète et notamment une analyse de la documentation internationale sur le thème de l'emploi des jeunes, incluant des textes, des revues ainsi que des articles et publications universitaires sur le sujet.

Nous tenons également à remercier M. Riccardo Boero pour son travail de recherche et d'analyse sur les données liées à l'emploi, et pour sa contribution utile à la réorganisation du projet de manuel.

Le présent guide est le résultat d'une collaboration efficace entre le Bureau des activités pour les employeurs et le Programme des activités pour les employeurs du Centre international de Formation de l'OIT. Nous adressons des remerciements particuliers à M. Paolo Salvai pour avoir assuré la coordination de l'ensemble des travaux et pour tous les efforts mis en œuvre afin de voir aboutir cette publication.

Deborah France-Massin
Directrice du Bureau des activités pour les employeurs
Bureau International du Travail

Arnout De Koster
Chef du Programme des activités pour les employeurs
Centre International de Formation de l'OIT

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iii	
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	vii	
INTRODUCTION	1	
SECTION I	LES OUTILS POUR COMPRENDRE LE CHÔMAGE DES JEUNES.....	5
Chapitre 1: MESURES ET DÉFINITIONS RELATIVES AU MARCHÉ DU TRAVAIL	5	
1.1 La jeunesse	5	
1.2 L'emploi	5	
1.3 Le chômage.....	6	
1.4 Les différentes formes de chômage	6	
Chapitre 2: LE CHÔMAGE DES JEUNES: STATISTIQUES MONDIALES ET RÉGIONALES DU MARCHÉ DU TRAVAIL	9	
2.1 Statistiques mondiales.....	9	
2.2 Statistiques régionales	10	
Chapitre 3: LES DÉTERMINANTS DU CHÔMAGE: APERÇU DES THÉORIES ÉCONOMIQUES FONDAMENTALES	17	
3.1 L'offre et la demande sur le marché du travail.....	17	
3.2 Du marché du travail à l'économie: les courbes de fixation des salaires et des prix.....	21	
3.3 Echelles de temps et formes de chômage.....	24	
Chapitre 4: POURQUOI DES TAUX ÉLEVÉS DE CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES?	27	
4.1 Une entrée en matière nécessaire: le sophisme d'une masse fixe de travail	27	
4.2 Un âge précoce de fin de la scolarité obligatoire.....	29	
4.3. Contexte macroéconomique et environnement d'entreprise	29	
4.4 Des salaires élevés pour des travailleurs inexpérimentés	31	
4.5 Réglementation excessive du marché du travail et systèmes de sécurité sociale inefficaces.....	31	
4.6 Education, niveaux de compétence et demandes sur le marché du travail ..	34	
OBSERVATIONS FINALES, SECTION I DES CAUSES AUX SOLUTIONS POTENTIELLES.....	39	

SECTION II	LES OUTILS POUR AGIR CONTRE LE CHÔMAGE DES JEUNES.....	43
Chapitre 5:	INFLUENCER LE DÉBAT DANS LES DOMAINES POLITIQUES ASSOCIÉS AU CHÔMAGE DES JEUNES.....	43
5.1	Politiques macroéconomiques	43
5.2	Environnement d'affaires.....	44
5.3	Flexibilité du marché du travail	50
5.4	Des politiques passives aux politiques actives du marché du travail	55
5.5	Les politiques relatives aux transitions entre l'enseignement et l'emploi ...	60
5.6	Les politiques associées aux charges de personnel	72
5.7	L'entrepreneuriat chez les jeunes	79
5.8	Mécanismes institutionnels visant à influencer les politiques	82
Chapitre 6:	AUTRES OUTILS EN PRÉSENCE	93
6.1	La diffusion des bonnes pratiques	93
6.2	Les moyens d'action directe	99
ANNEXE	113
	LES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL DE L'OIT.....	113
	LISTE DE LECTURE	119
	SOURCES D'INFORMATION UTILES.....	122

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACT/EMP	Activités pour les employeurs
BM	Banque mondiale
CBI	Confederation of British Industry (Confédération des industries britanniques)
CEI	Communauté d'États indépendants
CEOE	Confederación Española de Organizaciones Empresariales (Confédération espagnole des organisations patronales)
CIETT	Confédération Internationale des Agences d'Emploi Privées
CII	Confederation of Indian Industry (Confédération des industries indiennes)
CISL	Confédération internationale des Syndicats libres
Dollar E.-U.	Dollar des Etats-Unis
ECOP	Employers Confederation of the Philippines (Confédération des employeurs philippins)
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
EIRO	Observatoire européen des relations industrielles
EITC	Earned Income Tax Credit (crédit d'impôt, Etats-Unis)
FNCCI	Federation of Nepalese Chambers of Commerce and Industry (Fédération des Chambres de Commerce & d'Industrie népalaises)
FUE	Federation of Uganda Employers (Fédération des employeurs ougandais)
GERME	Gérez Mieux Votre Entreprise (SIYB en anglais)
IMT	Informations sur le marché du travail
JEF	Jamaica Employers' Federation (Confédération des employeurs jamaïquains)
KAB	Know About Business, «Tout Savoir sur l'Entreprise»
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
NACE	National Association of Colleges and Employers (Association nationale des établissements d'enseignement supérieur et des employeurs)
NIT	Normes internationales du travail
NZBCSD	New Zealand Business Council for Sustainable Development (Conseil des entreprises néo-zélandaises pour le développement durable)
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économiques
OE	Organisation d'employeurs
OIE	Organisation internationale des employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PAMT	Politique active du marché du travail
PAN	Plan d'action national
PIB	Produit intérieur brut

PME	Petites et Moyennes Entreprises
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
RU	Royaume-Uni
SDF	Skills Development Fund (Fonds de développement des compétences)
SEIFSA	Steel and Engineering Industry Federation of South Africa (Fédération des industrie de l'acier et des constructions mécaniques d'Afrique du Sud)
SFA	Small Firms Association (Association des petites entreprises)
SNEF	Singapore National Employers Federation (Fédération nationale des employeurs de Singapour)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry (Chambre de Commerce et d'Industrie vietnamienne)
YEN	Réseau pour l'emploi des jeunes (Youth Employment Network en anglais)

INTRODUCTION

1. Le défi de l'emploi des jeunes

Dans le monde actuel, les jeunes sont près de trois fois plus susceptibles de se retrouver au chômage que les adultes. Les dernières données publiées par l'OIT révèlent que le nombre de jeunes chômeurs âgés de 15 à 24 ans a atteint 75 millions en 2011, soit presque 40 pour cent du chômage total.

Sur le marché du travail, les jeunes se heurtent non seulement au chômage mais aussi au sous-emploi, ils travaillent pendant des heures interminables dans le cadre de contrats de travail informels, intermittents et précaires; ils acceptent des emplois mal rémunérés en dessous de leurs qualifications, sans perspectives d'évolution; ils sont piégés dans des emplois à temps partiel, temporaires, occasionnels ou saisonniers contre leur gré; et ils travaillent souvent dans des conditions mauvaises et précaires dans l'économie informelle. Les défis posés par l'emploi des jeunes diffèrent d'un pays à l'autre, et certains pays sont même exposés à des enjeux encore plus complexes.

Le chômage et le sous-emploi des jeunes génèrent des coûts élevés en matière sociale et économique, qui entraînent non seulement un ralentissement économique, mais aussi une érosion de la base d'imposition, des dépenses de sécurité sociale accrues et un investissement inutilisé dans l'éducation et la formation. Le chômage est très préjudiciable pour les jeunes et les sociétés - parfois associé à l'instabilité sociale, au conflit et à une pauvreté accrue, au crime et à la toxicomanie - mais il est aussi profondément néfaste pour les employeurs et les économies.

Il est absolument impératif sur le plan économique, opérationnel et social que les employeurs fassent tout ce qui est en leur pouvoir afin de stimuler la création d'emplois pour les jeunes. Les employeurs ont un rôle décisif à jouer dans ce contexte. Ainsi en renforçant l'influence des organisations d'employeurs par rapport aux politiques nationales relatives à la création d'emplois, les défis liés à l'emploi des jeunes pourront être abordés efficacement.

2. Pour quelles raisons les employeurs et leurs organisations doivent-ils relever les défis de l'emploi des jeunes?

Des mesures prises en faveur de l'emploi des jeunes seront certes bénéfiques pour ces derniers mais aussi pour les entreprises et les organisations qui les représentent. L'impact ne sera pas nécessairement ressenti sur le court terme; les mesures de lutte contre le chômage des jeunes ne produiront leurs effets qu'après un laps de temps relativement long. Cependant, certaines actions initiées dans le domaine de l'emploi des jeunes ont déjà donné lieu à des résultats avantageux pour toutes les parties, ce qui devrait encore davantage inciter les entreprises à s'engager dans cette direction.

Du point de vue économique

D'un point de vue macroéconomique, il y a lieu de souligner de prime abord que le chômage des jeunes de longue durée traduit l'inefficacité du marché du travail: la main-d'œuvre représentée par les jeunes n'est pas exploitée de manière optimale et des ressources sont gaspillées. En second lieu, les entreprises ont un réel intérêt à s'investir en faveur des jeunes plutôt que d'autres catégories d'âge puisque ceux-ci apprennent plus rapidement et le rendement des investissements est de plus longue durée.



Faits et chiffres:

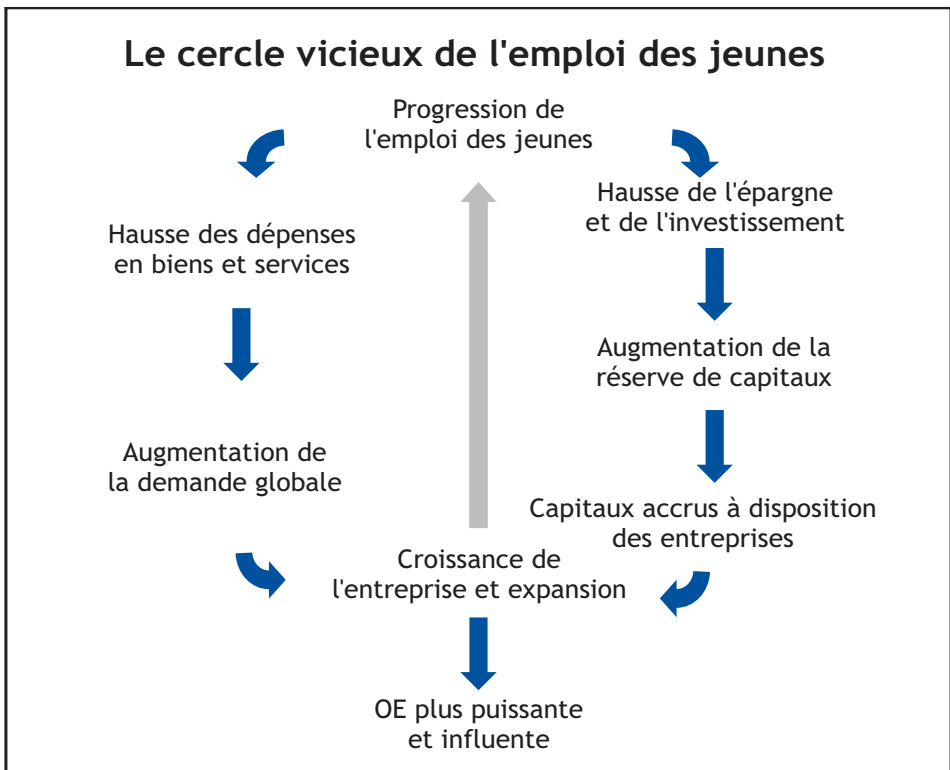
Le BIT estime qu'une diminution de moitié du taux de chômage des jeunes aurait pu rapporter environ 2,2 à 3,5 trillions de dollars E.-U. à l'économie mondiale en 2003, soit 4,4 à 7 pour cent de la valeur du PIB mondial en 2003.

Source : *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes, 2006*

D'un point de vue économique général, le but de toute organisation d'employeurs est d'aider à créer et préserver des conditions favorables à la croissance économique, pour permettre aux entreprises de prospérer et aux jeunes de trouver un emploi.

Les employeurs qui embauchent des jeunes dotés de qualifications, connaissances et expérience appropriées contribuent à stimuler les revenus et la croissance. En retour, les jeunes dépenseront leur argent en recourant aux biens et services fournis par l'entreprise, ce qui stimulera la demande globale. Un jeune qui perçoit un salaire régulier va non seulement consommer, mais il va également économiser et investir ses gains, stimulant ainsi la réserve de capitaux. Une partie des capitaux générés par une baisse des taux de chômage des jeunes peut servir à la création d'entreprises et ainsi, une fois encore, stimuler la croissance économique et l'emploi des jeunes.

Du point de vue de l'organisation d'employeurs, une progression du nombre d'entreprises implique une augmentation potentielle du nombre de membres et donc une possibilité de gagner en puissance et en influence et de peser de façon plus favorable sur les politiques macroéconomiques d'un pays. Par ailleurs, les entreprises rentables sont plus enclines à s'acquitter de cotisations plus élevées auprès des organisations auxquelles elles ont adhéré, permettant ainsi à ces dernières de croître (voir le schéma ci-dessous).



Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Fournir des emplois aux jeunes est une démarche considérée comme positive par la société, et qui peut jouer un rôle important dans le cadre de la campagne de responsabilité sociale des entreprises (RSE) d'une société¹.

En effet, l'image de marque de l'entreprise sera perçue de manière plus positive - et ses bénéfices s'en trouveront accrus - si celle-ci annonce qu'elle s'engage à lutter contre le chômage des jeunes et sensibilise le grand public aux mesures prises à cette fin.



Faits et chiffres:

Si les stratégies de RSE sont bénéfiques pour la communauté, elles le sont également pour l'entreprise. Une corrélation positive a été démontrée entre la performance sociétale et environnementale d'une entreprise et sa performance financière, la performance sociétale et environnementale expliquant 13% de la variance de la performance financière de l'entreprise. Cela signifie donc que la RSE rapporte. Les gains financiers découlent essentiellement de la réputation positive acquise au travers des stratégies de RSE. Les performances sociétale, environnementale et financière sont en outre reliées l'une à l'autre dans un cercle vicieux où la performance sociétale et environnementale prédit la performance financière, et vice versa.

Source : Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003) 'Corporate social and financial performance: A Meta-analysis', Organization Studies, vol. 24, no. 3, pp. 403-441.

Les organisations d'employeurs qui s'investissent contre le chômage des jeunes peuvent également en tirer des avantages en termes de réputation. Ceci revêt une importance particulière dès lors que ces organisations sont réputées être capitalistes, individualistes et antiprogressistes dans nombre de pays. Une image plus positive les rendra plus influentes auprès des représentants du gouvernement, qui se méfient parfois d'une association avec le monde de l'entreprise, et facilitera ainsi leurs efforts de lobbying.

Capital humain

Le capital humain est un facteur clé pour déterminer si la croissance économique s'opère de façon continue ou non. Par conséquent, la réussite d'une entreprise repose sur un facteur décisif, à savoir l'accès à une main-d'œuvre appropriée - c'est-à-dire des jeunes aptes au travail. Si les entreprises ne disposent pas d'une base de recrutement qualifiée et suffisamment importante, les coûts sur l'ensemble de l'économie peuvent être significatifs.

¹ Il n'existe pas de définition universelle de la RSE. Le concept de RSE implique généralement que les entreprises ont des responsabilités incontournables qui les engagent par rapport à l'ensemble des parties prenantes intervenant dans le cadre de leurs opérations. La RSE est souvent considérée comme un engagement à aller au-delà de ce que prévoit la législation. Elle est souvent associée au développement durable: les entreprises socialement responsables fondent leurs décisions non seulement sur des facteurs financiers et économiques, mais également sur les effets immédiats et à long terme de leurs activités au niveau social, environnemental et autre.



Faits et chiffres:

Les cours de perfectionnement proposés aux diplômés du secondaire coûtent chaque année 1,4 milliard de dollars E.-U. au contribuable et aux étudiants américains. Ce montant englobe les ressources publiques sur lesquelles s'appuie ce programme d'étude de deux ans, les frais de scolarité et le manque à gagner en termes de pertes de temps et de salaire. L'enseignement et la formation à des fins de perfectionnement peuvent contribuer à accroître l'employabilité des jeunes peu qualifiés et peu compétents, mais ils doivent être organisés de façon appropriée en raison du coût représenté pour la société.

Source: The National Association of Manufacturers www.nam.org



Faits et chiffres:

La problématique des compétences de base (alphabétisme et calcul) insuffisantes coûte chaque année plus de 4,8 milliards de livres (soit près de 9,5 milliards de dollars E.-U.) à l'industrie britannique. Il en résulte un mauvais contrôle de la qualité, des commandes perdues, une mauvaise communication et un besoin de recruter à l'extérieur quand les qualifications insuffisantes du personnel limitent les promotions internes. Les employés dont les compétences en lecture, écriture et calcul sont insuffisantes coûtent chaque année 165 000 livres (soit près de 325 000 dollars E.-U.) à une entreprise de plus de 50 salariés.

Source: The Adult Literacy and Basic Skills Unit (1993) The Cost to industry: Basic skills and UK workforce www.basic-skills.co.uk

Economie informelle



Faits et chiffres:

L'OIT estime que 70 % de la main-d'œuvre mondiale travaille dans l'économie informelle, ce qui représente 10 000 milliards de dollars E.-U. de l'économie mondiale (estimation).

Source : www.ilo.org/french

Les jeunes sont très nombreux à travailler dans des conditions mauvaises et précaires dans l'économie informelle, tant dans les zones rurales qu'urbaines.



SECTION I

LES OUTILS POUR COMPRENDRE LE CHÔMAGE DES JEUNES

Chapitre 1

MESURES ET DÉFINITIONS RELATIVES AU MARCHÉ DU TRAVAIL

Il est essentiel de comprendre les définitions associées au marché du travail ainsi que les statistiques y relatives pour pouvoir appuyer auprès des gouvernements des politiques efficaces et bien ciblées et pour se préparer à des négociations fructueuses avec les syndicats.

1.1 La jeunesse

La jeunesse

La définition opérationnelle de la jeunesse varie largement d'un pays à l'autre, mais les Nations Unies la définissent comme la classe d'âge entre 15 et 24 ans.

La population jeune

Il s'agit du nombre de jeunes âgés de 15 à 24 ans dans un pays, une région ou une zone donné(e).

1.2 L'emploi

Personnes pourvues d'un emploi

Selon l'OIT, la population pourvue d'un emploi regroupe les personnes ayant travaillé *ne serait-ce même* qu'une heure au cours d'une période de référence (généralement la semaine ou le jour qui précède).

Main-d'œuvre

Il s'agit des personnes qui travaillent ou cherchent activement un emploi; par conséquent, les inactifs ne relèvent pas de cette catégorie.

Inactifs

Les inactifs représentent les personnes qui ne travaillent ni ne cherchent du travail. Ils se composent de divers groupes, parmi lesquels les personnes s'occupant de leur foyer, les étudiants ainsi que les personnes qui souffrent de maladies de longue durée ou sont handicapées.

Main-d'œuvre jeune

Il s'agit des personnes âgées de 15 à 24 ans qui travaillent ou cherchent activement un emploi, à l'exclusion des jeunes inactifs.

Taux d'emploi

Le taux d'emploi représente la fraction de la main-d'œuvre qui est pourvue d'un emploi, c'est-à-dire le nombre de personnes pourvues d'un emploi divisé par la main-d'œuvre totale.

Sous-emploi

Il s'agit de toutes les personnes qui, indépendamment du nombre d'heures déjà travaillées durant la période de référence dans leur activité, désirent ou préfèrent travailler davantage.

1.3 Le chômage

Chômeurs

Selon l'OIT, les chômeurs regroupent les personnes n'ayant *pas* travaillé au moins une heure au cours d'une période de référence (généralement la semaine ou le jour qui précède), mais qui sont disponibles et cherchent activement un emploi.

Groupe de chômage

Groupe d'individus en transition entre différents emplois.

Taux de chômage

Le taux de chômage représente la fraction de la main-d'œuvre qui est dépourvue d'un emploi, c'est-à-dire le nombre de chômeurs divisé par la main-d'œuvre totale.

Taux de rotation du marché du travail

Fréquence à laquelle les travailleurs changent d'emploi.

1.4 Les différentes formes de chômage

Chômage cyclique

Forme de chômage récurrente qui survient à un moment précis du cycle économique, ponctuée de périodes successives de sommets et de creux. Elle résulte d'une insuffisance de la demande globale et est associée à une diminution du nombre d'emplois vacants.

Chômage structurel

Forme de chômage résultant d'un écart entre la structure des emplois vacants et la structure du chômage, généralement suscité par l'évolution technologique. Les chômeurs affichent des qualifications distinctes de celles demandées par les employeurs ou habitent dans des régions autres que celles où opèrent les employeurs potentiels.

Chômage frictionnel

Chômage de courte durée lié à la transition d'un travailleur entre deux emplois. Ce niveau minimum de chômage, qui coexiste avec les emplois vacants, survient même lorsqu'une économie connaît le plein emploi; il est caractéristique de tous les types d'économies nationales. Les politiques du marché du travail peuvent réduire cette forme de chômage en rendant l'information sur l'emploi plus accessible et juste et en finançant les frais liés à la recherche d'emploi.



Plein emploi

On parle de plein emploi lorsque le chômage a atteint un niveau minimum incompressible, équivalent quasiment au niveau du chômage frictionnel.



Faits et chiffres:

Le taux de chômage frictionnel aux Etats-Unis était estimé à 6,7% en 1982, 5,4% en 2000, 5,5% en 2003 et entre 6,5% et 7% en 2009.

*Sources: "U. S. Regional Business Cycles and the Natural Rate of Unemployment"
H. J. Wall & G. Zoega, the Federal reserve bank of Saint Louis, up. 30 (2003);
Dornbusch, R., Fischer, S. and Startz, R. (2004);
Macroeconomics, McGraw-Hill Companies Inc, US;
Edmund Pbelps at Bloomberg.com, 4th May 2009.*



Faits et chiffres:

Un célèbre économiste du nom de Arthur Okun est à l'origine de la méthode empirique suivante: pour chaque point de pourcentage de croissance du taux de chômage réel au-dessus du taux de chômage naturel, le PIB réel recule de 2-3%.



Chapter 2

LE CHÔMAGE DES JEUNES: STATISTIQUES MONDIALES ET RÉGIONALES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Si le chômage des jeunes est reconnu comme un problème d'envergure mondiale, il se présente toutefois également comme une problématique majeure au niveau national. Du fait de sa progression, il devrait même rapidement être érigé au rang des priorités des principaux acteurs concernés, en ce compris les décideurs et les législateurs, mais aussi les organisations d'employeurs.

Les statistiques suivantes du marché du travail sont confirmées et proviennent de sources officielles de l'OIT.

2.1 Statistiques mondiales

La main-d'œuvre jeune est en progression à travers le monde...

- Plus d'un milliard d'individus sont aujourd'hui âgés de 15 à 24 ans.
- Près de 40 % de la population mondiale est âgée de moins de 20 ans.
- La main-d'œuvre jeune est passée de 577 à 602 millions en dix ans, soit une augmentation de 4,3%.

...mais le chômage comme l'inactivité des jeunes augmentent au fil du temps

- Le taux de participation à la main-d'œuvre des jeunes a diminué dans le monde, passant de 54,4 à 51% entre 1999 et 2009; la main-d'œuvre jeune a donc reculé par rapport à la population jeune.
- En 2011, le taux de chômage des jeunes était de 12,7%, soit un total de 74,7 millions de jeunes chômeurs. Une estimation de 6.4 million de jeunes a perdu espoir de trouver un travail et a abandonné le marché du travail complètement.
- Le taux d'inactivité des jeunes est passé de 45,6 à 49% sur la même période.
- Le taux de participation au marché du travail des jeunes est faible et parmi ceux qui ont un emploi, beaucoup sont répertoriés comme "travailleurs pauvres".
- On estime à 125 millions le nombre de jeunes travailleurs pauvres, ce qui signifie que plus de 20% des jeunes pourvus d'un emploi vivent dans un foyer avec moins de 1 dollar E.-U. par jour et par personne.
- Parmi les personnes pourvues d'un emploi, beaucoup de jeunes travaillent pendant des heures interminables et à bas salaire et/ou luttent pour sortir de l'économie informelle.

Sur le marché du travail, le chômage des jeunes se caractérise surtout par des taux considérablement supérieurs à ceux du chômage des adultes, faisant ainsi des jeunes un groupe particulièrement vulnérable sur ce marché.

- Les jeunes chômeurs représentent près de la moitié (40%) du chômage mondial total.
- En 2011, le taux mondial de chômage des jeunes s'élevait à 12,7%, face à 6% pour les adultes.
- Les jeunes sont trois fois plus susceptibles de se retrouver au chômage que les adultes.

Tendances futures: poursuite de la croissance de la main-d'œuvre jeune

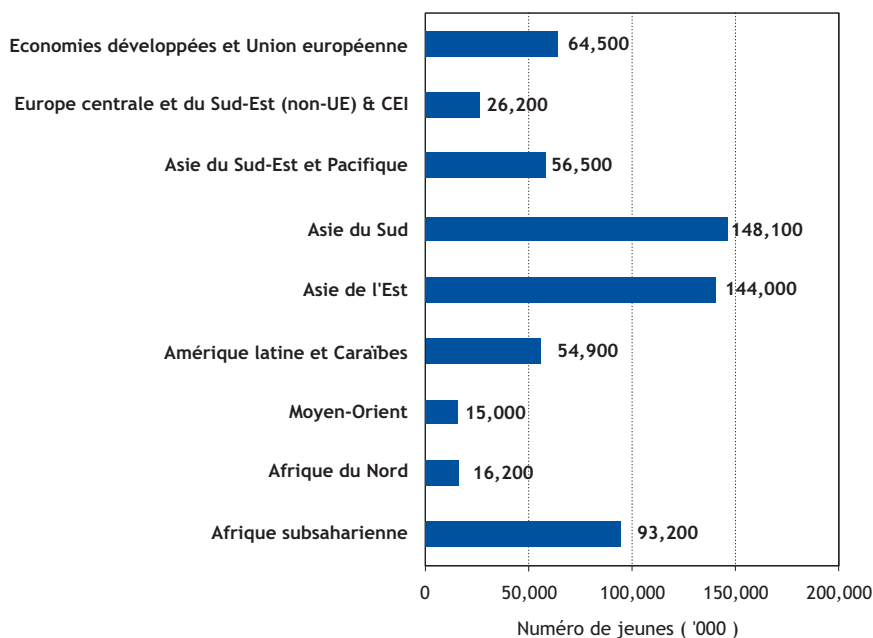
- La main-d'œuvre jeune mondiale devrait progresser de 55 millions encore pour atteindre 657 millions en 2015.
- Si le chômage des jeunes poursuit sa croissance au rythme actuel, le taux de chômage des jeunes sera de 15,5% en 2015 (102 millions de jeunes chômeurs).

2.2 Statistiques régionales

L'essentiel de la main-d'œuvre jeune mondiale vit dans les pays en développement

L'essentiel de la main-d'œuvre jeune (89%) vit dans les économies en développement, Asie en tête (comme le montre le graphique ci-dessous). Les régions Asie de l'Est, Asie du Sud-Est et Pacifique, et Asie du Sud représentent en fait plus de la moitié (56%) de la population jeune à travers le monde ⁴

Main-d'œuvre jeune par région (2009)



Source : OIT, *Global Employment Trends for Youth, 2009*

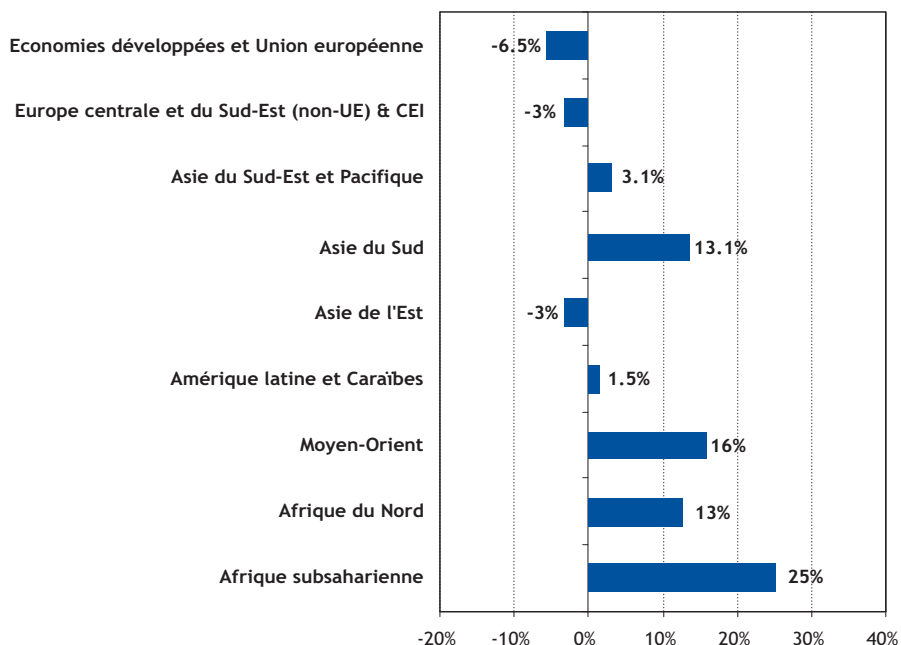
⁴ Les groupes régionaux sont identiques à ceux utilisés dans l'analyse des Indicateurs Clés du Marché du Travail (ICMT). D'après ces critères, toute la région Asie-Pacifique est subdivisée en trois sous-régions. **Asie de l'Est:** Chine, Hong-kong (Chine), Corée (Rép. pop. démocratique de), Corée, (Rép. de), Macau (Chine), Mongolie, Taiwan (Chine). **Asie du Sud:** Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Inde, Maldives, Népal, Pakistan, Sri Lanka. **Asie du Sud-Est et Pacifique:** Brunéi Darussalam, Cambodge, Timor oriental, Indonésie, Rép. dém. pop. lao, Malaisie, Myanmar, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viet Nam, Samoa américaines, Iles Cook, Fiji, Polynésie française, Guam, Kiribati, Iles Marshall, Nauru, Nouvelle-Calédonie, Nioué, Iles Mariannes du Nord, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa, Iles Salomon, Tokélaou, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Iles Wallis-et-Futuna.



La taille de la main-d'œuvre jeune a augmenté dans toutes les régions ces dix dernières années, à l'exception de l'Europe centrale et orientale, de la Communauté des Etats indépendants (CEI), l'Asie de l'Est, et dans les économies développées ainsi que l'Union européenne.

- Ainsi que le montre le tableau suivant, la croissance de la main-d'œuvre jeune était la plus forte en Afrique subsaharienne (25%) et au Moyen-Orient (16%) et , puis en Asie du Sud (13.1%), Afrique du Nord (13%), Asie du Sud-Est et Pacifique (3.1%) et Amérique latine et Caraïbes (1.5%).
- La main-d'œuvre jeune a reculé en Europe centrale et orientale (non-UE) et dans la CEI (-3%), dans les économies développées et l'Union européenne (-6.5%)

Croissance de la main-d'œuvre jeune par région (1998-2009)

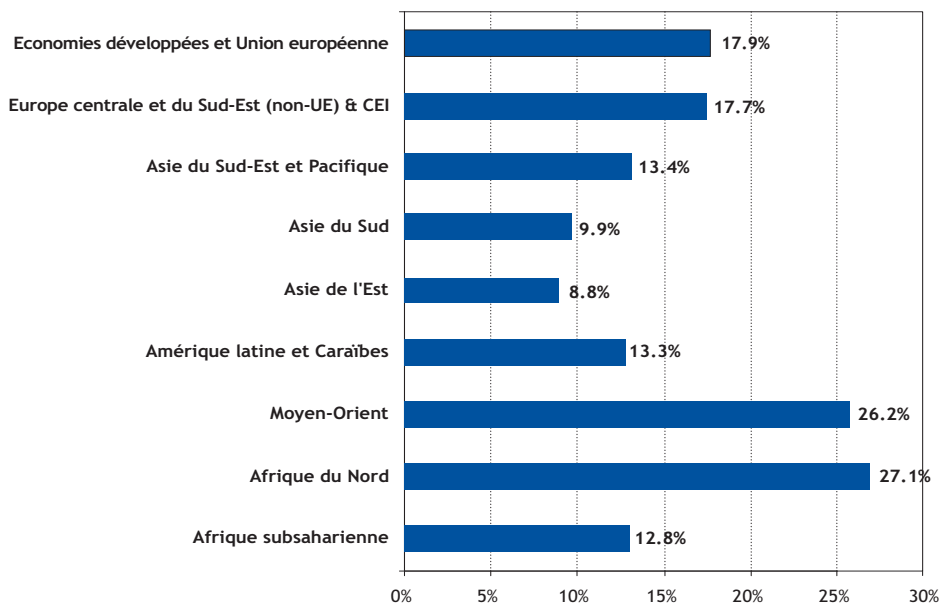


Source : OIT, Tendances mondiales de l'emploi des jeunes, 2009

Le chômage des jeunes est une caractéristique centrale du marché du travail dans chaque région

Comme le dépeint le tableau suivant, c'est en Afrique du Nord qu'a été observé le taux régional de chômage des jeunes le plus fort en 2011, avec 27,1%. Le Moyen-Orient arrive en deuxième position avec 26,2%. L'Europe centrale et orientale (non-UE) et la CEI affichent un taux de 17,7%, suivies des économies développées et de l'Union européenne (17,9%), Amérique latine et Caraïbes (13,3%), Asie du Sud-Est et Pacifique (13,4%), Afrique subsaharienne (12,8%), Asie du Sud (9,9%) et Asie de l'Est (8,8%).

Taux de chômage des jeunes par région 2011*



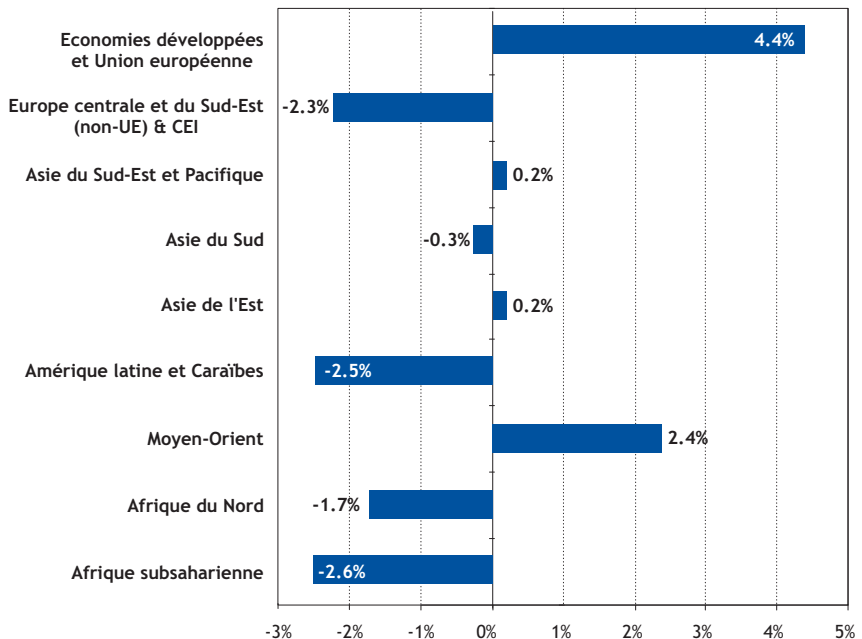
Source : OIT, *Tendances mondiales de l'emploi*, janvier 2012
*estimations préliminaires 2011



Les taux de chômage des jeunes ont progressé dans maintes régions ces dix dernières années avec, en tête, les économies développées et l'Union européenne

- La hausse la plus spectaculaire des taux de chômage des jeunes sur les dix dernières années s'est produite dans les économies développées et l'Union européenne, passant de 13,5% à 17,9%, et dans le Moyen-Orient où les taux sont passés de 23,8 à 26,2%. Ce phénomène est en partie imputable à de sérieux ralentissements de l'activité économique ayant entraîné une forte progression du chômage en général, et du chômage des jeunes en particulier.
- Les taux de chômage ont légèrement augmenté dans l'Asie du Sud et Pacifique (0,2 point) et en Asie de l'Est Sud (0,2 point).
- L'emploi des jeunes a reculé en Europe centrale et du Sud-Est (non-UE) et dans la CEI (-2,3 point). L'Amérique Latine et Caraïbes et l'Afrique subsaharienne ont enregistré des baisses importantes (-2,5 points et -2.6% points).

Rapport dans le taux de chômage des jeunes par région 2000-2011*

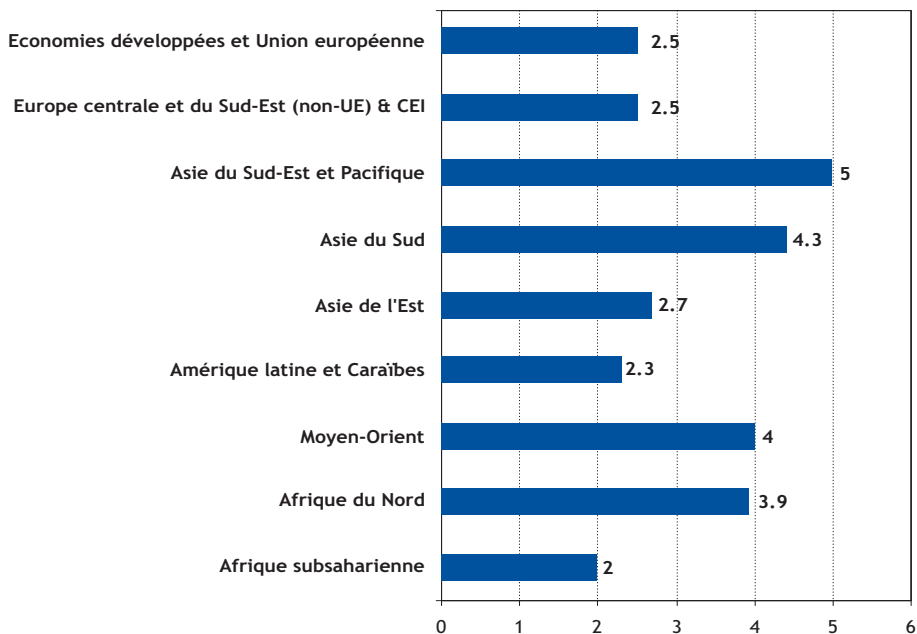


Source : OIT, Tendances mondiales de l'emploi, janvier 2012
*estimations préliminaires 2011

Dans la totalité des régions le taux de chômage des jeunes est plus de deux fois supérieur à celui des adultes, ce qui fait de cette population un groupe particulièrement vulnérable sur le marché du travail de tous les continents

- L'écart entre les taux de chômage des jeunes et des adultes est le plus marqué en Asie du Sud-Est et Pacifique (voir graphique ci-dessous), où le chômage des jeunes est cinq fois supérieur à celui des adultes.
- C'est en Afrique subsaharienne et Amérique latine que cet écart est le plus faible.

Rapport dans le taux de chômage des jeunes et des adultes 2011*



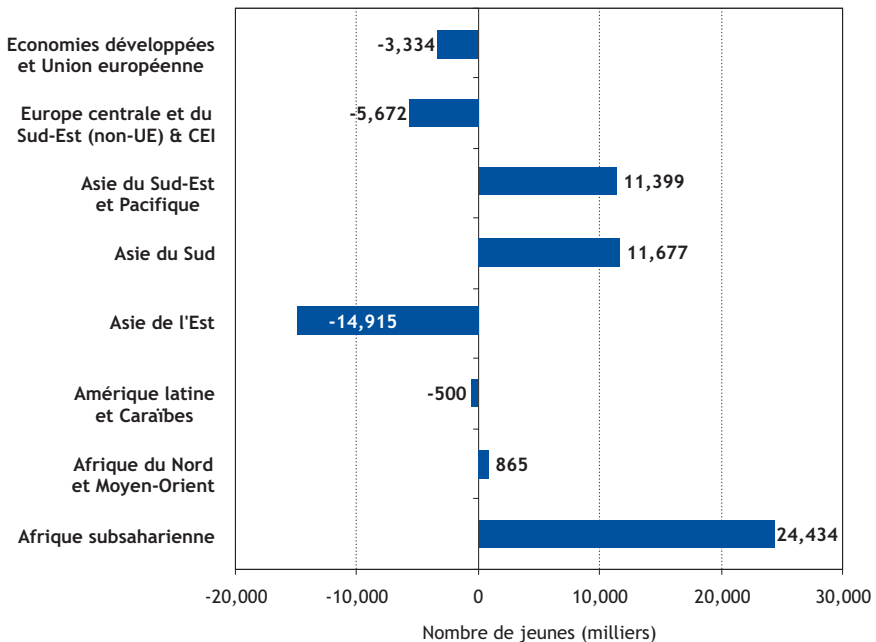
Source : OIT, *Tendances mondiales de l'emploi, janvier 2010*
*estimations préliminaires 2011



Tendances futures: Les régions Asie du Sud et Pacifique, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et Afrique du Nord vont commencer à observer une importante progression de la main-d'œuvre jeune au cours des années à venir

- La croissance de la main-d'œuvre jeune va se poursuivre entre 2010 et 2015. Elle sera concentrée dans les régions Afrique subsaharienne, Asie du Sud-Est et Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord.
- La cohorte de jeunes représentera toujours un cinquième environ de la population totale de ces régions d'ici 2015.
- La taille de la main-d'œuvre jeune devrait diminuer dans les autres régions, avec en tête l'Asie de l'Est.

Estimation de la croissance nette de la main-d'œuvre jeune par région 2005-2015



Source : OIT, *Modèle des Tendances mondiales de l'emploi, 2006*

Les statistiques présentées ici montrent que les taux de chômage des jeunes sont trop élevés dans toutes les régions. Dans de bonnes conditions, les entreprises devraient être en mesure de tirer parti des immenses ressources représentées par cette classe d'âge. Le chapitre suivant entend présenter brièvement les théories économiques fondamentales afin de mieux comprendre les causes du chômage des jeunes et les solutions possibles pour y remédier.

Pour en savoir plus

OIT (2012), *Tendances mondiales de l'emploi*, www.ilo.org/empelm

OIT (2011), *Tendances mondiales de l'emploi*, www.ilo.org/empelm

OIT (2010), *Tendances mondiales de l'emploi pour les jeunes*, www.ilo.org/empelm

OIT (2010), *Tendances mondiales de l'emploi*, janvier 2010. www.ilo.org/empelm

OIT (2009), *Tendances mondiales de l'emploi*, janvier 2009. www.ilo.org/empelm

OIT (2008), *Tendances mondiales de l'emploi*, octobre 2008. www.ilo.org/empelm

Quintini, G. and Martin, S. (2006) Starting well or losing their way? The position of youth in the labour market in OECD countries, Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, n° 39 www.oecd.org/els

Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN), www.ilo.org/yen



Chapitre 3

LES DÉTERMINANTS DU CHÔMAGE: APERÇU DES THÉORIES ÉCONOMIQUES FONDAMENTALES

La présente section propose un aperçu des théories économiques fondamentales, tant d'un point de vue microéconomique que macroéconomique, en mettant l'accent sur le marché du travail et le chômage. Pour mieux comprendre les causes du chômage en général, et du chômage des jeunes en particulier, ainsi que les raisons de s'y attaquer et les mesures à prendre pour le faire reculer, il est important de bien cerner les interactions entre les forces du marché.

3.1 L'offre et la demande sur le marché du travail

La microéconomie étudie comment les individus, les ménages et les entreprises décident d'allouer des ressources limitées et comment ces décisions affectent l'offre et la demande en biens et services (ainsi que leurs prix) sur les marchés. Le modèle de l'offre et de la demande décrit les interactions entre acheteurs et vendeurs sur un marché donné, par rapport au prix d'un bien ou d'un service. Sur les marchés des biens et des services, si le prix est élevé, davantage de biens et de services seront produits jusqu'à ce que la demande soit comblée. Si le prix diminue, les biens et services seront produits en moindres quantités.

D'après le modèle de l'offre et de la demande, sur un marché libre (un marché où les prix sont déterminés entre acheteurs et vendeurs par leur consentement plutôt que par les réglementations gouvernementales) les forces de l'offre et de la demande parviennent à un équilibre économique où la demande égale l'offre.

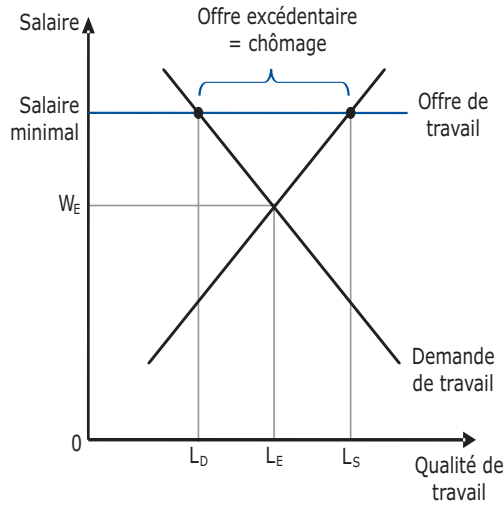
La théorie néoclassique, quant à elle⁵, propose un modèle pouvant aisément être transposé sur le marché du travail. Quand la main-d'œuvre fait défaut, une forte demande en main-d'œuvre génère une augmentation des salaires. Si la demande en main-d'œuvre recule et que l'offre dépasse la demande, les salaires diminuent. Les forces du marché doivent, en théorie, atteindre un équilibre lorsque l'offre et la demande en main-d'œuvre sont identiques, menant ainsi au plein emploi dans l'économie. Le chômage apparaît lorsque les salaires sont, pour une quelconque raison, supérieurs au niveau d'équilibre entre l'offre et la demande. Un certain nombre d'acteurs peuvent contribuer à fixer les salaires au-dessus de ce niveau d'équilibre. Nous allons examiner le rôle des plus importants de ces acteurs.

Le rôle des gouvernements: la législation relative au salaire minimum

Si le salaire minimum n'est pas la principale cause du chômage dans bon nombre d'économies, il exerce néanmoins un impact important sur certains groupes (les travailleurs les moins qualifiés par exemple).

Le modèle de l'offre et de la demande s'applique non seulement à la taille de la main-d'œuvre, mais aussi aux caractéristiques des travailleurs, comme le niveau d'études et les compétences. Si une compétence donnée est rare (offre faible) mais fort recherchée par les employeurs (demande élevée), un travailleur possédant cette compétence a une marge de négociation salariale plus ample. A contrario, si une compétence est peu recherchée mais répandue, les travailleurs qui la possèdent auront une marge de négociation beaucoup plus mince et pourraient faire l'expérience du chômage.

⁵ L'école néoclassique désigne le principal courant de pensée économique qui a défini la valeur par rapport à la rareté, et considéré que l'équilibre de l'offre et de la demande déterminait l'équilibre des prix.



Source : Mankiw (1998) *Principes de l'Economie*

Le graphique représente les relations économiques de base du salaire minimum. Quand une loi relative au salaire minimum dispose que le salaire doit être maintenu à un niveau supérieur au niveau d'équilibre de l'offre et de la demande, elle augmente par là-même la quantité de travail offerte et réduit la quantité de travail demandée, par rapport au niveau d'équilibre. Il s'ensuit un excédent de main-d'œuvre (surplus).

Certains travailleurs sont au chômage car les demandeurs d'emploi sont plus nombreux que les postes à pourvoir. Toutefois, la législation relative au salaire minimum n'explique pas à elle seule le chômage: la plupart des travailleurs de l'économie perçoivent des salaires nettement supérieurs au seuil minimum. Elle présente le plus souvent un caractère contraignant pour les travailleurs les moins qualifiés et les moins expérimentés, à l'instar des adolescents. C'est principalement auprès de cette catégorie de travailleurs que la législation sur le salaire minimum influe sur le chômage.

Si le graphique ci-dessus aspire à montrer les effets d'un salaire minimum trop élevé, il permet aussi de révéler un fait plus général: *Un salaire qui, pour quelque raison que ce soit, est maintenu à un niveau supérieur au niveau d'équilibre, aboutit au chômage.*



Faits et chiffres:

Des travaux menés en Turquie révèlent que l'impact des salaires sur le taux de chômage peut varier selon les groupes. Le rapport entre salaires et chômage est moins net chez les personnes très qualifiées qui ont suivi des cursus plus poussés. Toutefois, pour les travailleurs moins qualifiés et moins instruits (qui ont donc un pouvoir de négociation moindre), à l'image des ouvriers agricoles, on observe un rapport clair entre chômage local et salaires. Dans ce cas, la courbe des salaires est plus pertinente pour les travailleurs moins qualifiés que pour les autres.

Source: Ilkkaracan, I. and Selim, R. (2002) *The role of unemployment in wage determination: Further evidence on the wage curve from Turkey*,
Center for Economic Policy Analysis,

www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm



Le rôle des syndicats: revendiquer une hausse des salaires

Les syndicats jouent un rôle important en aidant les entreprises à répondre efficacement aux préoccupations de leurs employés. Lorsqu'un individu accepte un emploi, celui-ci et l'entreprise doivent s'entendre sur plusieurs aspects associés à cet emploi: il ne s'agit pas uniquement du salaire, mais également des heures de travail, des heures supplémentaires, des congés, des congés maladie, des prestations de santé, des perspectives de promotion, de la sécurité de l'emploi, etc. En exprimant le point de vue des travailleurs sur ces diverses questions, les syndicats permettent aux entreprises de proposer à leur personnel des emplois qui leur conviennent. Dans le même temps, en revendiquant une hausse des salaires, les syndicats peuvent amener ces derniers à un niveau supérieur au niveau d'équilibre: la quantité de travail offerte peut augmenter et la quantité de travail demandée peut alors diminuer, aboutissant au chômage. Les travailleurs qui conservent leur emploi à un salaire élevé connaissent une situation plus confortable, mais ceux qui étaient employés et ont perdu leur travail sont dans une situation nettement moins favorable.

C'est pourquoi les syndicats sont souvent perçus comme une source de conflits entre les différents groupes de travailleurs: les *outsiders* (en particulier les jeunes) peuvent se heurter à davantage de difficultés pour entrer sur le marché du travail car les *insiders* bénéficient de salaires trop élevés.

Le rôle des employeurs: la théorie du salaire d'efficacité

Les employeurs ont eux aussi un rôle à jouer en augmentant les salaires au-delà du niveau d'équilibre.

La théorie du salaire d'efficacité se rapporte aux mesures incitant les responsables à rémunérer leurs employés à un niveau supérieur au salaire d'équilibre des marchés.

Pourquoi les entreprises doivent-elles chercher à maintenir les salaires à un haut niveau? Cette décision peut paraître singulière puisque les salaires représentent une large proportion des coûts de l'entreprise. Dans une configuration normale, il serait raisonnable d'attendre d'une entreprise soucieuse de maximiser ses marges qu'elle aspire à maintenir ses coûts - et donc les salaires - à un niveau aussi bas que possible.

Or la théorie du salaire d'efficacité considère la rentabilité du versement de salaires plus élevés, en ce sens qu'ils peuvent augmenter la productivité (l'efficacité) des travailleurs. Cette productivité accrue permet ensuite de couvrir les coûts supérieurs générés par les salaires.

Il existe dans les modèles de salaire d'efficacité une corrélation positive entre productivité et salaires.

Pour quelles raisons des salaires plus élevés devraient-ils accroître la productivité? On note plusieurs explications:

- *La qualité des travailleurs.* Quand une entreprise embauche de nouveaux travailleurs, elle ne peut totalement évaluer la qualité des candidats. En versant un salaire élevé, elle attire un meilleur groupe de postulants. Les travailleurs plus qualifiés sont généralement plus productifs.
- *L'effort des travailleurs.* Il est difficile de mesurer l'effort d'un employé en termes quantitatifs ou qualitatifs, il peut être incité à ne pas fuir ses responsabilités (accomplir une charge de travail inférieure à celle qui est prévue). Ce faisant, le responsable peut verser un salaire d'efficacité pour augmenter le coût d'une perte d'emploi, et ainsi accentuer la menace de licenciement.
- *Minimiser la rotation du personnel.* Le versement de salaires d'efficacité minimise l'incitation du personnel à quitter son emploi pour en chercher un autre ailleurs. Cette stratégie est sensée puisqu'elle permet d'éviter les frais induits par le recrutement et la formation de nouveaux travailleurs. Les entreprises qui affichent des taux de rotation supérieurs tendent à s'acquitter de coûts de production plus élevés. Par conséquent, une société peut juger rentable de verser des salaires supérieurs au niveau d'équilibre et ainsi réduire le taux de rotation du personnel.
- *La santé des travailleurs.* Dans les pays en développement, les salaires d'efficacité peuvent permettre aux travailleurs de se nourrir suffisamment pour éviter de tomber malades et pouvoir travailler davantage et être plus productifs.

Productivité et salaires

Nous avons souligné précédemment l'existence, dans les modèles de salaire d'efficience, d'une corrélation positive entre productivité et salaires. Mais comment cette corrélation s'opère-t-elle et pourquoi les employeurs souhaitent-ils associer productivité et salaires?

La théorie économique précise que l'augmentation des moyens de production (unités de travail) entraîne un rendement supplémentaire moindre. Pour un salaire réel donné, l'entreprise doit engager des unités de travail jusqu'à ce que le produit marginal du travail soit égal au salaire réel. Les entreprises compétitives considèrent systématiquement ce principe de maintien égal des salaires et de la productivité. En présence de salaires inférieurs au niveau de productivité, les entreprises jugeraient rentable d'augmenter l'effectif. La pression sur les salaires s'en trouverait augmentée et la pression sur la productivité diminuée, du fait des rendements décroissants. A contrario, si les salaires étaient supérieurs au niveau de productivité, les entreprises jugeraient rentable de supprimer des emplois; la pression sur les salaires s'en trouverait alors diminuée et la pression sur la productivité augmentée.

De nos jours au moment de fixer les salaires, les employeurs accordent beaucoup d'importance au coût unitaire de la main-d'œuvre. Le coût unitaire de la main-d'œuvre mesure le coût de la main-d'œuvre par unité de rendement. Il augmente lorsque le coût total de la main-d'œuvre augmente plus rapidement que le rendement. Ainsi, si les salaires augmentent de 5% et la productivité (rendement par travailleur) de 2%, le coût unitaire de la main-d'œuvre augmente alors de 3%. Les employeurs cherchent à maintenir ce coût à un niveau constant (ou, idéalement, à le réduire). Si la productivité augmente de 5%, les salaires ne peuvent augmenter de plus de 5% pour maintenir le même niveau de coût unitaire de la main-d'œuvre.

Néanmoins, les salaires réels et la productivité ne s'alignent pas toujours sur les données. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait, notamment:

1. On mesure les salaires en calculant la rémunération totale, qui inclut les salaires en espèces et les avantages sociaux. Certaines données intègrent uniquement les salaires en espèces. À une époque où les avantages sociaux tels que les retraites et les prestations de santé représentent une part significative de la rémunération, on ne saurait s'attendre à ce que les salaires en espèces s'alignent sur la productivité.
2. On observe une certaine hétérogénéité entre les travailleurs. Pour un travailleur moyen, le mode de calcul le plus simple de la productivité est le suivant: rendement total divisé par nombre total d'heures travaillées. Mais tous les travailleurs ne sont pas confrontés à la même variation de productivité que le travailleur moyen. La productivité *moyenne* doit être comparée avec les salaires réels *moyens*.
3. Enfin, il est très important de souligner que nous considérons toujours la productivité de la main-d'œuvre; mais bien évidemment la main-d'œuvre n'est pas le seul facteur de production. Le capital représente un autre facteur majeur qui influence les niveaux de productivité et qu'il convient de rétribuer. La théorie indique ainsi que la productivité se mesure au travers du rendement produit par un travailleur en maintenant le niveau de capital constant.



Aller plus loin que la théorie néoclassique

Les nouveaux keynésiens⁶ se distinguent de l'économie néoclassique en ce sens qu'ils supposent que les salaires et les prix ne s'ajustent pas instantanément pour permettre à l'économie d'atteindre le plein emploi. Le marché du travail ne correspond pas au marché des biens et services; seuls des segments spécifiques (ceux qui impliquent les travailleurs non qualifiés) sont soumis aux règles plus normales de l'offre et de la demande dès lors que les travailleurs sont susceptibles de changer de travail pour être mieux rémunérés.

Dans la plupart des segments, le marché du travail diffère à plusieurs égards:

- *Le marché du travail comme marché inefficent.* Tandis que la plupart des marchés ont un point d'équilibre sans offre ou demande excédentaire, le marché du travail doit présenter un niveau de chômage persistant.
- *La fonction de l'offre et de la demande en matière de fixation des prix et des quantités.* Sur les marchés des biens, des prix élevés induisent, sur le long terme, une tendance à produire davantage de biens jusqu'à ce que la demande soit comblée. Sur le marché du travail, l'offre générale ne peut être fabriquée à proprement parler car les individus ne jouissent que d'un laps de temps limité dans une journée et l'on ne fabrique pas des personnes. L'effet revenu suggère qu'une augmentation générale des salaires n'entraînera bien souvent aucune augmentation de l'offre de travail. On assistera même peut-être à un recul de l'offre de travail car les travailleurs auront tendance à arbitrer en faveur du loisir puisqu'ils bénéficient de la hausse de leurs revenus. D'un autre côté, l'effet substitution d'un salaire plus élevé peut amener les individus à travailler plus, dès lors que le coût d'opportunité lié à une charge de travail moindre est supérieur à ce qu'il était avant l'augmentation. Si les données empiriques sont contrastées, certains analystes suggèrent que les effets revenu et substitution s'annulent réciproquement, empêchant toute augmentation de l'offre.

Plus généralement, les sociologues et les économistes politiques affirment que l'économie du travail tend à perdre de vue la complexité des décisions individuelles en matière d'emploi. Ces décisions, et notamment eu égard à l'offre, sont souvent accompagnées d'une charge émotionnelle considérable et une analyse numérique pure ne tiendra pas nécessairement compte de tous les aspects importants.

3.2 Du marché du travail à l'économie: les courbes de fixation des salaires et des prix

Nous allons à présent étudier un modèle simple expliquant les déterminants du chômage structurel (en considérant qu'un certain niveau de chômage structurel est sain pour l'économie). Ce modèle se propose de présenter les courbes de fixation des salaires (wage setting, WS) et de fixation des prix (price setting, PS) afin de mieux comprendre comment le marché du travail influence l'économie, et réciproquement.

Le modèle de l'offre et de la demande s'applique non seulement à la taille de la main-d'œuvre mais aussi aux caractéristiques des travailleurs, telles que niveau scolaire et niveau de compétence. Si une compétence donnée est rare (offre faible) mais très recherchée par les employeurs (forte demande), un travailleur qui la possède aura tout loisir de négocier son salaire. Si une compétence donnée est disponible en trop grande quantité (offre forte) et peu demandée par les employeurs, un travailleur qui la possède aura alors moins de marge pour négocier et sera peut-être même exposé au chômage.

Ces caractéristiques du marché du travail sont utiles pour expliquer pourquoi les salaires sont «rigides». Cela signifie que le prix du travail fourni par les travailleurs ne s'ajuste pas assez rapidement pour «équilibrer» le marché du travail, en d'autres termes, pour équilibrer l'offre et la demande en travail, aboutissant ainsi au chômage.

Pour mieux comprendre comment le marché du travail influence l'économie et réciproquement, il est utile de présenter les courbes de fixation des salaires (WS) et de fixation des prix (PS).

⁶ La nouvelle économie keynésienne est un courant de pensée macroéconomique contemporain qui aspire à appuyer l'économie keynésienne sur des fondements microéconomiques. Il s'est en partie développé en réponse aux critiques formulées par les partisans de la macroéconomie néoclassique à l'égard de la macroéconomie keynésienne.

La relation wage-setting (WS, fixation des salaires)

La valeur des salaires subit l'influence de nombreux facteurs. Cette influence peut être retranscrite par la fonction ci-dessous, que la négociation soit menée sur une base collective ou individuelle:

$$W = PF(u, z)$$

(-, +)

Dans cette fonction le salaire, W , dépend de trois facteurs, à savoir le niveau de prix (P), le taux de chômage (u) et une variable (z) qui regroupe toutes les autres variables affectant le résultat du processus de détermination du salaire.

L'influence du niveau de prix qui sera atteint dans un proche avenir découle du fait que, dans le cadre du processus de négociation, les travailleurs ne se soucient pas, par exemple, du montant qu'ils perçoivent mais davantage de ce qu'ils pourront s'offrir - en volumes de biens et services - grâce à ce montant. La même logique s'applique pour les entreprises: elles ne se soucient guère du montant absolu qu'elles versent aux travailleurs mais de la taille de la somme versée par rapport au prix des biens commercialisés par elles. Dans les deux cas, le niveau de prix des biens et des services est assez important, et la relation entre P et W est positive: si une progression du niveau de prix est attendue dans le futur, les salaires augmentent aujourd'hui.

De même, le taux de chômage général u affecte le taux de rémunération: des taux de chômage plus élevés affaiblissent le pouvoir de négociation des travailleurs, les forçant à accepter des salaires moins importants et permettant ainsi aux entreprises de verser des salaires moindres tout en maintenant la motivation au travail de leurs employés. Ce faisant, u affecte le niveau de rémunération de façon négative: si le taux de chômage augmente, le niveau des salaires recule et vice versa.

La dernière variable, z , est une variable qui représente l'ensemble des facteurs affectant les salaires compte tenu des deux autres variables (soit P et u). Ces facteurs englobent par exemple l'assurance en cas de chômage (les prestations de chômage versées aux employés licenciés), un niveau minimum de rémunération, la législation pour la protection de l'emploi (les lois qui rendent les procédures de licenciement plus coûteuses pour les entreprises), les taxes, etc. Tous les facteurs (et par conséquent z aussi) affectent positivement les salaires: cette tendance est liée à la définition de la variable mais elle peut également s'expliquer par différents exemples. Si le gouvernement réduit l'assurance chômage, les travailleurs sont disposés à accepter des salaires moindres pour éviter le chômage. Si le niveau minimum de rémunération augmente, tous les travailleurs sollicitent alors une hausse de leur propre salaire.

Divers travaux de recherche empirique ont démontré l'existence de la «courbe des salaires»⁷.

La relation price setting (PS, fixation des prix) Le niveau des prix subit l'influence de nombreux facteurs mais nous considérerons ici, dans un souci de simplicité, que les prix sont déterminés par les entreprises qui rajoutent leur marge sur les coûts de production. Une fois encore nous considérerons uniquement le coût W , c'est-à-dire le coût de la main-d'œuvre, afin de simplifier au maximum la relation.

Cette dernière se présente comme suit, μ désignant la marge ajoutée sur le coût de production:

$$P = (1 + \mu)W$$

La marge (μ) est définie par les entreprises et elle peut servir (ainsi que nous le démontrerons plus bas) à comprendre l'impact des augmentations externes du prix des matières premières et du pétrole sur le chômage.

⁷ Voir, par exemple, Blanchflower, D.G., et Oswald, A.J. (1994) *The wage curve*, MIT Press, Cambridge & London.

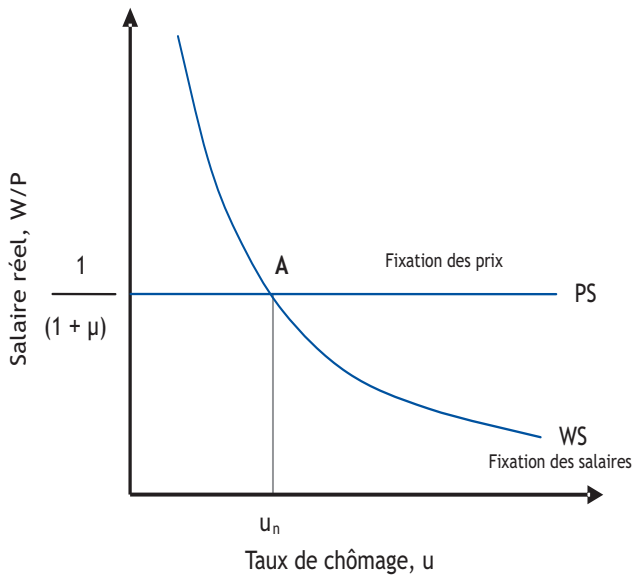


Les courbes de fixation des salaires (WS) et des prix (PS)

En divisant par P les relations WS et PS selon les définitions ci-dessus, nous obtenons deux nouvelles expressions identiques aux premières mais qui révèlent le niveau du salaire réel (c'est-à-dire le salaire mesuré en termes de biens et services que l'on peut acquérir, obtenu en divisant le salaire W par le prix P):

$$\frac{W}{P} = F(u, z) \quad \frac{W}{P} = \frac{1}{(1 + \mu)}$$

On peut alors tracer la courbe des deux relations comme suit:



Le **taux de chômage structurel** est le taux de chômage tel que le salaire réel retenu pour fixer les salaires est égal au salaire réel retenu dans le cadre du mécanisme de fixation des prix. Pour comprendre la pertinence de ce niveau de chômage, il y a lieu d'introduire différentes échelles de temps dans l'analyse de l'économie afin de distinguer les phénomènes de chômage de courte durée et ceux de longue durée. Ce point sera développé plus en détails ci-après.

Macroéconomie: l'offre et la demande globales

L'offre et la demande globales jouent un rôle majeur dans la théorie macroéconomique, qui considère le comportement de l'économie dans son ensemble. Les différentes notions sont définies ici:

Demande globale

Il s'agit de la somme des valeurs de tous les biens et services achetés dans une économie donnée. On ne mesure pas uniquement ce que les individus veulent acheter, mais ce qu'ils sont en mesure et désireux d'acheter. Le *niveau* de la demande globale est déterminé par la demande totale des biens à consommer, pour les services, pour un nouvel investissement, pour les biens achetés par le gouvernement, et pour les biens nets à exporter.

Offre globale

Il s'agit de la somme des valeurs de tous les biens et services fournis dans une économie donnée. Le *niveau* de l'offre globale est le rendement qu'une économie peut produire, déterminé en fonction des ressources (main-d'œuvre et capital — des notions détaillées au prochain chapitre) et de la technologie disponible, ainsi que des importations.

Comment une augmentation de la demande globale affecte-t-elle le chômage et la croissance économique:

Demande globale et chômage

Augmentation de la demande globale



Augmentation de l'offre globale



On utilise plus que la capacité de production d'un pays ne peut fournir



On doit augmenter le travail pour augmenter l'offre



Le chômage recule, davantage de biens et services sont produits,
l'économie croît et le PIB augmente.

3.3 Echelles de temps et formes de chômage

Selon la durée, le rendement global est déterminé soit par l'offre globale, soit par la demande globale. Le chômage qui en résulte s'explique par des causes diverses et prend différents noms.

A court terme

Lorsque les macroéconomistes fondent leurs analyses sur le «court terme», ils s'attachent aux contractions et expansions régulières de l'économie, que l'on nomme «cycle économique». Inflation, croissance et chômage suivent tous des mouvements cycliques. A court terme, le rendement est déterminé par la demande globale qui définit dans quelle mesure est exploitée la capacité d'un pays à fournir des biens et services. Les employeurs vont modifier la quantité de biens et services produits en fonction de la demande globale. Si le rendement augmente, les facteurs de production doivent en faire autant, davantage de travail est requis et les taux de chômage reculent.

Le chômage lié aux variations à court terme de la demande est souvent appelé chômage cyclique. Le niveau de chômage à court terme peut être inférieur ou supérieur au niveau structurel: lorsqu'il est inférieur, on peut s'attendre à une augmentation rapide afin de réduire l'écart par rapport au niveau structurel, et lorsqu'il est supérieur on peut s'attendre à une baisse prochaine en fonction de l'évolution du cycle économique et du marché du travail.

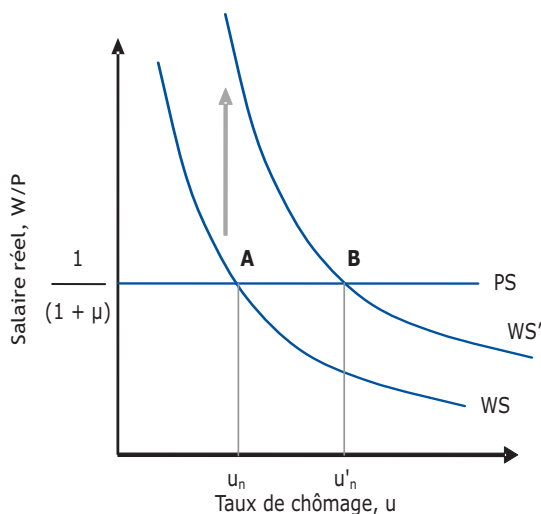


A moyen terme

A moyen terme, les positions des courbes de fixation des salaires et fixation des prix, et par conséquent le taux de chômage d'équilibre, dépendent de z (les nombreux facteurs qui influencent la fixation des salaires, à l'instar des prestations de chômage) et μ (la marge appliquée par les entreprises).

Pour un taux de chômage donné, des prestations de chômage plus importantes entraînent un salaire réel plus élevé. Il faut un taux de chômage supérieur pour ramener le salaire réel à un niveau acceptable pour les entreprises. En laissant les entreprises augmenter leurs prix en fonction des salaires, une application moins stricte du droit de la concurrence génère une baisse des salaires réels.

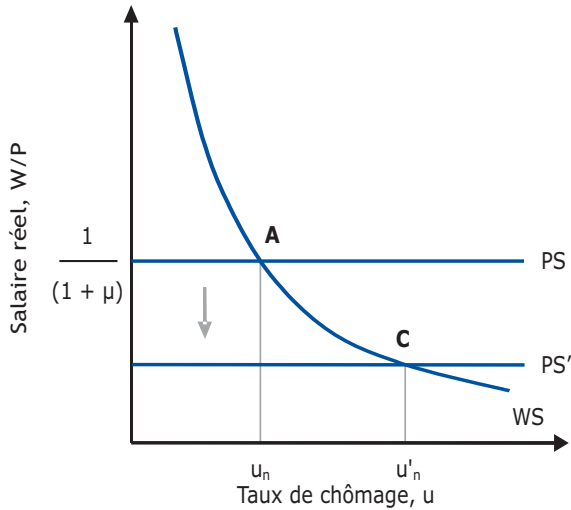
En conclusion sur le court terme, une augmentation des prestations de chômage entraîne une progression du taux de chômage structurel, comme le montre le graphique ci-dessous:



L'augmentation des prestations de chômage suscite un mouvement ascendant de la courbe WS, et un niveau plus élevé de chômage structurel.

On obtient un résultat identique en augmentant les marges. Cet événement (l'augmentation des marges appliquées par les entreprises) peut sembler rare et peu pertinent, mais l'effet obtenu sur la relation price setting et sur le marché du travail est le même qu'en présence d'autres événements plus courants. Tel est le cas pour une augmentation du prix du pétrole (un bien souvent importé selon un quota précis) ou d'autres matières premières: le mécanisme est semblable à une hausse, *ceteris paribus*, des coûts de production des entreprises et donc, dans le cadre qui nous intéresse, semblable à une augmentation des marges.

En conclusion, une augmentation des marges (ou la hausse équivalente du prix du pétrole et des matières premières utilisées pour produire les biens) diminue le salaire réel et entraîne une augmentation du taux de chômage structurel. Le nouvel équilibre est celui déterminé au point C dans le graphique suivant.



A long terme

A long terme (la notion de «long terme» est controversée: fait-elle référence à quelques trimestres ou une décennie?), le rendement est déterminé par la demande globale seule, dès lors que le volume d'intrants détermine en fin de compte le volume du rendement, ou la capacité productive d'une économie. Par conséquent, la croissance économique à long terme dépend de l'offre globale, c'est-à-dire de l'offre en capital et en travail, et du progrès technologique.

Le taux de chômage qui est déterminé à long terme est lié à la croissance démographique, au niveau d'éducation de la main-d'œuvre, à sa productivité et au progrès technologique. Le niveau de capital physique est sans importance à long terme puisqu'il est déterminé par les autres variables considérées et il ne stimule aucunement la croissance.

Pour en savoir plus

Blanchard, O.J. (2006), *Macroeconomics*, Prentice Hall.

Dornbusch, R., Fischer, S. et Startz, R. (2009), *Macroeconomics*, McGraw-Hill et Interamericana de México.

Mankiw, N.G. (2007), *Principles of economics*, Thomson Paraninfo.

Pindyck, R.S. et Rubinfeld, D.L. (2001), *Microeconomics*, Prentice Hall.



Chapitre 4

POURQUOI DES TAUX ÉLEVÉS DE CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES?

4.1 Une entrée en matière nécessaire: le sophisme d'une masse fixe de travail

Nous avons étudié brièvement au chapitre précédent les principaux déterminants du chômage ainsi que les variables jouant un rôle d'après la théorie économique moderne.

Avant d'aborder une partie des facteurs à l'origine de taux de chômage élevés chez les jeunes, il est important de présenter le sophisme d'une masse fixe de travail (*en anglais: lump-of-labour fallacy*), un argument économique fallacieux qui motive régulièrement les politiques du marché du travail.

Face à un taux de chômage élevé, on pense souvent que la solution réside dans une répartition plus équitable du travail existant auprès de la main-d'œuvre. Ainsi dans les années 90, l'Europe a connu des taux de chômage extrêmement importants et de nombreux dirigeants syndicaux et politiciens ont suggéré alors de réduire la semaine de travail de façon à ce que tous les travailleurs effectuent un même nombre d'heures. On appelle cette conception «sophisme d'une masse fixe de travail», qui repose sur l'hypothèse que la demande de travail serait une quantité fixe.

Pour commencer, attardons-nous sur le soupçon de vérité contenu dans cette hypothèse. Pour un groupe donné de travailleurs, dotés de compétences spécifiques et concentrés dans une région, une réduction de la demande de travail peut en effet constituer une menace par rapport à leurs revenus. Si les salaires sont ajustés lentement, ces travailleurs pourraient être confrontés à des périodes de chômage prolongées. Le sophisme d'une masse fixe de travail peut sembler assez réel pour ces travailleurs.

Mais du point de vue de l'économie dans son ensemble, ce sophisme de l'emploi en quantité fixe postule que le nombre d'emplois rémunérés dans une économie est fixe, ce qui est erroné. Un examen minutieux des antécédents économiques de divers pays nous montre qu'une hausse de l'offre de travail peut être ajustée en augmentant l'emploi, bien que cette hausse puisse exiger des salaires réels plus faibles. Dans la même logique, un recul de la demande par rapport à un travail spécifique, lié à des changements technologiques dans une industrie, peut être ajusté à des salaires relatifs plus faibles et un mécanisme de migration du travail et du capital apportera finalement de nouveaux emplois pour les travailleurs détachés.

Le travail n'est pas une masse fixe à partager entre les travailleurs potentiels. Les ajustements du marché du travail peuvent s'accommoder aux variations de l'offre et de la demande en travail en modifiant le salaire réel et en opérant des migrations de travail et de capital. Sur le court terme bien entendu, quand les salaires et les prix sont rigides, le processus d'ajustement peut s'appuyer sur des politiques macroéconomiques appropriées.



Faits et chiffres:

Les données de l'OCDE ne soutiennent pas la théorie d'une masse fixe de travail. Certains pays, dont les Etats-Unis, ont combiné des taux de chômage faibles à un nombre élevé d'heures de travail par employé. En Europe, les pays qui ont le plus restreint le nombre d'heures de travail ont connu des taux de chômage/inactivité constamment élevés. Une comparaison entre divers pays de niveau de développement économique similaire révèle que l'on ne peut établir de lien systématique entre des heures de travail réduites et un taux de chômage faible. Les Etats-Unis et les Pays-Bas affichent par exemple un niveau comparable de développement économique. Sur les huit pays de l'OCDE les plus performants en termes de productivité de la main-d'œuvre, les travailleurs néerlandais sont ceux qui travaillent le moins longtemps, et les américains le plus longtemps. Il n'en demeure pas moins qu'ils font état de taux d'emploi quasi similaires.

Source: Synthèses de l'OCDE: Clocking in and clocking out: Recent trends in working hours, www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf

Cette entrée en matière succincte introduit le point central du présent chapitre: l'absence d'une masse fixe de travail (lump-of-labour fallacy) doit nous amener à réfléchir sur les principales causes du chômage des jeunes et sur les politiques pouvant contribuer à la création d'emplois.

Notre réflexion s'ouvre sur une considération d'ordre quantitatif:

On observe dans nombre de pays un déséquilibre entre l'offre et la demande en matière de main-d'œuvre jeune.

offre de main-d'œuvre jeune > demande de main-d'œuvre jeune

Quelles en sont les raisons?

Du côté de l'offre...

- Abandon précoce des études
- Education, manque de compétences et inadéquation des compétences

Du côté de la demande...

- Contexte macroéconomique et environnement d'entreprise peu favorables
- Réglementation excessive du marché du travail et systèmes de sécurité sociale inefficaces
- Salaires élevés pour des travailleurs inexpérimentés

Si les compétences proposées par la main-d'œuvre jeune ne répondent pas aux besoins des employeurs, un problème d'ordre qualitatif se pose alors puisqu'il devient difficile pour ces derniers de trouver ce qu'ils recherchent auprès des jeunes.

offre de jeunes qualifiés < demande de jeunes qualifiés

Il existe bien entendu pléthore d'autres facteurs (et même des facteurs encore plus importants tels que les tendances démographiques) susceptibles de contribuer à et expliquer les niveaux élevés de chômage chez les jeunes, et les raisons pour lesquelles ces niveaux dépassent ceux des adultes. Le présent chapitre ne se veut pas exhaustif, mais il entend analyser les facteurs problématiques précédemment mentionnés et les méthodes offertes aux employeurs pour y remédier. Les employeurs peuvent en effet au moins s'exprimer sur ces facteurs.



4.2 Un âge précoce de fin de la scolarité obligatoire

L'âge de fin de la scolarité obligatoire est l'âge auquel une personne est légalement autorisée à quitter l'enseignement obligatoire. La plupart des pays ont décrété que cet âge de fin de scolarité obligatoire serait le même que l'âge minimum d'accès à un emploi à temps plein, permettant ainsi une transition sans heurt entre enseignement et travail, alors que quelques pays ont fixé cet âge à un niveau légèrement inférieur à l'âge légal de travail des jeunes.

Dans d'autres pays, on note un écart de plusieurs années entre l'âge de fin de la scolarité obligatoire et l'âge minimum légal de travail, qui empêche par conséquent ce type de transition. D'un autre côté dans les pays où l'âge de travail est inférieur à l'âge de fin de la scolarité obligatoire (essentiellement des pays en développement), les enfants peuvent être enclins à abandonner l'école pour subvenir aux besoins de leurs familles. Mais un âge de fin de la scolarité obligatoire précoce peut aussi entraîner une progression du nombre de jeunes demandeurs d'emploi (et donc une augmentation de l'offre de main-d'œuvre).

En partant du principe qu'une population ayant suivi des études plus longues est plus qualifiée, les jeunes plus instruits devraient pouvoir trouver un emploi plus rapidement⁸ (voir ci-après la section *transition de l'école au travail*).

4.3. Contexte macroéconomique et environnement d'entreprise

Le contexte macroéconomique se rapporte à l'économie d'un pays dans son ensemble. Pour résumer, une croissance économique faible, qui se manifeste par une activité économique réduite et peu d'investissements, implique un phénomène de création d'emplois très limité, tant pour les jeunes que pour les adultes. À l'inverse lorsque les économies sont plus performantes, les taux de chômage tendent à être faibles car le rendement est important et les employeurs ont besoin de recruter pour maintenir le niveau accru de production. Ce faisant, la croissance de l'emploi est, pour toutes les tranches d'âge, consécutive au développement socio-économique et n'est envisageable qu'en présence de conditions macroéconomiques adéquates.

Un contexte macroéconomique fertile est source de croissance économique, c'est-à-dire de hausse de la production de biens et services, et donc d'expansion du revenu national. La sous-section suivante met l'accent sur l'environnement d'entreprise et les contraintes posées à l'entrepreneuriat, en considérant que la réglementation des entreprises est un domaine dans lequel les employeurs peuvent exercer leur influence.

Environnement d'entreprise et contraintes posées à l'entrepreneuriat des jeunes

La présence d'un environnement d'entreprise permettant aux entrepreneurs de monter aisément leur affaire peut apporter une contribution substantielle à la création d'emploi.

Le travail indépendant permet de créer directement des emplois, mais les entreprises fructueuses, lorsqu'elles sont en mesure de se développer, créent également des emplois pour d'autres puisque la demande en travail croît.

L'entrepreneuriat est, à bien des égards, vecteur de développement économique. Il alimente la compétitivité et l'innovation. Par le recours aux nouvelles technologies, l'innovation augmente la productivité et développe les opportunités existantes sur le marché, un phénomène qui incite à son tour à innover. Les petites entreprises peuvent donc contribuer à l'un des piliers centraux de la croissance économique durable, à savoir le progrès technologique. En effet, la force du secteur de la petite entreprise est souvent un facteur décisif pour déterminer la capacité d'une économie à augmenter son PIB et assurer une distribution équitable des richesses.

⁸ Cela vaut dans beaucoup de régions, néanmoins le taux de chômage des personnes instruites est plutôt élevé dans bon nombre de pays, comme en Afrique du Nord.

Il n'en demeure pas moins que plusieurs contraintes et obstacles clés se posent à l'entrepreneuriat en général, et plus particulièrement à l'entrepreneuriat des jeunes.

L'obstacle principal (ou tout du moins le plus fréquemment signalé) pour les jeunes aspirant à créer leur entreprise réside dans le manque de solutions adéquates de financement de départ. L'investissement dans la jeunesse est souvent considéré comme un investissement à risque en raison de l'absence d'un historique de remboursement solide, de nantissement suffisant ou de garanties pour assurer les prêts ou les lignes de crédit. Les difficultés de financement des jeunes entrepreneurs sont également liées au manque d'expérience et de compétences professionnelles. Du fait de leur jeune âge, il est souvent peu probable qu'ils disposent du type d'expérience requis, des résultats ou des compétences professionnelles exigés par les banques ou les institutions financières prêteuses afin d'évaluer leur solvabilité. Et il est encore plus difficile d'avoir accès au crédit pour les jeunes entrepreneurs du secteur informel. Dès lors que les entreprises de ce secteur ne sont pas enregistrées d'après la même jurisprudence que les sociétés à responsabilité limitée, aucune séparation n'est établie entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine personnel. Un jeune entrepreneur est donc directement et solidairement responsable de ses actes. Cette absence de séparation entre propriété et contrôle est un obstacle pour les investisseurs qui souhaitent faire affaire avec des entrepreneurs du secteur informel.

Un autre facteur important lié à l'environnement d'entreprise concerne l'impact des charges administratives et réglementaires sur les jeunes entrepreneurs et sur l'entreprise en général. Ces charges comptent parmi les obstacles les plus importants auxquels se heurtent les jeunes créateurs d'entreprise dans les pays à hauts revenus et les pays en développement: la réglementation gouvernementale et les formalités bureaucratiques expliquent également l'étendue des secteurs informels dans beaucoup de pays en développement, dès lors que les coûts de formalisation sont supérieurs au gain de productivité découlant d'une transition vers le secteur formel.

Les entrepreneurs sont aujourd'hui confrontés à de nombreux fardeaux administratifs, et notamment l'enregistrement des entreprises, l'administration fiscale, l'obtention d'approbations en matière d'investissement et de permis d'exploitation, la gestion des droits d'auteur et la réglementation des brevets, le droit de la concurrence, l'accès à un lieu de travail et les baux à long terme, la construction et les permis de construire, le dédouanement ainsi que le raccordement aux services publics.

Ces questions sont particulièrement chronophages et coûteuses pour les jeunes entrepreneurs dès lors que les jeunes n'ont généralement que peu, voir aucune, expérience en la matière. Ne disposant pas de réel capital, les coûts administratifs et les niveaux de taxation élevés peuvent devenir un obstacle insurmontable à la création d'entreprise ou amener bon nombre de jeunes entrepreneurs prometteurs sur le marché gris ou le marché noir qui limitent leur potentiel de croissance et prospérité.

Enfin, un droit de la concurrence inefficace peut également fermer les marchés aux nouvelles entreprises, et particulièrement aux jeunes situés en dehors des réseaux locaux d'entreprise. Les restrictions à la concurrence relatives à l'accès au marché ou aux subventions du gouvernement peuvent empêcher bon nombre de jeunes d'entrer sur les marchés. Les politiques de libéralisation du commerce introduites dans beaucoup de pays en développement ont du reste intensifié la concurrence. Nombreuses sont les jeunes entreprises des pays les plus pauvres qui ne disposent pas des mécanismes de gestion professionnelle et des ressources leur permettant de s'adapter à un environnement plus compétitif.



Faits et chiffres:

Des études ont révélé que les taux de croissance des entreprises de plus petite envergure étaient généralement supérieurs à ceux des entreprises plus importantes et anciennes. Plus les taux de croissance des petites entreprises sont élevés, plus bénéfique est l'impact sur le chômage.

Source: Audretsch, D.B. and Thurik, R. (2001)
Linking entrepreneurship to growth, OECD,

[www.ois.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/\\$FILE/JT00107253.PDF](http://www.ois.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/$FILE/JT00107253.PDF)



Dans les pays de l'OCDE, les PME (petites et moyennes entreprises) représentent entre 60 et 70% des emplois. Ces données varient toutefois en fonction des secteurs. Dans le bâtiment par exemple, les PME représentent entre 80 et 90% du total de l'emploi. En règle générale, elles représentent entre 30 et 70% de la valeur ajoutée (une mesure du rendement de l'entreprise, que l'on peut résumer comme suit: recettes moins coûts hors main-d'œuvre des intrants) dans les économies des pays de l'OCDE.

Source: OCDE - *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*, www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf

4.4 Des salaires élevés pour des travailleurs inexpérimentés

Ainsi que nous venons de le voir au précédent chapitre, des salaires trop élevés peuvent contribuer au chômage. Ceci est d'autant plus vrai pour le marché du travail des jeunes.

Dans les métiers manuels, les travailleurs bien expérimentés perçoivent souvent des premiers salaires proches de ceux des travailleurs sans expérience professionnelle préalable (et réalisant différentes tâches).

Ainsi les travailleurs inexpérimentés sont défavorisés puisque l'employeur va normalement privilégier l'embauche de personnes expérimentées.

Pour ce qui concerne les postes administratifs où l'expérience professionnelle influe davantage sur la rémunération, aucun rapport systématique n'a été observé entre la proportion de travailleurs à différents niveaux de qualification et le nombre d'embauches ou l'offre en travailleurs expérimentés.

La différenciation des salaires (des salaires moindres pour les nouveaux arrivés sur le marché du travail) peut se présenter comme un moyen efficace pour lutter contre le chômage des jeunes et réduire le désavantage des travailleurs moins expérimentés. Les salaires doivent s'appuyer sur la valeur du travail accompli, indépendamment de l'âge du travailleur⁹, mais une différenciation des salaires peut se justifier dans le cas de personnes de métiers distincts ou pour un travail de valeur différente au sein d'une entreprise (généralement, les individus expérimentés accomplissent des tâches différentes).

4.5 Réglementation excessive du marché du travail et systèmes de sécurité sociale inefficaces

L'efficacité et la flexibilité du marché du travail sont des critères décisifs pour assurer que les travailleurs servent l'économie de façon optimale par rapport à leurs capacités et qu'ils sont incités à fournir le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser leur travail. Une réglementation excessive du marché du travail et une législation de l'emploi trop protectrice peuvent alimenter un niveau de chômage élevé chez les jeunes. L'effet net de la législation de protection de l'emploi (LPE) sur le chômage global est ambigu. Les chercheurs sont en désaccord quant aux effets directs de la LPE sur le niveau de chômage, mais ils conviennent qu'une LPE plus stricte augmente la durée du chômage (des jeunes) et les mouvements de l'emploi. Par ailleurs, plusieurs études révèlent un lien entre la LPE et les taux d'emploi de différentes catégories de population, mettant en avant des rapports négatifs entre une LPE stricte et le taux d'emploi des jeunes et des femmes d'âge très actif¹⁰.

Sur un marché du travail flexible, il est aisé et économique pour les entreprises de varier la quantité de travail utilisée, par exemple en variant les heures de travail par employé ou en modifiant le nombre de travailleurs. On note dans le cadre de la réglementation traditionnelle affectant la flexibilité les lois sur le salaire minimum, les lois sur le licenciement (délai de préavis, dédommagement) ainsi que la

⁹ Le Préambule de la Constitution de l'OIT entérine le principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale.

¹⁰ Voir Heckman et Pagès (2000), Perspectives de l'emploi de l'OCDE (1999 & 2002), Scarpetta (1996).

sécurité sociale et les allocations de chômage. En règle générale, la flexibilité du marché du travail permet aux entreprises de s'adapter aux fluctuations et aux changements au sein de la société, de même que dans l'économie ou en matière de production. La flexibilité contribue à maximiser les profits lorsque le marché est à la hausse, aboutissant à une expansion commerciale et une croissance de l'emploi. En cas de marché baissier, la flexibilité aide à minimiser les pertes.

Les marchés du travail flexibles sont régulièrement associés à de faibles niveaux de régulation, tandis que les marchés inflexibles, rigides, sont souvent dits surrégulés. La rigidité réglementaire du marché du travail restreint la flexibilité des entreprises en termes de réponse aux fluctuations du marché. Cela signifie que les employeurs sont moins disposés à recruter puisque les licenciements deviennent une procédure complexe, et tout particulièrement lorsque les coûts induits sont excessifs.



Faits et chiffres:

La nouvelle législation de l'emploi a coûté aux entreprises britanniques 37 milliards de livres (soit près de 72 milliards de dollars E.-U.) entre 1999 et 2006. Les coûts résultent de l'impact cumulatif de 35 nouveaux droits de l'emploi et des charges administratives instaurées par leur intermédiaire. Les employeurs ont révélé que le temps passé à administrer et veiller à se conformer aux nouveaux droits était préjudiciable pour leur entreprise. 50% ont déclaré que les coûts de main-d'œuvre ont augmenté, les deux cinquièmes estiment que la réglementation sur le lieu de travail a été néfaste à la réputation du Royaume-Uni dans le monde des affaires et un tiers ont rapporté un effet négatif sur leur capacité concurrentielle.

Source: Confederation of British Industry (CBI) (2005)

Lightening the load: The need for employment law simplification www.cbi.org.uk

Ceux qui s'opposent à une flexibilité du marché du travail mettent en avant une concentration du pouvoir dans les mains de l'employeur, permettant ainsi aux entreprises d'embaucher et de licencier comme bon leur semble en privant les travailleurs de protection. Il convient également d'argumenter qu'une plus lourde législation et réglementation rassure davantage les travailleurs et les encourage par conséquent à investir en se dotant des qualifications spécifiques requises par rapport à leur emploi - et à l'entreprise - pour leur permettre de mieux réaliser leur travail actuel, bien que ces qualifications seraient inutiles au sein d'une autre entreprise.

Systèmes de sécurité sociale et allocations de chômage

Dans les pays ayant instauré un système de sécurité sociale, les chômeurs bénéficient du soutien financier de l'Etat (salariés et employeurs contribuant généralement en reversant une partie de leur salaire et de la masse salariale, respectivement) au travers des allocations de chômage, également connues sous le nom d'assurance chômage.

Les allocations de chômage peuvent accroître le chômage de trois façons distinctes:

1. Les allocations de chômage prolongent la recherche d'un emploi

Si une durée plus étendue de la recherche d'emploi peut accroître l'efficacité du marché du travail en suscitant une meilleure adéquation entre le salarié et l'employeur, elle réduit également l'incitation à travailler. Le niveau élevé de la fiscalité et la générosité excessive des prestations sociales ont les effets les plus dissuasifs sur la recherche d'emploi; ces deux facteurs affectent le «taux de remplacement», qui mesure le ratio entre les revenus nets d'inactivité et les revenus nets d'activité précédemment touchés pour une personne. Plus le taux de remplacement est élevé, moins un chômeur est incité à trouver un emploi. Le taux de remplacement affecte le salaire de réserve, c'est-à-dire le salaire en deçà duquel un chômeur n'accepte pas de reprendre le travail. Les facteurs dissuasifs sont particulièrement forts pour ceux dont les revenus potentiels sont peu élevés et qui



risquent d'être piégés dans la «trappe à inactivité», c'est-à-dire lorsque les prestations versées aux chômeurs sont élevées par rapport au revenu net perçu en travaillant.

2. Stabilité de l'emploi

Les prestations versées aux chômeurs atténuent les effets du chômage. En conséquence, les entreprises peuvent être plus enclines à licencier si nécessaire, dès lors que leur «responsabilité sociale» à l'égard des travailleurs a d'une certaine façon été externalisée.

3. Emploi mesuré

Pour pouvoir prétendre aux allocations de chômage, la personne sans emploi doit être enregistrée en tant que telle. Ainsi, des individus qui ne cherchent pas réellement de travail peuvent aussi solliciter ce soutien financier. Cela implique que les prestations de chômage accroissent non seulement le taux réel de chômage, mais également le taux mesuré de chômage au travers de ce que l'on nomme les «effets de report».

En résumé, des prestations sociales trop généreuses peuvent sérieusement entraver le processus d'incitation au travail. Si le travail n'est pas payant, beaucoup préféreront continuer à recevoir de l'argent de l'Etat plutôt que d'en générer. Il en résulte pour les employeurs une diminution de la base de recrutement alors que, de façon quelque peu paradoxale, le chômage progresse. Pour les entreprises comme pour la société dans son ensemble, un système de prestations sociales trop généreux affecte lourdement les résultats financiers puisque l'argent reversé provient des impôts, en ce compris l'impôt sur les sociétés.



Faits et chiffres:

Le coût représenté par une base de 10 000 jeunes n'occupant aucun emploi ou ne suivant aucun programme d'études ou de formation a été estimé à environ 1 milliard de livres (soit près de 2 milliards de dollars E.-U.) en 2002 au Royaume-Uni.

Source: Department for Education and Skills (2002)
Estimating the Cost of Being "Not in Education, Employment or Training (NEET)" at Age 16-18, www.dfes.gov.uk



Faits et chiffres:

En France, le taux de chômage était de 10% en 2009 (soit près de 3 millions de personnes). Un individu ayant travaillé pendant au moins 4 mois au cours des 28 derniers mois peut prétendre aux prestations de chômage. Ces prestations sont perçues pendant une durée maximale de 24 mois et correspondent à 57% du salaire brut (mais ne peuvent être inférieures à 27 euros par jour).

Source: www.elpais.es

Les effets négatifs potentiels des allocations de chômage sur les taux de chômage sont souvent le fruit d'un compromis visant à atténuer les répercussions du chômage, y compris la pauvreté, l'exclusion sociale et les inégalités - le chômage frappant en effet plus lourdement les pauvres que les riches.



Faits et chiffres:

Une étude menée sur les jeunes chômeurs dans les pays nordiques montre que les prestations de chômage diminuent la probabilité de réemploi dans tous les pays. Au Danemark par exemple, où les allocations sont élevées par rapport à d'autres pays, il s'est révélé que les jeunes chômeurs ont moins de chance de trouver un emploi que dans les pays où les aides sont moins importantes. Les jeunes chômeurs danois seraient également moins déterminés à travailler et moins actifs en matière de recherche d'emplois.

Source: Hammer, T. (1999) 'The influence of different compensation levels of unemployment benefits on job chances among unemployed youth: A comparative study of the Nordic countries', Acta Sociologica,

<http://asj.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/2/123>

4.6 Education, niveaux de compétence et demandes sur le marché du travail

Le capital humain est un déterminant clé de la croissance économique. Il influe sur les revenus de l'économie tout entière, et sur les revenus des individus. Aucune croissance économique continue ne saurait être envisagée sans capital humain. Les entreprises ont besoin de travailleurs qualifiés et instruits pour pouvoir réaliser des bénéfices et croître.



Faits et chiffres:

Une analyse croisée entre différents pays, fondée sur les résultats d'un test international, a révélé que le niveau de revenu, le niveau de scolarité et les taux de croissance démographique expliquent en grande partie l'écart entre les taux nationaux de croissance économique. Mais la qualité de la population active mesurée par les notes obtenues en mathématiques et sciences s'est avérée extrêmement importante: une différence de 1 écart-type dans les notes obtenues aux tests correspond à un écart de 1% entre les taux de croissance annuels du PIB par habitant. Pour illustrer l'importance de la qualité de la main-d'œuvre, l'analyse précise qu'une croissance supérieure de 1 point de pourcentage se traduira sur une période de 50 ans par une hausse des revenus de 64%.

Source: Hanushek, E.A. (2005) 'L'importance de la qualité de l'enseignement', Finances & Développement, Vol. 42, No. 2, www.imf.org

Une corrélation a été établie entre un faible niveau d'instruction et des taux de chômage plus élevés. Il semble du reste que l'éducation porte ses fruits. Des niveaux d'instruction supérieurs amènent des salaires plus importants qui, à leur tour, suscitent un niveau accru de dépense et d'épargne, et encouragent ainsi la croissance. Le rapport entre niveau d'instruction, chômage et revenus est clairement illustré dans l'exemple ci-dessous fondé sur des données américaines.



Niveaux de chômage et de revenus des salariés à temps plein âgés de 25 ans et plus, par niveau d'instruction

Taux de chômage en 2005 (%)	Niveau d'instruction	Salaire hebdomadaire médian en 2005 (Dollars)
1,6	Doctorat	\$1421
1,1	Diplôme professionnel	1370
2,1	Maîtrise	1129
2,6	Bac +4	937
3,3	Bac +2	699
4,2	Enseignement supérieur, pas de diplôme	653
4,7	Diplôme d'études secondaires	583
7,6	Enseignement secondaire, pas de diplôme	409

Source: www.bls.gov

Dans un contexte de mondialisation, de compétitivité et de transformation accrues de l'économie, les qualifications et les connaissances des jeunes gagnent en importance pour les entreprises existantes et sont nécessaires à quiconque aspire à monter une affaire fructueuse. Il est absolument crucial d'offrir aux jeunes un enseignement fondamental décent et de les doter des qualifications et des qualités requises pour travailler. Les compétences en lecture, écriture et calcul sont à la base d'un environnement d'entreprise performant, en ne sous-estimant pas les technologies de l'information et de la communication (TIC) ni les compétences d'entreprise (compétences administratives, ventes et marketing, etc.). Soulignons notamment que l'enseignement de l'entrepreneuriat (compétences, attributs et comportements) n'est pas suffisamment intégré dans les programmes scolaires ou dispensé de manière inadéquate à divers niveaux du système éducatif. Ce dernier n'est, le plus souvent, encore fondé que sur l'enseignement de valeurs traditionnelles plutôt que la pensée et l'action indépendantes, la prise de risque et l'autonomie. En outre, une approche académique de l'éducation encourage des compétences appropriées en vue d'un emploi dans le secteur public ou dans des organisations et entreprises de vaste envergure, mais qui ne sont pas optimales pour démarrer une carrière entrepreneuriale.

Un faible niveau d'instruction et de qualification entraînera une inadéquation des compétences, compliquant encore davantage la transition école-travail pour les jeunes.

Inadéquation entre compétences et demandes sur le marché du travail

Le chômage structurel découle essentiellement d'une inadéquation entre l'éventail des compétences proposées par les chômeurs (offre) et les besoins des employeurs (demande du marché du travail). Cette inadéquation est liée au refus ou à l'incapacité des chômeurs à faire évoluer leurs compétences ou à migrer vers un lieu où leurs compétences sont recherchées. Faire coïncider les travailleurs avec les emplois devient par conséquent très coûteux, et le chômage s'en trouve souvent prolongé.

Ainsi, les entreprises d'une région donnée pourront rechercher des jeunes dotés de compétences avancées en matière de TIC. Un jeune vivant dans cette région mais ne possédant pas les compétences en question se heurtera à des difficultés pour trouver un emploi - ses compétences ne répondent pas à la demande. Dans la même logique de raisonnement, la difficulté ou le risque de chômage sera identique pour un jeune doté des compétences requises mais vivant dans une région où celles-ci ne sont pas demandées, par exemple lorsque les employeurs recherchent des ouvriers agricoles.

Une tendance importante, en grande partie influencée par la mondialisation, a été observée sur les marchés du travail d'économies plus développées: dans la demande de main-d'œuvre, une réorientation s'est opérée en faveur des ouvriers qualifiés et au détriment des travailleurs peu qualifiés. Cette tendance vaut quelle que soit la définition que l'on donne du mot compétences, tant en termes d'éducation que d'expérience ou de catégorie d'emplois.

La composition changeante de la demande de travail a entraîné et entraîne encore un recul du nombre d'emplois de base non qualifiés, qui ne permet pas aux jeunes peu instruits et peu qualifiés de répondre à cette demande. Le chômage cyclique peut lui aussi exercer une certaine influence sur l'inadéquation des compétences. En cas de chômage de longue durée, les compétences des travailleurs peuvent «rouiller» et même devenir obsolètes sur un marché de l'emploi rapidement changeant.



Faits et chiffres:

Des études ont révélé que la progression du nombre d'emplois qualifiés en Europe a également entraîné une pénurie de compétences. Deux études menées par l'International Data Corporation sur la pénurie de compétences de TIC au niveau européen et considérant l'offre et la demande avaient estimé la pénurie à 1,7 million de professionnels des TIC en Europe occidentale en 2003. Les études prévoient du reste une demande à hauteur de 6,3 millions de travailleurs dotés de compétences «e-business» (une combinaison entre compétences techniques et compétences de gestion d'entreprise). Les rapports ont conclu que le problème ne se résumait pas à une offre insuffisante en travailleurs TI qualifiés mais résidait plutôt dans une inadéquation due à la demande croissante en spécialistes de l'e-business.

Source: www.idc.com

Transition école-travail

La transition entre école et travail peut être difficile à opérer pour les jeunes, augmentant ainsi le chômage chez les nouveaux entrants sur le marché du travail mais pas nécessairement en raison de l'absence d'emplois. Dans nombre de pays, le système éducatif n'entretient pas de lien avec l'entreprise; aucune relation n'a été instaurée entre les institutions éducatives et la communauté d'affaires (partenariats école/industrie, combinaison entre apprentissage en classe et expérience structurée en entreprise), ou lorsqu'elle est présente, cette relation est très peu développée.

a. Inadéquation des compétences

L'inadéquation des compétences résulte généralement de deux facteurs. Le premier est d'ordre général: le programme scolaire ne fournit pas nécessairement les compétences recherchées par les employeurs. On relève encore dans la plupart des systèmes éducatifs, un manque évident d'apprentissage pratique et expérimental, de même que sous la forme de travaux menés en équipe. L'apprentissage expérimental n'est que très rarement appliqué alors qu'il s'agit d'une méthode efficace pour acquérir des connaissances et de l'expérience, et probablement du meilleur système d'apprentissage de l'entrepreneuriat. En outre, les enseignants et les professeurs d'université ne jouissent le plus souvent que d'une expérience et d'une compréhension limitées à l'égard des petites entreprises et du travail indépendant. Par conséquent, ils n'ont pas suivi la formation ou l'instruction appropriée pour enseigner des aptitudes entrepreneuriales aux jeunes.

Le second facteur est l'absence, ou l'inexactitude, de l'information sur le marché du travail (IMT) - l'information sur les compétences recherchées et la localisation des emplois; ce facteur amène bon nombre de jeunes à faire un choix de carrière sans tenir compte des réalités du marché du travail.



b. Manque d'expérience professionnelle

Les employeurs ont souvent tendance à évaluer la performance d'un jeune sur des critères allant au-delà des qualifications acquises en milieu scolaire.

c. Absence de réseaux de recrutement formels

Dans beaucoup de pays en développement, ce n'est que par des méthodes informelles de placement - généralement grâce à la famille et à des amis - qu'un jeune trouve un emploi ou prend connaissance des postes à pourvoir. Dans les pays dépourvus de canaux de recrutement formels, les jeunes pourraient simplement ne pas savoir comment et où chercher du travail, sans le bouche à oreille. Si les adultes sont eux aussi désavantagés, le manque d'expérience et de réseaux liés à la recherche d'emploi place les jeunes dans une situation encore plus défavorable.

d. Absence de compétences en matière de recherche d'emploi

En présence de systèmes de recherche d'emploi plus formels, les jeunes ne sont pas nécessairement familiers des réseaux de recrutement et ne savent pas toujours comment rédiger un CV ou comment se vendre lors d'un entretien de recrutement. Les adultes, quant à eux, pourraient avoir la possibilité de trouver du travail grâce aux recommandations d'anciens employeurs ou collègues et ils sont plus susceptibles de connaître les «bonnes personnes».

e. Absence de mobilité

Il est peu probable que les jeunes qui viennent d'intégrer la main-d'oeuvre disposent des moyens financiers nécessaires pour s'installer ailleurs à la recherche d'un emploi. Du fait que beaucoup dépendent encore des revenus familiaux, leur recherche sera circonscrite au voisinage immédiat du domicile familial. L'inexistence d'un réseau de transport approprié aura les mêmes effets.

f. Absence d'informations et d'opportunités liées à l'entrepreneuriat

Il incombe aux établissements scolaires de véhiculer l'idée que le statut d'employé n'est pas la seule option offerte aux jeunes lorsqu'ils quittent les bancs de l'école. Il convient de promouvoir les avantages du statut d'entrepreneur et d'encourager les jeunes qui se lancent dans la création d'entreprise et s'exposent aux risques qui en découlent.

Les outils, ressources et supports d'information destinés à soutenir l'entrepreneuriat des jeunes ne sont pas facilement accessibles.



Exemple Une transition école-travail difficile au Sri Lanka

L'enquête nationale sur la jeunesse sri lankaise (National Youth Survey) conduite en 2000 a montré que près de 50% des 15-24 ans étaient soit au chômage, soit insatisfaits de leur situation professionnelle actuelle et cherchaient un autre emploi. Pour comprendre ces chiffres, l'OIT a mandaté une enquête sur la transition école-travail au Sri Lanka, à laquelle 1800 personnes ont répondu.

Le sondage a révélé que plus de la moitié des jeunes mettaient plus d'un an à trouver un emploi. Au cours de cette période, la plupart ont fait savoir qu'ils restaient « simplement » à leur domicile et cherchaient un emploi. Un nombre assez restreint d'hommes et de femmes participaient à l'entreprise familiale ou à un programme de formation tout en cherchant un emploi. Une transition école-travail de longue durée suscite chez les jeunes frustrations et incertitudes, et apparaît également comme une entrave à d'autres phénomènes de transition de la vie, comme la recherche d'une situation familiale convenable.

Moins d'un tiers (29,3%) des jeunes ont bénéficié d'une orientation professionnelle et de conseils par rapport à leur future carrière. Les parents et les enseignants étaient les principales sources de tels conseils, ce qui a révélé des lacunes en termes de services d'orientation professionnelle formels, ou tout du moins un manque de reconnaissance quant à l'utilité de ces services, lorsqu'ils existent.

Pour l'essentiel, les jeunes ont fait savoir qu'il considéraient le caractère inadapté de l'enseignement général comme étant le principal obstacle à l'emploi, mais selon eux le manque de maîtrise de l'anglais et l'absence de contacts influents jouaient aussi un rôle clé. Les jeunes cherchaient généralement un emploi au travers de réseaux informels d'amis et de membres de la famille (30-42%, en fonction des différents sous-groupes analysés dans le cadre de l'enquête) et peu ont su profiter des moyens formels qui leur étaient proposés en la matière. Leur foi dans les réseaux informels n'était pas sans fondement: la vaste majorité des jeunes employés sondés avaient trouvé leur emploi actuel par l'entremise d'amis ou de parents (jusqu'à 85% selon les sous-groupes).

Source: Mayer, M. and Salib, M. (2004) School-to-work transition of youth in Sri Lanka www.ilo.org

Pour en savoir plus

Synthèses de l'OCDE (2004): Employment protection: The costs and benefits of greater job security, www.oecd.org

Blanchard, O.J. (2005) *Macroeconomics*, Prentice Hall, US.

Dornbusch, R., Fischer, S. and Startz, R. (2004) *Macroeconomics*, McGraw-Hill Companies Inc, US.

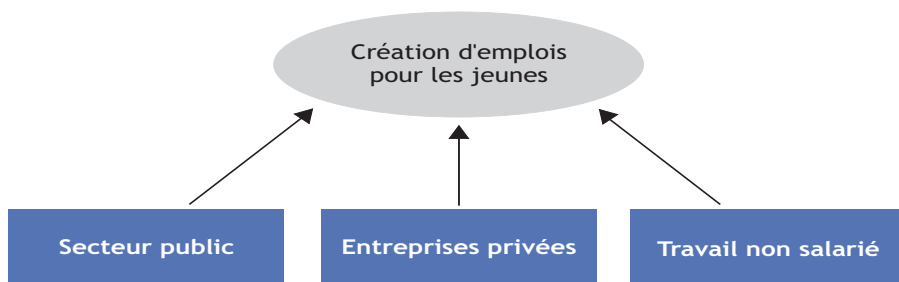
IOE (2005) *Youth employment: Secretariat note*, www.ioe-emp.org



OBSERVATIONS FINALES, SECTION I DES CAUSES AUX SOLUTIONS POTENTIELLES

Nous avons passé en revue les principales causes du chômage en général, et du chômage des jeunes en particulier; Nous allons à présent évoquer quelques solutions afin d'y remédier.

Dans un premier temps, il est important de considérer les principaux acteurs impliqués dans le processus de création d'emploi.



Dans beaucoup de pays, les employeurs se préoccupent généralement assez de la croissance excessive et des coûts induits par le secteur public. Nous allons de ce fait mettre l'accent sur les politiques et les programmes qui contribuent à la création d'emplois dans le secteur privé (entreprises privées ou travail non salarié).

Le travail non salarié représente un plan de carrière concret et les politiques soutenant la création des jeunes entreprises sont un moyen efficace de lutte contre le chômage des jeunes.

Le graphique présenté en page 53 montre les inter-connections entre les causes du chômage des jeunes, les éventuelles solutions et l'action potentielle des organisations d'employeurs.

La création d'emplois est conditionnée par un contexte macroéconomique favorable et un environnement d'affaires propice au développement des entreprises. Ces deux conditions sont fondamentales pour créer des emplois non seulement chez les jeunes mais aussi pour toutes les catégories d'âge. Les employeurs ont un rôle important à jouer en influençant la conception des bonnes politiques macroéconomiques et en orientant le processus de réforme de façon à faciliter les affaires dans leurs propres pays.

En règle générale, les employeurs sont de fervents défenseurs de la modération salariale, car comme nous l'avons vu au chapitre 3, un salaire trop élevé peut entraîner un taux de chômage important. Les employeurs peuvent appuyer la modération salariale ainsi que des politiques spécifiques afin de diminuer les coûts de main-d'œuvre pour les employeurs qui embauchent des jeunes.

L'autre «champ de bataille» des employeurs concerne la réglementation du marché du travail ainsi que les politiques efficaces du marché du travail. Les organisations d'employeurs soutiennent ardemment la flexibilité du marché du travail pour améliorer l'efficacité économique et ajuster le travail requis au cycle de production. Les mesures spécifiques destinés à faciliter les processus d'embauche et de licenciement des jeunes sont normalement appuyées par les employeurs et considérées comme efficaces afin de favoriser les opportunités de premier emploi.

Il est également indispensable pour les employeurs de trouver comment allier de façon optimale les politiques passives et actives du marché du travail - qui ne doivent pas devenir trop pesantes sur l'économie. Les organisations d'employeurs doivent appuyer ces questions dans le cadre de leur action quotidienne.

La recherche d'emploi explique pourquoi les économies sont systématiquement confrontées à un certain niveau de chômage; une cause que nous n'avons pas encore étudiée. La recherche d'emploi désigne le processus qui consiste à associer les travailleurs aux emplois qui leur conviennent. En effet, les goûts et les compétences de ceux-ci diffèrent, les emplois présentent des caractéristiques distinctes et les informations concernant les candidats et les postes vacants circulent lentement entre les nombreuses entreprises et les ménages de l'économie. En améliorant l'information sur le marché du travail, le chômage peut être réduit efficacement, et tout particulièrement le chômage frictionnel. Les organisations d'employeurs peuvent faire pression en faveur d'un service d'emploi public plus efficient mais elles peuvent également s'impliquer directement dans le processus d'adéquation entre les travailleurs et les emplois, en recueillant les informations sur le marché du travail et en assurant une orientation professionnelle.

Les politiques de promotion du travail non salarié constituent une alternative viable en matière de création d'emplois. Trop souvent, l'activité non salariée n'est pas suffisamment encouragée à l'égard des jeunes. Les employeurs doivent faire pression afin de réduire les obstacles empêchant les jeunes d'aller dans cette direction et afin de faciliter leur accès au crédit, et ils doivent soutenir les politiques de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes. Il peuvent du reste s'impliquer directement dans les programmes proposant des activités de parrainage, conseils et coaching aux jeunes entrepreneurs.

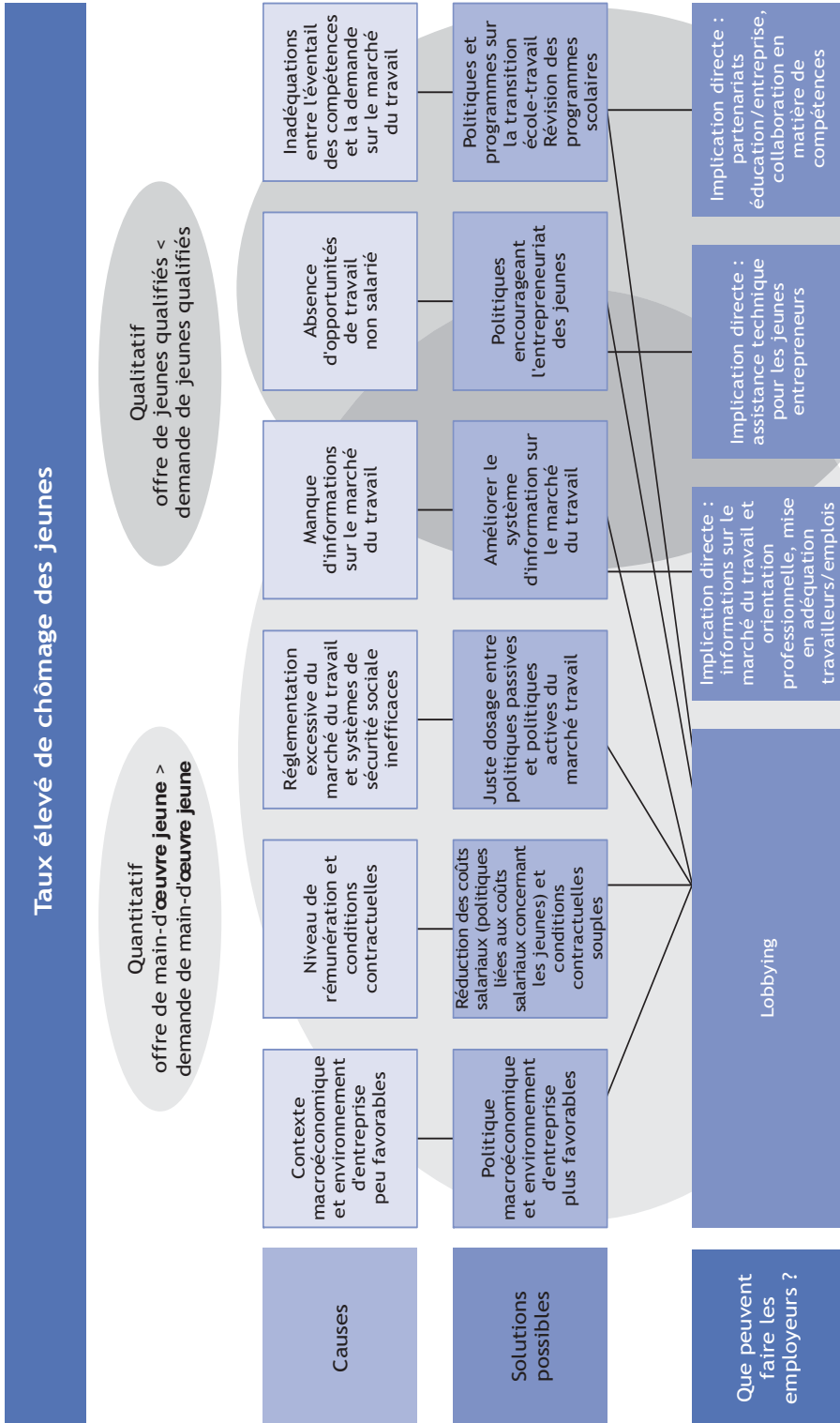
Enfin, l'inadéquation entre l'éventail des compétences et la demande du marché du travail est une problématique récurrente. Les employeurs tendent à soutenir l'ensemble des politiques et des programmes destinés à faciliter la transition école-travail en mettant l'accent sur les compétences qui favorisent l'employabilité. Ceux-ci induisent généralement une révision des programmes scolaires. Dans certains cas, les employeurs agissent aussi directement au travers des partenariats éducation-entreprise (expérience professionnelle, stages, etc.) et par la formation visant à améliorer les compétences des employés.

Nous analyserons à la section II les outils proposés aux employeurs et à leurs organisations pour agir contre le chômage des jeunes.

Dans un souci de simplicité, le chapitre 5 se concentrera sur les politiques (représentées sur le graphique) par rapport auxquelles les employeurs doivent chercher à exercer leur influence afin de promouvoir l'emploi des jeunes dans le secteur privé.

Le chapitre 6 mettra l'accent sur les actions et les initiatives qui s'offrent directement aux organisations d'employeurs afin d'améliorer l'employabilité des jeunes et des travailleurs inexpérimentés, tout en contribuant activement à la réduction du chômage des jeunes.

Servez-vous du graphique. Vous pourrez vous y référer pour comprendre quel est le but de chaque mesure afin de stimuler l'emploi des jeunes et comment elle peut contribuer à répondre aux principales causes du chômage des jeunes.





SECTION II

LES OUTILS POUR AGIR CONTRE LE CHÔMAGE DES JEUNES

Chapitre 5

INFLUENCER LE DÉBAT DANS LES DOMAINES POLITIQUES ASSOCIÉS AU CHÔMAGE DES JEUNES

Les organisations d'employeurs jouent un rôle à part entière en participant à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques et des programmes relatifs à l'emploi des jeunes¹¹.

Il arrive que les représentants d'employeurs prennent part à des comités formels qui conçoivent les programmes et décident des domaines politiques liés à l'emploi des jeunes. Les organisations d'employeurs peuvent aussi jouer un rôle indirect en tentant d'influencer le débat via leur **action de lobbying**. Le lobbying désigne les actions menées pour influencer les décisions, les lois, les règlements, l'attitude générale et l'approche des décideurs politiques dans le cadre des politiques socio-économiques. Ces actions comprennent toutes les tentatives visant à influencer les législateurs et les responsables, que ces tentatives émanent d'autres législateurs, de mandants ou de groupes organisés. Les organisations d'employeurs performantes ont adopté une stratégie de lobbying bien conçue visant à créer un environnement propice aux entreprises et à l'entrepreneuriat dans le but de créer des richesses et des emplois.

Le présent chapitre examine les principales questions associées au niveau de chômage des jeunes afin d'identifier les politiques sur lesquelles les organisations d'employeurs devront davantage concentrer leur stratégie de lobbying. Lorsque ces politiques auront été présentées, nous examinerons certains des mécanismes institutionnels visant à influencer les politiques publiques.

5.1 Politiques macroéconomiques

Un contexte macroéconomique défavorable entraîne une progression du chômage, tant chez les jeunes que chez les adultes. Ce faisant, une croissance de l'emploi pour toutes les tranches d'âge n'est envisageable qu'en présence des politiques et conditions macroéconomiques adéquates.

Les principaux instruments de politique macroéconomique sont les variations des taux d'intérêts et la masse monétaire (politique monétaire) ainsi que les changements en termes de fiscalité et de dépenses publiques (politique fiscale). Ces politiques influencent en principe le montant des fonds disponibles à dépenser dans une économie donnée. Si le montant disponible est moins important en raison de taux d'intérêts accrus sur les prêts et de taux de taxation élevés, les dépenses seront réduites et affecteront ainsi la demande globale et, par conséquent, le chômage. Les coupures des dépenses publiques ainsi que les politiques monétaires restrictives adoptées en réponse à une hausse de l'inflation (pourcentage d'augmentation du niveau général des prix) peuvent générer une baisse des taux de croissance et une progression du chômage. Un taux de chômage élevé implique un PIB réel faible. Dans cette situation en effet, les ressources humaines ne sont pas utilisées dans leur intégralité, ce qui entraîne une certaine inefficacité du marché du travail.

¹¹ Voir à ce sujet la Résolution concernant l'emploi des jeunes adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 93^{ème} Session (Genève, juin 2005), <http://www.ilo.org/global/standards/lang—fr/index.htm> 1

En fin de compte, c'est aux gouvernements qu'il incombe d'élaborer une politique macroéconomique qui saura maximiser la croissance économique, contrôler l'inflation et réduire le chômage. Ils se devront toutefois de tenir compte des avis des employeurs au moment de formuler et mettre en œuvre les politiques macroéconomiques dans une perspective de croissance et de création d'emplois.

Les gouvernements peuvent encourager le développement macroéconomique par divers moyens, et notamment:

Augmenter le capital physique

On entend par capital physique les biens tels que terres, structures physiques et équipement utilisables pour produire d'autres biens afin de générer des revenus. Le capital physique peut être développé en stimulant l'investissement et l'épargne.

Augmenter le capital humain

Le capital humain est l'ensemble des qualifications et des connaissances qui déterminent la capacité à produire d'un travailleur. Si elle bénéficie de l'éducation et de la formation adéquates, la main-d'œuvre sera mieux instruite. À la différence du capital physique, le capital humain présente un taux de retour sur investissement croissant.

Promouvoir le progrès technologique et l'innovation

Si elle accroît la productivité des travailleurs, cette démarche amène également à la création de nouveaux produits (bien qu'elle puisse aussi se substituer aux travailleurs si, par exemple, les coûts de main-d'œuvre sont trop élevés en raison d'un manque de flexibilité du marché du travail, ainsi que nous l'évoquerons ultérieurement).



Faits et chiffres:

Il y a lieu de ne pas sous-estimer l'importance du progrès technologique. Robert Solow, lauréat du Prix Nobel d'économie en 1987, a étudié la croissance économique aux Etats-Unis de 1909 à 1949. Il a découvert que 80% de la croissance économique était imputable au progrès technologique. En quarante ans, la croissance moyenne du PIB était de 2,9% par an. Solow a révélé que 1,49% de cette croissance découlait du progrès technologique, 1,09% de l'accumulation de capital et 0,32% d'une hausse du facteur travail.

5.2 Environnement d'affaires

L'activité entrepreneuriale exerce un impact direct sur les taux d'emploi, y compris les taux des jeunes, en développant les opportunités d'emploi tant directement qu'indirectement par l'entremise des fournisseurs. Mais si l'appui initial apporté aux créations d'entreprises (start-ups) est important, ces structures doivent également être soutenues dans une perspective de croissance. La contribution à l'emploi des start-ups sera limitée si les taux de survie des nouvelles entreprises sont faibles et si la croissance de celles qui survivent est restreinte.



Faits et chiffres:

Près de 70% des emplois sont concentrés auprès des petites entreprises dans la plupart des pays.

Source: www.ilo.org



Les organisations d'employeurs peuvent encourager l'entreprise en défendant un environnement d'affaires propice aux entrepreneurs et facilitant la création et l'expansion d'entreprises. Ce terrain favorable est vecteur de croissance de l'emploi, directement via l'activité non salariée, mais aussi indirectement via la création d'emplois. Un environnement d'affaires propice à l'entreprise durable¹² requiert généralement les attributs suivants:

1. **Stabilité politique, économique et institutionnelle** – un entrepreneur doit croire fermement que le risque qu'il/elle prend va très certainement porter ses fruits. Tel n'est pas le cas dans un contexte où s'opèrent par exemple de multiples changements de régime sur une courte durée - chacun de ces changements risquant d'affecter de façon significative l'environnement d'affaires. Les organisations d'employeurs ne peuvent, hélas, exercer qu'une influence limitée dans ce domaine.
2. **Bonne gouvernance** – incluant un engagement à lutter contre la corruption et promouvoir la sincérité et la transparence au niveau des décisions du gouvernement, ainsi qu'un système législatif et judiciaire fonctionnant de manière transparente. L'application continue des lois régulant et protégeant les droits de propriété est un élément particulièrement important.
3. **Dialogue social** - le dialogue social fondé sur la liberté d'association et le droit de négociation collective, cadres institutionnels et réglementaires compris, est essentiel pour obtenir des résultats efficaces, équitables et réciproquement bénéfiques pour les gouvernements, les employeurs, les travailleurs et la société dans son ensemble.
4. **Investissement dans l'infrastructure** – la durabilité des entreprises et le développement humain sont tributaires de la qualité et de la quantité de l'infrastructure physique en présence, à l'instar des équipements physiques des entreprises, des systèmes de transport, des établissements scolaires et hospitaliers. Le caractère fiable et abordable de l'accès à l'eau et à l'énergie constitue également un enjeu majeur, en particulier dans les pays en développement. Les entreprises trouvent du reste un soutien de taille lorsque des industries auxiliaires telles que prestataires de services, et fournisseurs et constructeurs de machines, sont accessibles localement. Une organisation d'employeurs est idéalement placée pour indiquer au gouvernement à quel niveau un investissement dans l'infrastructure aurait l'impact le plus significatif et le plus immédiat.
5. **Investissement dans la santé** – les entrepreneurs comme les travailleurs doivent être en bonne santé pour pouvoir, respectivement, gérer leur entreprise ou y travailler. Certains pays présentent par exemple une forte proportion de jeunes infectés par le VIH/sida, qui induit des répercussions négatives sur la main-d'œuvre. Mais lorsque des services de santé adaptés sont proposés, ces jeunes sont en mesure de travailler et d'apporter leur contribution à l'entreprise et à la société. Il convient bien entendu de ne pas sous-estimer l'importance de la prévention en matière de santé.
6. **Investissement dans l'éducation et le développement des compétences** – une participation active à la formulation des politiques en matière d'éducation et de compétences, y compris l'initiation à l'entreprise, est cruciale afin de garantir que la future main-d'œuvre est suffisamment instruite et formée, comme nous le verrons plus en détails ultérieurement. Il est cependant nécessaire de mettre en exergue l'importance de l'enseignement scientifique de base et de l'enseignement technique puisque ces deux composantes sont un vecteur décisif de l'innovation.
7. **Promotion des stratégies de croissance des exportations** – ces stratégies sont utiles afin de développer les opportunités sur le marché et ouvrir ce dernier aux nouvelles entreprises.
8. **Accès aux services financiers** - un système financier performant favorise la croissance et le dynamisme du secteur privé. La facilitation de l'accès des PME (coopératives et start-ups comprises) aux instruments de financement tels que crédit, leasing, fonds de capital-risque ou autres instruments de type similaire ou nouveau, va favoriser la mise en place d'un processus plus inclusif de développement de l'entreprise.

L'accès au crédit se présente peut-être comme le seul obstacle véritablement rebutant pour les entrepreneurs potentiels. C'est le plus souvent par l'autofinancement ou le financement émanant

¹² Une partie des mesures énumérées ici sont tirées des «Conclusions concernant la promotion des entreprises durables», Conférence internationale du Travail 2007, www.ilo.org



Quelques sites Internet utiles:

- Organisation internationale du Travail, OIT/Département de l'analyse économique et des marchés du travail, indicateurs et statistiques sur le marché du travail www.ilo.org/empelm
- Organisation internationale du Travail, OIT/Département des relations professionnelles et des relations d'emploi, base de données en ligne d'information sur la législation régissant la cessation d'emploi dans plus de 50 pays http://www.ilo.org/dyn/eplx/termmain.home?p_lang=fr
- Le Projet «Doing Business» de la Banque mondiale <http://français.doingbusiness.org/> évalue pour chaque pays donné les dispositifs qui régissent la création, le fonctionnement et l'expansion des entreprises. Le site peut même indiquer dans quelle mesure un classement est susceptible d'évoluer si le pays concerné met en place certaines réformes, c'est-à-dire en rendant le marché du travail plus flexible.
- Rapports et indicateurs de compétitivité sur le site du Forum économique mondial www.weforum.org
- L'International Institute for Management Development (IMD) publie un classement annuel de compétitivité, le World Competitiveness Yearbook, qui analyse par ailleurs dans quelle mesure l'environnement d'entreprise d'un pays crée et maintient la compétitivité des entreprises. Pour en savoir davantage, consulter le site www.imd.ch
- Le Moniteur de l'entrepreneuriat mondial (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) propose des informations utiles sur l'activité entrepreneuriale dans différents pays www.gemconsortium.org

Etude de cas et bonne pratique:

Singapore National Employers' Federation (SNEF)

La SNEF participe à diverses commissions qui lui permettent de contrôler que le gouvernement national comprend les besoins des PME. Lorsque des besoins apparaissent, la SNEF forme également des commissions de sa propre initiative afin d'examiner des questions spécifiques en rapport avec les PME. Le Groupe de la SNEF sur les Petites entreprises se réunit régulièrement pour discuter des obstacles posés aux PME. Il entend permettre aux représentants des PME et au personnel de la SNEF d'étudier l'évolution de la législation concernant les PME, des lois relatives au stationnement en bordure de la route jusqu'aux procédures d'octroi de licences.

Source: Adaptation du document du BIT (2005) intitulé Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries
http://learning.ilo.org/sme/en/pages/phase0/seven_country.pdf

Etude de cas et bonne pratique:

Small Firms Association (SFA) (Irlande)

La SFA est très en vue dans les médias et appuie les besoins des petites entreprises au sein des structures gouvernementales. Elle consulte régulièrement le *Backbencher*, une brochure d'information souvent distribuée à l'attention des membres de l'«Irish National Assembly». La brochure reprend, en une page, les questions actuelles associées aux PME de façon claire et succincte; elle entend informer les législateurs des implications de la législation et des politiques relatives à ces entreprises.

Source: Adaptation du document du BIT (2005) intitulé Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries
http://learning.ilo.org/sme/en/pages/phase0/seven_country.pdf

L'impôt papier

L'impôt papier, aussi appelé charge administrative, peut sévèrement compliquer la gestion d'une entreprise. L'expression est tirée de l'anglais «red tape», c'est-à-dire le ruban rouge qui entourait autrefois la plupart des documents juridiques au Royaume-Uni et en France. Pour lire les documents, l'intéressé devait délier le ruban rouge et briser le cachet de cire.

L'expression désigne aujourd'hui les obstacles à surmonter pour comprendre et appliquer les lois et règlements, à l'image de la paperasserie officielle et de la bureaucratie. Les entreprises peuvent être

amenées à consacrer des ressources dans des proportions inquiétantes afin de comprendre les lois et règlements trop nombreux et excessivement complexes, et faire le nécessaire pour s'y conformer (ce que l'on nomme également «coût de mise en conformité»). Bien évidemment, il existe d'excellentes raisons justifiant l'existence d'une législation aussi riche, mais celle-ci ne sera pas nécessairement mieux respectée si l'on complique le processus administratif requis pour s'y conformer. Les gouvernements doivent plutôt veiller à ce que les entreprises soient en mesure de respecter les règles et règlements de façon aisée, transparente et économique - la mise en conformité doit être le moins complexe possible.

Mais l'impôt papier n'est pas seulement associé aux lois et règlements relatifs à l'emploi. Toutes les lois et tous les règlements peuvent peser sur les employeurs, qui préféreraient consacrer leur énergie à générer des profits plutôt qu'à accomplir des tâches administratives. Toute charge administrative réduit la productivité, la compétitivité et la croissance, influençant de manière indirecte le nombre d'embauches réalisables par l'entreprise. Une charge administrative excessive peut également entraver l'entrepreneuriat et réduire le nombre de créations d'entreprises.

La charge associée aux lois et règlements sur l'emploi affecte les taux d'embauche plus directement. Si l'engagement d'un nouvel employé demande des heures de formalités administratives afin de satisfaire aux lois excessivement complexes qui régissent le temps de travail, la santé et la sécurité, les conditions de travail (qui peuvent intégrer des clauses très détaillées sur, par exemple, la température et l'ergonomie sur le lieu de travail), les retraites, etc., il peut alors être plus aisé, et plus sage sur le plan financier, de ne pas embaucher du tout - tout du moins à court terme.

Lorsque les coûts de main-d'œuvre fixes (les coûts non salariaux) sont identiques pour un travailleur expérimenté et un travailleur inexpérimenté, les compétences du travailleur inexpérimenté sont relativement plus coûteuses et l'employeur est plus enclin à engager un ancien travailleur. Bien évidemment, cet état de fait se répercute négativement sur le taux de chômage des jeunes. Ceci vaut tout particulièrement lorsque des lois entravent la flexibilité du marché du travail et compliquent les procédures de licenciement en période de ralentissement économique ou si les employés ne sont pas assez performants.

S'agissant du lobbying à l'égard de l'impôt papier, les organisations d'employeurs peuvent souhaiter:

- étudier l'existence éventuelle de lois contre-productives pouvant être supprimées;
- identifier si les interactions sont trop nombreuses entre les lois, compliquant encore leur interprétation;
- étudier le volume de paperasserie requis pour satisfaire aux lois et examiner s'il est réellement nécessaire de tout respecter;
- appuyer ardemment et proposer une simplification de l'ensemble des lois et règlements, en particulier en rapport avec le chômage des jeunes et les créations d'entreprises.

Quelques exemples de mesures concrètes envisageables:

- La création d'Agences «tout en un» (physiques et électroniques). Il s'agit d'un outil moderne axé sur le client, qui permet de rationaliser l'inscription de l'entreprise et abaisser les coûts y afférents. On entend par système «tout en un» un système qui permet aux entrepreneurs de s'affranchir de toutes les formalités d'inscription en un seul et même lieu, moyennant un montant forfaitaire fixe. Ce système fournit tous les formulaires, la documentation et l'assistance qui sont requis – et souvent l'accès à Internet et l'information en ligne;
- L'introduction de déclarations fiscales électroniques (préparation et soumission par voie électronique) permet de simplifier les procédures d'accès et de délivrance. L'Internet permet de proposer des services davantage centrés sur le client et dans des formats innovants, sans file d'attente, en réduisant les coûts de transaction et en assurant un accès 24h/24.



Un exemple de bonne pratique

Le Rwanda en tête du classement mondial des pays réformateurs selon le rapport Doing Business 2010

Pour la première fois depuis que le rapport *Doing Business* s'intéresse aux réformes, un pays d'Afrique sub-saharienne, le Rwanda, est en haut du palmarès des réformes pour 2008/09. Depuis 2001, le Rwanda a réformé de manière constante ses lois commerciales et ses institutions. En 2008/09, il a introduit une nouvelle loi sur les sociétés qui simplifie la création des entreprises et renforce les protections des actionnaires minoritaires. Les entrepreneurs peuvent maintenant créer une entreprise en deux procédures et trois jours. Le Rwanda a amélioré ses réglementations pour faciliter l'accès au crédit par l'adoption de nouvelles lois. D'autres réformes ont retiré les goulots d'étranglement qui existaient au niveau du registre des propriétés et de l'Administration des recettes fiscales, en réduisant le temps exigé pour enregistrer une propriété de 255 jours. Globalement, le Rwanda a initié des réformes dans 7 des 10 catégories *doingbusiness*, ce qui lui a valu de faire un bond de géant au classement général en se hissant à la 67^{ème} place sur 183 pays évalués, alors qu'il était classé 143^{ème} l'année d'avant.

Créer une entreprise au Rwanda

Les enjeux posés par la création d'entreprise sont exposés ci-dessous. Les indicateurs font référence au nombre de procédures que les entrepreneurs doivent suivre pour créer une entreprise, la durée que cela prend en moyenne, le coût et le capital minimal requis en tant que pourcentage du revenu national brut (RNB) par habitant.

Indicateur	Rwanda	Afr. subsaharienne	OCDE
Procédures (nombre)	2	9,4	5,7
Temps (jours)	3	45,6	13,0
Coût	10,1	99,7	4,7
Capital min.	0,0	144,7	15,5

Comparaison:

Créer une entreprise au Cameroun

Les enjeux posés par la création d'entreprise au Cameroun sont exposés ci-dessous. Ces chiffres englobent le nombre d'étapes que les entrepreneurs s'attendent à devoir franchir, le temps moyen requis et le coût et le capital minimal nécessaire, en pourcentage du revenu national brut (RNB) par habitant.

Indicateur	Cameroun	Afr. subsaharienne	OCDE
Procédures (nombre)	12	9,4	5,7
Temps (jours)	34	45,6	13,0
Coût	121,1	99,7	4,7
Capital min.	182,9	144,7	15,5

Source: <http://francais.doingbusiness.org/>

Un autre problème fréquent réside dans les modifications excessives apportées aux lois et règlements: ces procédures alourdissent encore la charge administrative et les coûts de mise en conformité pour les employeurs. Les entreprises nécessitent une période d'adaptation pour se familiariser avec les nouvelles lois ou avec tout changement majeur de la législation en vigueur. Il est important que les entreprises soient les premières informées de tout changement pour ne pas être sanctionnées (à tort) en cas d'inobservation non intentionnelle.

Pour commencer, une organisation d'employeurs peut:

- Evaluer si les changements apportés aux lois et règlements sont trop nombreux pour que les entreprises puissent s'y conformer—si tel est le cas, elles devront appuyer un ralentissement, voire une cessation, du processus de développement et de mise en œuvre des nouveaux instruments juridiques;
- Evaluer si la période d'adaptation accordée à l'entreprise est suffisante. Dans la négative, elles devront faire pression en faveur d'un délai approprié (qui sera fixé par l'entreprise plutôt que par le gouvernement);

- Déterminer si le gouvernement a réussi à sensibiliser aux changements opérés. Dans la négative, les organisations d'employeurs devront appuyer une campagne publique d'information afin de garantir que toutes les entreprises ont pris connaissance des dits changements ou de l'introduction de nouvelles lois et nouveaux règlements.

5.3 Flexibilité du marché du travail

La flexibilité du marché du travail est une condition sine qua non à la création d'emplois et il vaut mieux qu'un travailleur perde son emploi et en retrouve un rapidement, plutôt qu'il perde son emploi et ne trouve pas de nouveau travail en raison d'un manque de flexibilité du marché du travail nuisant à la croissance et à l'embauche.

Les organisations d'employeurs soutiennent ardemment la flexibilité du marché du travail puisqu'elle permet d'améliorer l'efficacité économique (grâce à elle les entreprises peuvent exploiter leurs ressources de façon optimale) en permettant aux forces du marché (dans ce cas la pression émanant des acheteurs et des vendeurs, plutôt que la pression exercée par le gouvernement ou la réglementation) de définir les conditions d'emploi.

Les faits attestent¹³ généralement d'une corrélation entre une flexibilité accrue du marché du travail et un chômage moins important ainsi qu'un PIB par habitant plus élevé. Cela ne signifie pas nécessairement que l'emploi ne devrait pas être réglementé, mais plutôt qu'il conviendrait de contrebalancer les différents objectifs sociaux, par exemple la protection sociale d'un côté et la création d'emplois de l'autre. Si cet équilibre est trop axé sur la réglementation, le chômage en est la résultante.



Faits et chiffres:

Une étude célèbre de Stephen Nickell montre que certaines rigidités du marché du travail exercent une influence plus forte que d'autres sur le chômage. Les travaux de Nickell révèlent qu'un «chômage élevé est associé aux caractéristiques suivantes du marché du travail:

- a) Des allocations de chômage généreuses non limitées dans le temps, combinées à une pression faible, voire inexistante, sur le chômeur pour qu'il trouve un nouvel emploi, et des taux réduits d'intervention active pour développer la capacité et la volonté du chômeur à travailler
- b) Une syndicalisation puissante avec des salaires négociés collectivement et l'absence de coordination entre les syndicats ou les employeurs en matière de négociation salariale. (En l'absence de coordination, chaque syndicat tend à fixer le salaire de façon précoce dans un secteur donné, lequel salaire servira de base de départ à augmenter dans le cadre des négociations du syndicat. En conséquence, les salaires progressent par bonds à la hausse - «leapfrog».)
- c) Une pression fiscale importante sur le travail ou une combinaison de salaires minimums élevés pour les jeunes associés à des charges sociales élevées.
- d) Le faible niveau de l'enseignement dans le segment inférieur du marché du travail.»

Source: Nickell, S. (1997) 'Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America', The Journal of Economic Perspectives, Vol. 11, No. 33

La flexibilité du marché du travail se décline selon trois axes principaux qui revêtent une importance particulière pour la croissance des entreprises, et qui sont souvent retenus par les régulateurs du

¹³ Voir à ce sujet la publication de Siebert, W.S. (2005) *Labour market regulation: Some comparative lessons*, Institute of Economic Affairs, Blackwell Publishing, Oxford, RU.



marché du travail et par les syndicalistes en raison de leur caractère jugé néfaste pour la protection sociale des travailleurs.

1. La flexibilité numérique externe

La flexibilité numérique externe consiste pour les employeurs à faire varier l'effectif des salariés en fonction de la demande. Il peut s'agir d'embaucher des employés sur une base temporaire ou à durée déterminée (ce que l'on nomme les formes «atypiques» de travail) ou via une réglementation assez souple en matière d'embauche et de licenciement, qui permet aux employeurs d'embaucher et de licencier des travailleurs permanents en fonction des besoins de l'entreprise. Si la réglementation entrave la flexibilité numérique externe, les entreprises seront dans l'impossibilité d'embaucher des employés quand la demande est forte et elles seront tenues de les maintenir en poste même en l'absence de travail pour ces derniers au cours des périodes creuses. La croissance de l'entreprise s'en trouvera donc ralentie, entravant la création d'emplois au sein de l'entreprise.

2. La flexibilité numérique interne

Cette forme de flexibilité est aussi appelée flexibilité du temps de travail et consiste à ajuster le temps ou les horaires de travail des employés travaillant déjà dans l'entreprise. Il peut donc s'agir d'assouplir le temps ou les horaires de travail (y compris les horaires de nuit et de week-end), de modifier le nombre de congés, heures supplémentaires, RTT, heures annualisées (lorsque le total annuel d'heures de travail est réparti en quantités variables durant l'année), etc. Comme pour la flexibilité numérique externe, l'absence de flexibilité numérique interne implique que les employeurs ne sont pas en mesure d'exploiter pleinement un marché haussier et qu'ils auront plus de difficultés à réduire leurs pertes en cas de ralentissement d'activité.

3. La flexibilité financière

La flexibilité financière, également appelée flexibilité salariale, permet à un employeur de varier les salaires et d'autres coûts liés à l'emploi en fonction de l'offre et de la demande de travail (la «rigidité» des salaires est ainsi maintenue à un niveau minimum). Pour cela, l'employeur peut instaurer des salaires individuels basés sur la performance (par exemple un système de rémunération à la pièce, un recours accru aux primes), une rémunération qui est fonction du travail plutôt que du temps, des réductions et des hausses de salaire, etc. Une flexibilité financière réduite induit pour l'entreprise une moindre capacité à répondre aux fluctuations du marché, mettant en danger les employeurs mais aussi les travailleurs en cas de marché baissier.

Un exemple de bonne pratique:

La République slovaque

Des réformes majeures initiées par le gouvernement slovaque ces dernières années ont renforcé la flexibilité du marché du travail et amélioré les incitations à la recherche d'emploi chez les chômeurs. Elles ont rendu les conditions de travail plus flexibles et assoupli les conditions de licenciement. Les réformes des systèmes de fiscalité et de protection sociale ont fait que les chômeurs sont beaucoup plus enclins à chercher du travail.

En conséquence, la création nette d'emplois a progressé entre 2001 et 2005, avec un taux de chômage qui est passé de 18,8% à 16,4% en quatre ans. La création nette d'emplois dans le secteur privé s'est accélérée en 2004 et 2005, effaçant les pertes dans les secteurs en déclin et en voie d'ajustement.

Bien que les réformes du système de sécurité sociale aient accru les incitations à chercher du travail, il faut faire davantage pour rendre les emplois plus accessibles aux demandeurs. L'OCDE a recommandé que la Slovaquie réduise le coût de la main-d'œuvre peu qualifiée, soit en abaissant le salaire minimum, soit en allégeant les cotisations sociales patronales sur les bas salaires. L'une ou l'autre de ces mesures stimulerait la création d'emplois chez les travailleurs peu qualifiés, qui comptent le plus grand nombre de chômeurs.

Sources: www.oecd.org . www.imf.org

Travail par intérim et flexibilité du temps de travail

Il convient d'étudier plus en détails deux des formes de flexibilité retenues par les syndicats dans le cadre de leurs actions de lobbying, à savoir le travail atypique (et tout particulièrement le travail par intérim) et le temps de travail.



Faits et chiffres:

Les pays qui recourent davantage à la «flexibilité» ont de bons taux d'emploi des jeunes ainsi que de bons taux de transformation des emplois temporaires en emplois permanents.. En trois ans, environ 65 pour cent des emplois temporaires au Danemark et 55 pour cent aux Pays-Bas ont été transformés en emplois permanents.

Source: Données sur la flexibilité du marché du travail, <http://www.ilo.org>

Travail temporaire et autres formes de travail atypique

Le «travail atypique» gagne du terrain. Le terme désigne généralement les formes de travail autres que le travail à temps plein et à durée indéterminée. Il inclut le travail à durée déterminée et par intérim, deux formes d'emploi qui augmentent la flexibilité numérique externe pour les employeurs. Initialement, les services publics de l'emploi de nombreux pays faisaient fonction d'intermédiaires entre travailleurs et employeurs pour ce type de travail. Les agences d'emploi privées jouent un rôle croissant dans ce domaine où la concurrence entre les divers prestataires a le plus souvent entraîné une amélioration des services, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Dans certains pays les services publics de l'emploi sous-traitent désormais auprès d'agences d'emploi privées.

Les syndicats s'opposent farouchement à toutes les formes de travail atypique, qu'ils jugent inférieures à l'emploi traditionnel en termes de protection sociale, de rémunération, d'avantages, d'opportunités de formation, etc. Si les mesures varient considérablement en fonction du contexte national, les contrats atypiques proposent souvent des filets de protections adéquats pour les travailleurs.

Certains travailleurs intérimaires, tels que les consultants, perçoivent une rémunération largement supérieure à celle de certains employés sous contrat d'embauche classique. Certains intérimaires optent pour cette forme de travail en raison de la flexibilité qu'elle procure par rapport à un emploi à temps plein et à durée indéterminée.

Il y a lieu de ne pas sous-estimer la valeur des formes de travail atypiques, et du travail intérimaire notamment: elles créent des emplois et stimulent la croissance économique, elles facilitent l'accès à l'emploi et permettent aux jeunes une première immersion sur le marché du travail. Les travailleurs intérimaires permettent par ailleurs aux employeurs de combler des postes vacants ou de répondre à une hausse temporaire de la demande. L'agence s'occupe généralement du recrutement, de la rémunération et de la paperasserie officielle, allégeant ainsi les contraintes pour l'employeur. Les intérimaires apportent une flexibilité très précieuse. Quand un intérimaire n'est plus utile, il peut être congédié sans avoir à respecter de période de préavis. L'intérimaire dispose d'un droit similaire et peut quitter l'emploi temporaire à tout moment du fait de l'absence d'obligation mutuelle entre les parties. En conséquence, l'employeur fera appel à un intérimaire dans des situations où il est peu disposé à embaucher, favorisant ainsi une progression de l'emploi.

Les formes de travail atypiques peuvent aider les travailleurs en phase de transition sur le marché du travail, à l'instar des transitions entre l'enseignement et l'emploi, des transitions entre le chômage et l'emploi, entre deux carrières, entre le statut de mère/père au foyer et l'emploi, etc. Elles permettent à de nombreux «outsiders» - dont les jeunes font partie! - d'accéder à l'emploi. Le travail intérimaire peut servir de tremplin vers un emploi à temps plein et durée indéterminée, tout comme il permet aux jeunes d'acquérir une expérience professionnelle et améliorer leur employabilité. Tout comme le



travail à durée déterminée, il peut également servir de période d'essai tant pour le jeune que pour l'employeur avant d'engager une relation professionnelle classique.



Faits et chiffres:

Des travaux allemands ont révélé que l'acceptation d'emplois temporaires augmentait la probabilité d'emploi future. Hagen (2003) a étudié les répercussions, en termes de perspectives d'emploi, de l'acceptation d'un emploi à durée déterminée à l'issue d'une période de chômage par rapport à une situation de chômage sans accepter de contrat à durée déterminée. En travaillant déjà sur une base temporaire, la probabilité de trouver d'autres emplois temporaires augmente de 4-17%, alors que la probabilité de quitter un emploi temporaire pour un emploi permanent se situe entre 3 et 16%. Les résultats indiquent que les contrats à durée déterminée peuvent représenter des tremplins vers des emplois permanents.

Source: Hagen T. (2003) Do fixed-term contracts increase the long-term employment opportunities of the unemployed?, ZEW Document de discussion n° 03-49, <http://europa.eu>



Faits et chiffres:

Des travaux italiens ont conclu que la probabilité de quitter un emploi temporaire pour un emploi permanent augmente avec la durée du contrat. Toutefois la multiplication des contrats temporaires, en particulier si la personne est au chômage entre différents emplois temporaires, réduit la probabilité de trouver un emploi permanent. Cela suggère que les perspectives d'emploi permanent peuvent être contrariées non pas par le travail temporaire, comme on l'imagine souvent, mais par les interruptions entre deux contrats.

Source: Gagliarducci S. (2004) What is really bad in temporary employment?, <http://europa.eu>

Enfin, le travail temporaire est bénéfique pour l'Etat. Il crée des emplois, et ceux qui travaillent ne touchent pas les prestations de chômage. Certaines agences proposent des formations à leurs travailleurs, ce qui améliore encore l'employabilité. Le soutien financier de l'Etat peut ainsi être orienté dans une autre direction, par exemple à l'attention des entrepreneurs naissants.

Les organisations d'employeurs peuvent souhaiter défendre les aspects suivants:

- La reconnaissance des formes de travail atypiques comme pleinement valables plutôt qu'inférieures à l'emploi traditionnel à temps plein et durée indéterminée.
- La reconnaissance des agences d'emploi privées comme étant d'authentiques entreprises.
- L'encouragement à la création d'agences et à leur croissance dans des pays où les services publics de l'emploi dominant ou dans lesquels le travail par intérim n'est pas ancré.

Un exemple de bonne pratique :

La Confédération Internationale des Agences d'Emploi Privées (CIETT)

L'extrait suivant est tiré d'une brève publication de la CIETT au sujet des avantages du travail par intérim.

Les agences d'emploi privées sont un vecteur de travail - Les agences d'emploi privées figurent au nombre des principaux employeurs en Europe et emploient plus de 7 millions de travailleurs au sein de l'UE chaque année. Cela correspond à une moyenne journalière de 3 millions de travailleurs employés par les agences, soit 1,9% de la population active de l'UE. Les agences ont pour but premier de trouver un emploi pour leurs travailleurs, en visant à garantir la disponibilité des missions au moment où les travailleurs sont intéressés. Les travailleurs intérimaires sont avantagés par le fait que les agences sont en permanence en quête d'emplois à leur intention.

Le travail intérimaire améliore la flexibilité du marché du travail - Les agences peuvent presque immédiatement assortir la main-d'œuvre aux besoins des entreprises en matière de production. Elles répondent par ailleurs à une réelle demande de travail flexible de la part des travailleurs: 33% des intérimaires préfèrent véritablement le travail temporaire et seulement 26% d'entre eux font appel à ces agences à défaut de trouver un emploi permanent.

Le travail intérimaire contribue à la création d'emplois qui n'existeraient pas autrement - 17% du travail accompli sur une base intérimaire n'aurait pas pu être réalisé si les entreprises n'avaient pas eu accès à cette option et 38% du travail aurait été mené en recourant à d'autres solutions de flexibilité, les heures supplémentaires par exemple, qui ne contribuent aucunement à la création d'emplois. Seules 14% des entreprises recourant au travail intérimaire auraient embauché à plus long terme.

Le travail intérimaire fait fonction de tremplin vers l'emploi permanent - 41% des travailleurs intérimaires trouvent un emploi à plus long terme dans l'année qui suit leur mission d'intérim. En effet, ceux qui entrent pour la première fois sur le marché du travail acquièrent de l'expérience au travers des missions confiées, ils peuvent montrer quelles sont leurs compétences à des employeurs potentiels et passer une période d'essai puis être embauchés sur cette même base.

Le travail intérimaire améliore l'employabilité des travailleurs - Il leur permet de rester en contact avec le marché du travail et de suivre des formations. Les agences aident les travailleurs à rester aussi attractifs que possible sur le marché du travail. Les travailleurs intérimaires peuvent également améliorer leurs compétences en multipliant les expériences dans un environnement de travail très spécifique, en passant d'une mission à une autre dans des industries ou entreprises distinctes.

Source: CIETT (2006) *Temporary agency work and the Services Directive: Reality versus misconceptions* www.ciett.org

La flexibilité du temps de travail

Dans certains cas, la flexibilité du temps de travail peut être profitable pour les travailleurs. Pour beaucoup d'entre eux, les heures supplémentaires contribuent largement à augmenter leur salaire. D'autres profitent des stratégies de temps de travail flexibles comme l'horaire hebdomadaire comprimé (par exemple lorsque le temps de travail de deux semaines est réparti sur 9 jours plutôt que sur 10) pour trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Une suppression de la flexibilité et des heures supplémentaires pourrait nuire à la relation entre employeur et employé.

Une organisation d'employeurs pourrait ici souhaiter:

- Sensibiliser quant aux bénéfices de la flexibilité du temps de travail pour les employeurs comme pour les employés
- S'opposer à une réglementation qui nuirait à la flexibilité du temps de travail



Un exemple de bonne pratique : Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

La Loi Aubry a pris effet le 1^{er} janvier 2000 en France au grand dam des employeurs. Elle a imposé une limitation de la semaine de travail à 35 heures. Le MEDEF (organisation patronale française) s'y est fermement opposé. Voici les principaux messages de lobbying que l'organisation a diffusés :

Les résultats dévastateurs de la semaine de 35 heures. Avec un autoritarisme navrant, la loi Aubry a réduit le temps de travail sans bénéfice significatif pour la création d'emplois. Pour les entreprises, les contraintes organisationnelles et financières se sont en revanche multipliées et le dialogue social s'est réduit comme peau de chagrin.

Les 35 heures n'ont pas créé d'emplois. Au cours des derniers exercices, le million et demi d'emplois créés doit plus à la croissance qu'à la Loi Aubry. De 1997 à 2001, la France a augmenté l'emploi dans des proportions identiques à la moyenne européenne, soulignant l'inefficacité des 35 heures sur la création d'emplois.

Le coût par emploi créé est totalement déraisonnable. Pour les finances publiques, le coût annuel des 35 heures est évalué à plus de 15 milliards d'euros (45 milliards de dollars E.-U.). Plus de 35 000 euros par an et par emploi créé (45 000 dollars E.-U.).

Les 35 heures rationnent les capacités de production des entreprises. Le rationnement et le coût des heures supplémentaires, associés à la pénurie de main d'œuvre, limitent la croissance potentielle du pays. Les entreprises ne peuvent plus développer leur activité, et pour certaines la maintenir. La perte de croissance liée aux 35 heures a été estimée à 3%, soit l'équivalent de près de 50 milliards d'euros (66 milliards de dollars E.-U.).

Les 35 heures isolent la France sur la scène internationale et européenne. Aucun pays n'a pris, par la loi et la contrainte générale, de mesure équivalente. Avec l'euro et le ralentissement de la croissance, cela soumet les entreprises à une pression concurrentielle intenable.

Sans remettre en cause le principe, désormais acquis, des 35 heures, le MEDEF propose :

- De rendre aux partenaires sociaux le pouvoir de négocier, notamment sur les contingents et les taux d'heures supplémentaires.
- De rendre aux salariés le droit de gagner plus en travaillant plus.

En 2005, sur fond de lutte nationale contre un chômage élevé, la semaine de travail de 35 heures a été abandonnée pour autoriser les employeurs à augmenter temps de travail et rémunération. Un projet de loi a été adopté, permettant aux employeurs de négocier des accords avec le personnel pour augmenter le temps de travail à 220 heures par an en échange d'un meilleur salaire. Ce projet ouvre effectivement la voie à une suppression progressive des 35 heures.

Source : www.medef.fr

5.4 Des politiques passives aux politiques actives du marché du travail

Les organisations d'employeurs doivent superviser étroitement les politiques formulées par le gouvernement à l'égard des chômeurs. Beaucoup de gouvernements concentrent leurs efforts sur les politiques passives du marché du travail (à l'image des allocations de chômage) plutôt que sur les politiques actives du marché du travail, qui incluent formation, formation de reconversion, rotation des emplois, partage d'emplois, incitations au travail et incitations à la création d'entreprise.

Pour faciliter la recherche d'emploi, il est essentiel de parvenir à un dosage adéquat entre politiques passives et politiques actives du marché du travail (PAMT). La présente section se propose d'analyser de prime abord le but et les risques des allocations de chômage puis d'étudier dans quelle mesure les PAMT peuvent contribuer à la recherche d'emploi.

Le but premier des allocations de chômage est d'apporter une protection, une sorte d'assurance, contre les pertes de salaire découlant d'une période d'inactivité involontaire et de courte durée. Ces allocations visent également l'efficacité puisqu'elles assurent un revenu de subsistance minimum aux chômeurs, leur permettant ainsi de chercher un nouvel emploi. Les allocations de chômage peuvent prévenir le sous-emploi dès lors que ceux-ci sont moins enclins à accepter, pour des raisons d'ordre financier, un travail pour lequel ils seraient trop qualifiés.

D'un point de vue macroéconomique, les allocations de chômage stabilisent le pouvoir d'achat mais influent sur des taux de chômage plus importants. D'un point de vue mesoéconomique, elles sont ceci d'avantageux qu'elles redistribuent le pouvoir d'achat entre les régions, empêchant ainsi les cycles vicieux des zones en déclin et du recul du pouvoir d'achat. Un système de chômage performant contribue également au maintien de bonnes relations industrielles dès lors que les syndicats savent que leurs membres sont protégés et peuvent de ce fait se montrer plus coopératifs. Sur le plan microéconomique, les allocations de chômage contribuent à accroître l'égalité et soutiennent les individus qui ont perdu leur emploi bien malgré eux. Elles apportent aux chômeurs une plus grande sécurité, elles les encouragent à être mobiles et flexibles sur le marché du travail, et même à suivre une reconversion dans un domaine distinct.

Les prestations de chômage se subdivisent en deux grandes catégories, mais aucun système national ne se reconnaît en général totalement dans l'une d'entre elles.

1. **Les prestations d'assurance-chômage** – elles sont généralement financées par des contributions liées au salaire (contributions des employeurs et/ou des salariés). Elles ne sont accordées qu'aux personnes pour lesquelles des cotisations ont été versées, c'est-à-dire des personnes qui ont travaillé. La durée de versement des prestations est limitée et liée à la durée de l'emploi antérieur. Le montant des prestations est fonction du salaire antérieur, l'assurance-chômage constituant un certain pourcentage de ce salaire antérieur. Dès lors que le versement de ces prestations est lié à la durée d'emploi, les jeunes tendent à être moins bien couverts par ce régime d'indemnisation du chômage.
2. **Les prestations d'aide aux chômeurs** – ce type de prestations suit davantage le principe de la sécurité sociale que de l'assurance. Le chômeur se voit garantir un niveau de revenu minimum, indépendamment des cotisations antérieures, de la durée de l'ancien emploi et du revenu. Les prestations ne sont accordées qu'en cas de besoin et sont financées sur les recettes fiscales; leur montant est inférieur à celui des prestations d'assurance-chômage. La durée de versement est généralement illimitée.

Le coût des prestations de chômage est fonction de nombreux facteurs, les plus importants étant:

1. **Le taux de bénéficiaires** – nombre de chômeurs recevant les prestations
2. **Montant des prestations** – montant de l'aide financière reçue par le chômeur. On parle de taux de remplacement du salaire dans le cas de l'assurance-chômage.

Lorsque les fonds destinés aux prestations de chômage sont faibles, le gouvernement peut opter pour une réduction du taux de bénéficiaires en limitant les allocations à un groupe donné au travers de critères d'éligibilité plus stricts. Ainsi, si la durée de l'emploi antérieur requise pour toucher les prestations est de six mois, celle-ci peut être étendue à deux ans. Il est évident que ce type de mesure affectera les jeunes puisqu'il leur est impossible alors de répondre au critère posé. Les gouvernements peuvent par ailleurs réduire le taux de remplacement du salaire de telle sorte que les bénéficiaires des prestations reçoivent une aide financière moindre.

Dans la pratique, de nombreux régimes d'indemnisation du chômage génèrent des effets indésirables, en partie en raison des interactions complexes avec d'autres régimes de sécurité sociale (l'aide au logement et les allocations familiales, par exemple) et avec les taxes et impôts. Ces effets indésirables, que l'on peut considérer comme des dysfonctionnements du marché du travail, surviennent majoritairement pour deux raisons (la seconde nous intéressera tout particulièrement):

1. **La sélection adverse** – on parle de sélection adverse, par exemple, lorsque l'assurance-chômage relève du domaine privé. Les personnes qui ont très peu de chance de pouvoir se payer une assurance sont les plus exposées au risque de chômage. Pour contrer cet effet indésirable, de nombreux pays ont rendu l'assurance-chômage obligatoire ou proposent sinon une aide aux chômeurs.
2. **Aléa moral** – on parle d'aléa moral lorsque les assurés modifient leur comportement ou «profitent du système» pour continuer à toucher les allocations. Par exemple, les personnes qui décident volontairement de ne pas travailler peuvent se signaler en tant que «chômeurs» afin de recevoir les prestations même si elles n'envisagent aucunement de trouver un emploi prochainement.



Dans la même logique, un régime d'assurance-chômage accentue probablement les chances de voir un travailleur quitter volontairement son travail.

Les employeurs qui adhèrent à ce type de régimes sont également concernés par l'aléa moral. Ils peuvent théoriquement embaucher et licencier plus aisément car leur « obligation sociale » a été externalisée et les travailleurs sont susceptibles de solliciter un dédommagement moindre. Toutefois, le débat autour de la minimisation de l'aléa moral a principalement ciblé un retour des chômeurs à l'emploi plutôt que les pratiques d'embauche et de licenciement.

La question de savoir comment augmenter les incitations au travail et enlever les chômeurs aux régimes d'indemnisation pour les ramener à l'emploi a fait naître un débat animé. De nombreux pays, et particulièrement les pays développés, s'attaquent au coût généré par le nombre élevé de chômeurs bénéficiant d'allocations.



Faits et chiffres:

D'après le New Zealand Business Council for Sustainable Development (NZBCSD), une estimation prudente des répercussions nettes d'un effort visant à enlever les jeunes chômeurs aux allocations pour les ramener à l'emploi représenterait un bénéfice de \$400 millions (soit près de 275 millions de dollars E.-U.) pour le pays.

Source: www.nzbcSD.org.nz

Le niveau élevé de la fiscalité et la générosité excessive des prestations sociales ont des effets des plus dissuasifs sur la recherche d'emploi. Ces facteurs dissuasifs sont particulièrement forts pour ceux dont les revenus potentiels sont peu élevés. Sont notamment concernés un grand nombre de jeunes pour qui les prestations versées peuvent être plus élevées par rapport au revenu net perçu en travaillant. Des prestations très généreuses peuvent sérieusement entraver le processus d'incitation au travail, tout du moins à court terme; les politiciens ont tendance à oublier ce point et à ne réfléchir que sur la base de mandats électoraux. En effet, des programmes d'allocations de chômage inadaptés peuvent non seulement décourager la recherche d'emploi, mais aussi accentuer la pression sur les niveaux des salaires, avec des répercussions négatives sur la capacité des employeurs à recruter.

Une étude¹⁴ montre que la méthode la plus simple pour inciter les chômeurs à travailler consiste à supprimer les allocations. Mais l'élimination d'un filet de protection existant intensifie la pauvreté et peut s'accompagner d'autres répercussions sociétales et économiques. Les ménages consomment moins, ils investissent moins, ils sont toujours plus insatisfaits, etc. Dans les régions du monde qui bénéficient de régimes de protection sociale, il est donc peu judicieux de faire pression en faveur de leur suppression. La démarche pourrait même nuire sévèrement à l'image publique des organisations patronales, voire diminuer leur influence.

Une diminution de l'impôt sur le revenu influe également positivement sur la recherche d'emploi puisque les travailleurs reversent une moindre part de leur salaire (et une démarche de lobbying à cet égard sera certainement accueillie plus favorablement). D'aucuns soutiendront que la hausse du revenu disponible ainsi suscitée pourrait contenter plus d'individus qui seraient alors moins enclins à progresser dans leur emploi. Il en résulte des goulets d'étranglement en début de carrière avec de moins en moins de postes ouverts aux nouveaux arrivés, y compris aux jeunes tout juste entrés sur le marché du travail.

Les prestations subordonnées à l'exercice d'un emploi, qui augmentent les retours financiers du travail, peuvent rendre le retour à l'emploi plus attractif pour les chômeurs sans supprimer les allocations. Ces prestations viennent généralement compléter un salaire jusqu'à un certain montant, et sont ensuite progressivement supprimées à mesure que l'employé progresse professionnellement.

¹⁴ Schmid, G. et al. (Eds.) (1997) *International Handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Pourtant, elles ne doivent pas instaurer de «trappe à bas salaires» - une situation dans laquelle une hausse du revenu brut ne se traduit pas par une hausse du revenu net, pénalisant ainsi l'effort requis pour obtenir une augmentation de salaire en progressant professionnellement ou en accomplissant des heures supplémentaires. Si tel est tout de même le cas et que les travailleurs ne progressent pas hiérarchiquement, les postes ouverts aux nouveaux entrants sur le marché du travail seront réduits.

Un exemple de bonne pratique : L'Earned Income Tax Credit (EITC) aux Etats-Unis

L'EITC est un crédit d'impôt relevant de la fiscalité et non du système de transferts sociaux. Il est accessible à toutes les familles à revenu modeste avec enfants, quelle que soit leur situation matrimoniale. Enfin, le crédit d'impôt ne s'applique que si la famille a des revenus de travail positifs. Il crée donc une incitation au travail pour les parents isolés.

En dépit de certains effets indésirables, l'EITC est considéré comme un grand succès politique en termes de motivation des chômeurs à retravailler. Les raisons d'un tel succès incluent notamment les caractéristiques suivantes du programme :

- Las prestaciones vinculadas al trabajo en los EE. UU. tienden a generar incentivos laborales. Aux Etats-Unis, les prestations d'activité tendent à produire des incitations financières au travail plus significatives que des dispositifs similaires, parfois plus généreux, car l'EITC n'est pas considéré comme un revenu pour le calcul des autres prestations sociales, de sorte que le ménage en voit tout l'avantage. Autrement dit, l'interaction entre les prestations d'activité et les autres prestations soumises à conditions de ressources est capitale.
- Aux États-Unis, on a développé les prestations d'activité en même temps qu'on réduisait les prestations de non-emploi. Ainsi, l'accroissement des incitations au travail que permettait l'EITC s'est encore renforcé du fait de la baisse des prestations de non-emploi.

Source: OCDE (2005) OECD Employment outlook - Boosting Jobs and Incomes, Chapter 3: Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits, www.oecd.org

Si le débat est plutôt animé pour ce qui concerne les méthodes envisageables afin de proposer un filet de protection aux chômeurs sans nuire aux incitations au travail, un consensus appuyé sur des travaux de recherche a néanmoins été trouvé quant au fait qu'une aide financière seule (c'est-à-dire des mesures passives) ne suffit pas pour ramener les chômeurs à l'emploi. Par exemple, si le secteur de la production est contraint de licencier en permanence pour survivre, il est peu probable qu'un chômeur trouve un emploi dans son secteur de prédilection.

Pour trouver un nouvel emploi, bon nombre de chômeurs requièrent des services d'aide en la matière, des informations sur le marché du travail (IMT), une éventuelle reconversion et une expérience professionnelle plus poussée. Ces activités doivent s'inscrire dans le cadre de programmes nationaux de politiques actives du marché du travail (PAMT), qui ciblent des mesures actives à l'image de la promotion des compétences et de la création d'emplois. Elles sont, pour la plupart, initiées par les services publics de l'emploi.

Des PAMT efficaces peuvent générer plusieurs effets bénéfiques sur le chômage de longue durée :

- en redistribuant les opportunités d'emploi
- en entretenant un lien avec le marché du travail (en maintenant le désir des chômeurs de trouver un emploi)
- en assurant les transitions sur le marché du travail.

Sur le long terme, les PAMT peuvent également se répercuter positivement sur l'emploi total en réintégrant les travailleurs. Les employeurs peuvent se montrer réticents à embaucher certaines catégories de chômeurs, les chômeurs de longue durée par exemple. Si les PAMT parviennent à réintégrer ces catégories sur le marché du travail, l'offre en travail progresse. L'effet peut être positif sur les taux d'emploi au travers des effets sur la fixation des salaires et en facilitant le recrutement.

Les dépenses publiques liées aux PAMT, lorsqu'elles sont efficaces, sont compensées par les personnes réembauchées qui paient des impôts et ne reposent plus sur les prestations sociales. Il



paraît donc étrange que les pays privilégient souvent de consacrer les dépenses publiques au versement des indemnités de subsistance plutôt qu'aux PAMT. À mesure que le chômage progresse, l'Etat tend hélas davantage à investir dans des mesures passives plutôt que dans des mesures actives. Plus le taux de chômage est élevé, moins les mesures actives risquent d'influer sur le chômage et plus la politique macroéconomique devient pertinente.

Pour éviter tout aléa moral, les demandeurs d'emploi doivent être amenés à participer aux programmes de réinsertion professionnelle plutôt que de simplement dépendre des aides versées. Les mesures dites d'«activation» peuvent contribuer en ce sens en combinant le soutien financier à une participation au programme. Les mesures d'activation peuvent imposer au chômeur d'assister à des entretiens avec des conseillers en emploi, de postuler à des emplois, de chercher un travail et postuler de manière indépendante, d'accepter des offres adéquates par rapport à son profil, de participer à l'élaboration d'un plan d'action individuel ainsi qu'à des programmes de formation ou de création d'emplois, etc.

Etude de cas et bonne pratique

Le programme danois contre le chômage des jeunes

Le programme danois de lutte contre le chômage des jeunes (YUP), mis en œuvre en 1996, est dédié aux jeunes chômeurs peu instruits. La Commission considère ce programme comme une bonne pratique dont il faut tirer leçon. Le YUP vise à renforcer les possibilités d'emploi des jeunes et à les motiver à travailler. Les jeunes de moins de 25 ans n'ayant pas suivi de cursus secondaire formel et qui étaient au chômage pendant 6 mois sur les 9 derniers mois peuvent bénéficier d'une formation professionnelle spécifique sur 18 mois. Les prestations de chômage sont diminuées de moitié lorsque les jeunes participent au programme spécial de formation, ce qui les incite à reprendre leurs études grâce à des subventions publiques ou à trouver un travail. Un refus de prendre part à ces programmes de formation ou de reprendre un cursus d'études ordinaire entraîne la perte de toute allocation de chômage.

Une étude montre que le YUP augmente le taux de transition entre chômage et études. Les répercussions sur le taux de transition entre chômage et emploi sont positives elles aussi mais moins fortes que dans le cas des transitions entre chômage et études; il en ressort que le YUP a réussi, tout du moins partiellement, à redresser le chômage des jeunes au Danemark.

Jensen, P., Rosholm, M. and Svarer, M. (2003) 'The response of youth unemployment to benefits, incentives, and sanctions', European Journal of Political Economy

Vol. 19, pp. 301 – 316 www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf

Nous pouvons en conclure qu'une prise de position en matière de prestations de chômage est très complexe. Avant d'initier une quelconque action de lobbying en la matière, les organisations d'employeurs se doivent d'étudier la question plus en profondeur. Mais de façon générale, elles peuvent appuyer les mesures suivantes:

- Proposer des prestations et des programmes de chômage rentables et ciblés sur les jeunes;
- Trouver un équilibre entre taxes, prestations de chômage et autres mesures de protection sociale, en d'autres termes proposer un filet de protection sans créer de trappe à chômage;
- Identifier les justes niveaux de prestations subordonnées à l'exercice d'un emploi, de manière à éviter les trappes à bas salaires;
- Pour tous les programmes de lutte contre le chômage, en ce compris les programmes axés sur la jeunesse, inclure non seulement une aide financière mais également une aide à la recherche d'emploi, des IMT, des formations, etc. (en tenant compte des exigences posées par le marché du travail);
- Des stratégies d'activation qui imposent pour les demandeurs d'emploi une participation à des programmes de réinsertion professionnelle plutôt que de simplement dépendre des aides versées par l'Etat.

5.5 Les politiques relatives aux transitions entre l'enseignement et l'emploi

Les politiques relatives aux transitions entre l'enseignement et l'emploi sont généralement centrées sur les aspects liés à l'éducation et aux compétences, ainsi que sur les liens entre école et entreprise. Les niveaux d'instruction et de compétence influent fortement sur la transition école-travail puisque l'employabilité d'une personne est fonction du niveau d'instruction et des compétences recherchés.

Une participation active à la formulation des politiques liées à l'éducation et aux compétences présente trois avantages majeurs:

1. Ces politiques excluent généralement les aspects de réglementation des entreprises et se réfèrent simplement à une action volontaire; elles permettent d'éviter habilement les considérations appelant à une augmentation de la charge réglementaire pesant sur les entreprises.
2. Les politiques liées à l'éducation et aux compétences interviennent le plus souvent à un stade précoce et préviennent le chômage des jeunes en s'attaquant à ses causes fondamentales. Du point de vue de l'efficacité, chaque gouvernement est soumis à des contraintes budgétaires et conviendra alors probablement qu'en investissant dans les jeunes qui ne sont pas encore entrés sur le marché du travail, le rendement est de plus longue durée. Mieux vaut prévenir que guérir.
3. Les syndicats et les gouvernements s'accordent généralement sur le fait que l'éducation et les compétences sont des aspects importants pour répondre au chômage des jeunes, proposant par là même des pistes de collaboration.

La présente section entend examiner de plus près les questions suivantes:

- Le programme scolaire national
- Les compétences d'employabilité
- Les pénuries de main-d'œuvre
- Qualifications et évaluation des niveaux de compétences
- Formation à l'entrepreneuriat
- Informations sur le marché du travail et orientation professionnelle
- Formation de perfectionnement

Le programme scolaire national

Les politiques axées sur l'amélioration de la réussite scolaire ont notamment pour but de faciliter la transition entre enseignement et travail. Cet axe politique n'est pas particulièrement controversé puisque les gouvernements, les syndicats et les employeurs s'accordent sur le fait que l'enseignement obligatoire pour tous les enfants et les jeunes est un investissement dans l'avenir. Les jeunes et l'économie en tirent profit.

Ceci étant dit, l'enseignement obligatoire ne permet d'alléger le chômage des jeunes que s'il répond aux besoins des entreprises. Comme toujours dans ce type de débat public, une des parties soutient que l'éducation a pour finalité l'autodéveloppement. Si l'autodéveloppement a son importance, les jeunes doivent acquérir des compétences recherchées sur le marché du travail et qui les aideront à trouver un emploi ultérieurement. En enseignant aux enfants et aux jeunes des compétences inutiles dans l'économie, on gaspille des fonds publics, on nuit sérieusement aux perspectives d'avenir des enfants et, en l'absence de jeunes doués et dotés des compétences adéquates, on expose les entreprises à un risque.

Dans tous les cas, les organisations patronales peuvent mener leur lobbying pour faire de l'enseignement de base un bien:

- À la portée de chacun
- Accessible
- Utile



- Flexible par rapport aux besoins du marché.

Le programme scolaire national doit enseigner efficacement:

- Alphabétisation
- Calcul
- Compétences TIC de base (si possible)
- Compétences en matière d'employabilité (voir ci-après).

Les organisations patronales ont un rôle déterminant à jouer en montrant au gouvernement comment les employeurs jugent le bagage apporté par le programme scolaire pour l'avenir des jeunes, et en faisant le nécessaire pour que ce programme puisse apporter les compétences requises.

Les compétences d'employabilité

Les employeurs se plaignent régulièrement d'un manque de compétences d'employabilité de la part des jeunes. Les «compétences d'employabilité» occupent une place centrale en matière de résultat du marché du travail. Les systèmes éducatifs nationaux devraient systématiquement chercher à doter leurs élèves de telles compétences. Les organisations d'employeurs peuvent communiquer au gouvernement, et aux jeunes eux-mêmes, ce que les employeurs attendent des nouvelles recrues en termes de compétences d'employabilité.

Il est difficile de définir les «compétences d'employabilité». Le terme englobe généralement un ensemble de compétences «générales» ou «non techniques», à l'image de l'autogestion, du travail en équipe et de la communication. Mais cette expression va souvent au-delà des compétences. Les traits et caractéristiques personnels sont également significatifs dans l'employabilité puisqu'ils déterminent la façon dont un individu utilisera ses compétences en la matière. On note ainsi qu'une attitude positive se présente comme l'attribut personnel le plus important, incluant la volonté à participer et l'ouverture par rapport à de nouvelles activités et idées.

La connaissance est une composante tout aussi décisive de l'employabilité d'une personne. Du point de vue de l'employeur; il ne s'agit pas uniquement de connaissance au sens d'information spécifique, mais de connaissance dans un sens plus pratique. Par exemple, comment appliquer des notions de mathématiques dans des situations pratiques, comment lire des graphiques intrants-extrants et la capacité à rédiger une lettre sans commettre d'erreur de grammaire, d'orthographe ou de forme. La connaissance induit par ailleurs une conscience moins explicite des questions telles que l'importance de l'assistance à la clientèle.

L'on peut souligner en conclusion l'existence d'un débat assez animé quant à la manière de définir les «compétences d'employabilité» - une définition qui peut varier selon le contexte, mais chacun s'accorde à reconnaître que ces compétences ont des répercussions importantes en milieu professionnel, et qu'elles influent par conséquent sur les transitions entre enseignement et travail.

Les organisations d'employeurs qui souhaitent étudier ce domaine peuvent:

- Consulter leurs membres afin d'identifier les compétences d'employabilité jugées essentielles par les entreprises
- Etudier dans quelle mesure le programme national d'études peut apporter (plus efficacement) ces compétences et faire pression auprès du gouvernement en conséquence
- Encourager leurs membres à s'investir directement dans l'amélioration des compétences d'employabilité des jeunes, par exemple au travers de l'expérience professionnelle.



Faits et chiffres:

Chaque année la National Association of Colleges and Employers (NACE), une organisation partenaire basée en Pennsylvanie (Etats-Unis), interroge ses membres au sujet de leurs plans de recrutement par rapport à la nouvelle vague de diplômés ainsi que sur d'autres questions liées à l'emploi. La NACE a vocation à aider les jeunes diplômés à répondre à la demande et faciliter les transitions entre université et travail en informant les étudiants des attentes des employeurs.

Les résultats du sondage mené par la NACE révèlent que les employeurs évaluent comme suit l'importance de diverses compétences d'employabilité (par ordre décroissant):

Compétences d'employabilité	Importance
Comp. de communication	4,7
Honnêteté/intégrité	4,7
Comp. de travail en équipe	4,6
Une solide éthique du travail	4,5
Capacités analytiques	4,4
Flexibilité/adaptabilité	4,4
Comp. interpersonnelles	4,4
Motivation/initiative	4,4
Comp. informatiques	4,3
Souci du détail	4,1
Comp. organisationnelle	4,1
Comp. de direction	4,0
Confiance en soi	4,0

(échelle évaluée sur 5 points en prenant 1=pas important du tout et 5=extrêmement important)

Source: *Job Outlook 2006, National Association of Colleges and Employers*

www.naceweb.org

Nombreuses sont les organisations d'employeurs qui décident de confier à un partenaire extérieur le travail de recherche sur les pénuries de compétences, ou qui appuient leur action de lobbying sur les études du gouvernement en la matière car le travail de prédiction sur ce type de pénuries peut prendre un caractère très technique. Elles peuvent cependant mener une brève étude qui donnera une bonne indication des pénuries de compétences actuelles. La conduite d'une telle étude sur une base régulière, une fois par an par exemple, permet d'établir des tendances dans ce domaine.

Dans le cadre du débat visant à identifier l'entité chargée de transmettre aux jeunes des compétences d'employabilité, il peut être utile de se référer à la théorie de Becker sur l'éducation. Il n'est pas dans l'intérêt de l'employeur de proposer une éducation et une formation en compétences «générales» (par opposition aux compétences spécifiques à l'entreprise) car cet apport va augmenter l'employabilité du travailleur et lui permettra ainsi de trouver ailleurs un emploi mieux rémunéré.

Selon Becker, dont les travaux remontent aux années 60, si un employeur finance l'éducation et la formation afin de développer la productivité d'un travailleur, un autre employeur qui n'a rien déboursé pour cette formation pourra alors proposer un salaire plus élevé à l'employé formé. Par conséquent, le taux de rotation sera supérieur chez l'employeur proposant la formation générale.

La théorie de Becker repose sur les hypothèses suivantes:

- Les marchés du travail sont parfaitement compétitifs;
- Le travailleur choisit son employeur sur la base d'un unique facteur: le salaire;
- Les employeurs peuvent «acheter» les compétences dont ils ont besoin en recrutant des travailleurs qui les possèdent;
- Une augmentation du «prix» des compétences (c'est-à-dire des salaires) incite davantage les employeurs à former leurs travailleurs dans la mesure où le profit à attendre est supérieur au coût.



Maintes études¹⁵ montrent que les employeurs proposent bel et bien de multiples opportunités de formation générale à leurs employés et que la plupart des marchés du travail ne sont pas aussi «parfaitement compétitifs» que Becker le suppose. Il n'en demeure pas moins que la théorie de Becker fait la lumière sur les facteurs décourageant les employeurs de former leurs salariés et explique pourquoi les gouvernements, les syndicats et d'autres acteurs ne doivent penser avec certitude que les entreprises se chargeront de doter les jeunes de compétences générales.

Les pénuries de main-d'œuvre

Une pénurie de main-d'œuvre, également appelée pénurie de travail, décrit une situation économique dans laquelle les candidats qualifiés (employés) ne sont pas assez nombreux pour répondre aux demandes d'emploi sur le marché, quels que soient les prix, entravant ainsi la croissance et l'expansion économiques.

Trois causes centrales expliquent les pénuries de main-d'œuvre:

1. **Quantitative** – l'offre ne correspond pas à la demande en termes de nombre (les travailleurs ne sont pas assez nombreux)
2. **Qualitative** – l'offre ne correspond pas à la demande en termes de compétences (même si la quantité de travail est suffisante, les travailleurs ne possèdent pas les compétences adéquates pour occuper les emplois vacants)
3. **Conditions de travail** – les travailleurs préfèrent parfois occuper d'autres emplois que ceux qui sont vacants en raison de facteurs tels que le salaire, le temps de travail, les opportunités de carrière, le caractère ardu du travail demandé, etc.

En participant à l'élaboration des politiques éducatives, les organisations d'employeurs ont un rôle primordial à jouer pour empêcher les pénuries de main-d'œuvre. Elles peuvent ici faire connaître les exigences actuelles et futures posées par l'économie en matière de compétences. Elles peuvent identifier les secteurs de croissance et amener le gouvernement à adapter l'enseignement théorique tout comme la formation professionnelle aux exigences de ces secteurs. Ainsi les entreprises se trouveront face aux jeunes dont elles ont besoin, et ces jeunes choisiront des secteurs professionnels vecteurs d'emplois.

Le manque actuel de jeunes dotés de qualifications professionnelles dans un grand nombre de pays développés est un exemple parmi d'autres de pénurie de main-d'œuvre. L'enseignement professionnel, également appelé enseignement technique, prépare les jeunes à des carrières manuelles ou pratiques, généralement non académiques et directement liées à un métier, un emploi ou une vocation en particulier. Les employeurs recherchent des techniciens, mais les jeunes optent trop souvent pour des cursus académiques.

Pour éviter les pénuries de main-d'œuvre, le contenu des qualifications professionnelles et académiques doit correspondre aux besoins du marché, tout comme le nombre de jeunes qualifiés dans les différents secteurs. Les associations professionnelles peuvent, aux côtés des organisations patronales nationales, faire pression auprès du gouvernement afin qu'il veille à doter les jeunes des compétences qui assureront la survie des secteurs connaissant des pénuries et garantiront des résultats fructueux pour eux sur le marché du travail. Pour ce faire, il est envisageable d'amener le gouvernement à:

- Promouvoir certains sujets auprès des jeunes via les médias;
- Apporter une aide financière aux jeunes qui ont choisi des filières peu plébiscitées mais importantes, sous forme de subventions, de bourses ou de prêts à taux réduit;
- Proposer des incitations financières aux jeunes apprentis et aux employeurs proposant des apprentissages (voir plus loin dans la présente section)
- Moderniser les cursus concernés pour améliorer leur réputation;
- Moderniser l'infrastructure (moderniser les laboratoires de sciences par exemple).

¹⁵ Ahlstrand, A.L., Bassi, L.J. and McMurrer, D.P. (2003) *Workplace education for low-wage workers*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Kalamazoo, US, Michigan.

La liste de mesures envisageables est inépuisable et varie selon les contextes, mais il convient de noter que toute action menée par le gouvernement pour lutter contre les pénuries de compétences ne se répercutera pas avant longtemps sur le marché du travail.

Il y a lieu de convaincre dans un premier temps les jeunes de suivre une filière donnée puis d'achever leur cursus avant de se lancer dans la vie active. Il est donc absolument essentiel que les organisations d'employeurs réalisent des études et consultent leurs membres afin de prédire à l'avance ces pénuries dans le but de les éviter.

Exemple:

Pénuries de compétences, lacunes et inadéquation au RU

Le Royaume-Uni connaît deux formes d'inadéquation. On peut observer des pénuries de compétences lorsque les employeurs ne parviennent pas à recruter des candidats dotés des qualifications recherchées. On estime que ces pénuries sont peu élevées au Royaume-Uni (environ 170 000). Des lacunes en matière de compétences apparaissent lorsque les membres de la main-d'œuvre existante ne disposent pas des compétences requises pour répondre aux besoins des entreprises. Elles sont plus nombreuses que les pénuries, évaluées à quelque 1,8 million de personnes. Un autre problème peut se poser lorsque la croissance des compétences et qualifications est supérieure à la croissance des emplois qui les requiert. Au Royaume-Uni en 2006, le nombre de diplômés dépassait de plus d'un million la proportion d'emplois nécessitant un diplôme universitaire (4,8 millions). On a d'autre part recensé près de 7 millions d'emplois n'exigeant aucune qualification formelle alors que la proportion de travailleurs non qualifiés était de 2,2 millions. Globalement, 39% des individus actifs étaient considérés comme «sur-qualifiés» et 13,8% comme «sous-qualifiés». La Commission for Employment and Skills (commission nationale pour l'emploi et les compétences) soutient que le problème réside principalement au niveau de la demande. Il est dit qu'au Royaume-Uni trop peu d'employeurs produisent des biens et services de grande qualité et trop peu d'entreprises opèrent dans des secteurs à forte valeur ajoutée. Pour rompre avec l'équilibre fondé sur l'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée, il y a lieu d'améliorer l'offre en compétences tout en initiant des mesures destinées à stimuler la demande et en élevant le niveau d'ambition des employeurs.

Source: UK Commission for Employment and Skills – Ambition 2020

Un exemple de bonne pratique:

Confederation of Indian Industry (CII)

Le gouvernement indien n'ayant jamais mandaté aucune recherche sur les pénuries de compétences, la CII a pris le parti de mener des études sur la question, fondées sur des recherches à travers tout le pays. Les recherches en question ont été confiées à une société spécialisée dans le domaine. Les comptes-rendus de ces travaux ont été diffusés auprès de divers services du gouvernement indien.

Ces données ont d'ailleurs appuyé la campagne de la CII pour la création d'un mouvement national en faveur des compétences, qui a permis à la confédération d'influencer le gouvernement sur les questions de l'éducation et des compétences. Le Premier Ministre a récemment annoncé la conduite d'une mission destinée à aborder le problème des compétences selon une approche holistique. Le gouvernement a par ailleurs mis sur pied un groupe de travail ayant vocation à proposer des recommandations pour répondre aux questions liées aux compétences et à l'éducation.

Ce groupe de travail est présidé par la CII.

Sous la pression exercée par la CII, la question du développement des compétences a finalement été incorporée aux derniers budgets. En 2007-08, des moyens importants lui ont été alloués. Lors du discours de présentation du budget, le ministre des Finances a attribué une enveloppe de 750 roupies de crore (près de 170 millions de dollars E.-U.) à la modernisation des instituts de formation industriels en recourant à un modèle de partenariat public-privé. Au total, 2,5 roupies de crore (près de 5,7 millions de dollars E.-U.) seront alloués sous forme de prêts à taux zéro aux instituts signant un protocole d'entente tripartite. Le gouvernement entend moderniser 300 instituts à l'horizon 2007.

Sur recommandation de la CII, l'Inde est devenue le 48^{ème} pays à adhérer à WorldSkills International. Cette organisation s'efforce notamment de faciliter le partage de connaissances et la mise en réseau entre experts du domaine des compétences et de l'éducation de par le monde, et elle organise des compétitions internationales de compétences tous les deux ans dans l'un des pays membres. La CII représentera l'Inde dans le cadre de toutes les activités initiées par WorldSkills et elle entend participer à la compétition prévue en 2013.

Source: www.cii.in



Exemple

Commission européenne: des stratégies pour anticiper les besoins de compétences

Un certain nombre de méthodes sont utilisées pour prévoir les besoins de compétences futurs. Parmi celles-ci figurent la prévision des profils des professions et des compétences ventilée à différents niveaux, mais aussi le dialogue social, les systèmes d'information sur le marché du travail et les services de l'emploi. On relève également l'analyse des résultats des institutions de formation et les études de suivi.

Un élément important de l'initiative de la Commission européenne «Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux» réside dans sa focalisation sur la prévision des besoins de compétences futurs. Cette tâche inclut la prévision de l'offre et de la demande de compétences au niveau de l'UE jusqu'en 2020, l'amélioration des systèmes prévisionnels des États membres eux-mêmes, et la production d'évaluations des besoins de compétences dans 18 secteurs. Le but est de bénéficier d'une meilleure coopération avec les partenaires sociaux et d'utiliser un langage commun en matière de compétences (en termes de niveau d'instruction et de contenu des emplois) afin d'améliorer l'harmonisation des travailleurs avec les emplois sur les marchés du travail actuels et de les préparer à de futurs emplois. La Commission estime que si tous les citoyens étaient dotés des compétences adéquates, le PIB connaîtrait à long terme une augmentation pouvant atteindre 10 pour cent.

Source: ec.europa.eu/social

Diplômes et évaluation des niveaux de compétences

Pour permettre à un employeur de recruter la bonne personne, il doit savoir quelles compétences peut lui apporter le candidat. En d'autres termes, il doit disposer d'un récapitulatif précis des niveaux d'éducation et de compétences du jeune postulant.

Cela signifie que les diplômes obtenus doivent indiquer le niveau de compétences de manière simple, précise et transparente. Les diplômes tout comme les notes qui les accompagnent sont des outils d'évaluation qui doivent être clairs et fiables pour les employeurs, et faciliter le processus de recrutement. Les notes permettent de différencier les candidats. Il est plus aisé de reconnaître le bon candidat à un poste s'ils sont nombreux à présenter les mêmes notes, bonnes ou mauvaises. Si les employeurs peuvent recruter en se basant sur les notes, les jeunes seront d'autant plus motivés à travailler dur durant leurs études pour faciliter la transition entre enseignement et travail car le recrutement est simplifié.

Si les diplômes ne permettent pas d'évaluer clairement les niveaux de compétences, les employeurs ne s'y fieront pas. Ils devront alors recruter en s'appuyant sur des processus d'évaluation des compétences coûteux, uniquement si les ressources en présence le permettent, et dans des cas minoritaires. Le recrutement devient alors un mécanisme complexe qui entraîne une importante perte de temps et d'argent; les employeurs peuvent se montrer plus réticents à recruter via des canaux formels et donc préférer les voies informelles. Dans les situations de recrutement par le bouche-à-oreille, beaucoup de jeunes talentueux qui ne relèvent d'aucun réseau professionnel, y compris de nombreux jeunes appartenant à des groupes déjà exclus socialement, sont susceptibles de rester au chômage, ce qui constitue une perte pour les employeurs mais aussi pour les jeunes.

Ajoutons que les diplômes qui permettent une évaluation claire des compétences sont aussi plus facilement transférables. Dans l'intérêt des employeurs, les jeunes doivent avoir des diplômes transférables entre les pays et/ou les régions. En cas de pénurie de compétences, il sera ainsi plus aisé pour un employeur de recruter des travailleurs migrants (qui sont, pour beaucoup, des jeunes) afin de remédier à la pénurie, s'il est certain que ceux-ci possèdent les compétences recherchées. Et pour parvenir à ce degré de certitude, les jeunes doivent détenir des diplômes qui indiquent clairement leurs compétences, non seulement dans leur propre pays, mais aussi à l'étranger, permettant ainsi aux entreprises d'accéder à une base de recrutement plus étendue.

Les organisations d'employeurs pourraient ici souhaiter:

- Appuyer la mise en place de diplômes sur lesquels les employeurs pourraient se baser au moment d'évaluer les niveaux de compétences des candidats

- Faire pression en faveur de diplômes et de notes relativement simples et aisément compréhensibles
- Assurer que la notation soit juste et que tous les étudiants soient notés en fonction de leur performance plutôt que par rapport à leurs réseaux sociaux, par exemple.
- Appuyer la mise en place de diplômes transférables entre les établissements d'enseignement de différentes régions dans un même pays, et entre divers pays
- Encourager les employeurs à appuyer le recrutement sur la performance scolaire/universitaire.

Un exemple de bonne pratique:

Les systèmes européen et asiatique de transfert et d'accumulation de crédits

Le Système européen de transfert et d'accumulation de crédits suit les principes ci-après :

- Au total, 60 crédits ECTS sanctionnent la charge de travail d'une année académique à temps plein, soit une charge de travail de 1500 à 1800 heures.
- Les crédits ECTS ne s'obtiennent qu'après l'achèvement complet du travail à fournir, et après l'évaluation appropriée des résultats de la formation. Ces résultats correspondent à un ensemble de compétences définissant ce que l'étudiant saura, comprendra ou sera capable de faire.
- Des crédits sont attribués à toutes les composantes d'un programme d'études (modules, cours, stages, dissertations, thèse, etc.), en fonction de la quantité de travail que chaque activité requiert pour réussir ses objectifs propres.
- Les résultats de l'étudiant sont sanctionnés par une note locale ou nationale. Un exemple de bonne pratique consiste à ajouter un grade ECTS, en particulier en cas de transfert de crédits. L'échelle de notation ECTS classe les performances des étudiants sur une base statistique. Les grades sont attribués selon l'échelle de réussite suivante:
 - A - les 10% meilleurs
 - B - les 25% suivants
 - C - les 30% suivants
 - D - les 25% suivants
 - E - les 10% restants
 - FX - échec — un certain travail supplémentaire est nécessaire pour réussir
 - F - échec — un travail considérable est nécessaire

Des travaux sont en cours afin d'élaborer un système similaire dans les pays de l'ASEAN. Le Système asiatique de transfert et d'accumulation de crédits (ACTS) sera identique à l'ECTS, en améliorant la mobilité des étudiants et des travailleurs entre les différentes régions grâce à un système permettant de reconnaître et comparer aisément les qualifications des jeunes.

Source: <http://ec.europa.eu>

Formation à l'entrepreneuriat

«La compétitivité d'un pays ne commence pas dans les usines ou dans les industries. Elle commence à l'école.» (Henry Ford).

Si la formation à l'entrepreneuriat est un moyen de stimuler l'entrepreneuriat des jeunes et l'activité non salariée, elle permet également d'inculquer aux jeunes des attitudes (une plus grande responsabilité personnelle, par exemple) et des compétences (flexibilité et créativité, entre autres), qui leur seront nécessaires pour faire face aux incertitudes caractérisant l'emploi aujourd'hui. Pour créer ou développer une culture d'entreprise, les jeunes doivent impérativement avoir l'«esprit d'entreprise». Ils doivent jouir des compétences et des connaissances qui leur permettent de créer une nouvelle entreprise. Ils doivent posséder des qualités personnelles telles que créativité, responsabilité, initiative, prise de risques et disposition à relever les défis. Ils doivent avoir conscience que l'activité salariée classique n'est pas la seule option professionnelle qui s'offre à eux.



Néanmoins, la promotion d'une culture d'entreprise constitue l'un des domaines stratégiques les moins élaborés du développement de l'entrepreneuriat dans le monde, à peine énoncé dans les politiques et le plus en proie à la rhétorique. C'est sur le moyen ou le long terme que les déterminants culturels peuvent opérer une transition. Ce changement requiert une combinaison de programmes et initiatives spécifiques afin d'instaurer des attitudes positives en faveur de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs. Les aspects suivants revêtent une importance particulière:

- Evaluer le degré de sensibilisation, d'attraction et d'implication des jeunes par rapport à l'entreprise et l'entrepreneuriat, afin d'établir un modèle de référence concernant leurs attitudes et comportements en la matière.
- Identifier et tester les initiatives permettant d'accroître l'intérêt des jeunes à l'égard des entreprises et de l'entrepreneuriat.

Certain(e)s initiatives et programmes sur la sensibilisation à l'entreprise sont proposés dans l'enseignement primaire et secondaire, mais il demeure difficile d'en évaluer l'impact car leurs effets devraient se répercuter sur le long terme. La plupart des initiatives visent des programmes universitaires et s'accompagnent d'effets à moyen et long terme sur la création d'entreprise et l'activité entrepreneuriale.

Exemple :

Tout Savoir sur l'Entreprise - Organisation internationale du Travail

L'OIT a récemment élaboré une méthodologie de formation dans le domaine de la formation professionnelle et l'enseignement secondaire, à l'attention des formateurs et des enseignants. Intitulée «*Tout Savoir sur l'Entreprise*» (Know about business - KAB), la méthodologie est conçue pour un cours de 120 heures dédié à des étudiants âgés de 15 à 18 ans.

Les principaux objectifs de la KAB sont les suivants:

- Développer des attitudes positives envers les entreprises et l'auto-emploi;
- Sensibiliser sur le travail dans l'entreprise et sur l'auto-emploi comme option de carrière pour les jeunes gens des filières d'enseignement secondaire et professionnel;
- Apporter des connaissances et une dimension pratique sur les qualités souhaitables et les enjeux liés à la création et l'exploitation d'une entreprise fructueuse;
- Faciliter la transition entre enseignement et travail en comprenant mieux les fonctions et opérations des entreprises

La méthodologie KAB comprend un manuel du formateur et huit modules.

1. Qu'est-ce que l'entreprise?
2. Pourquoi l'entrepreneuriat?
3. Qui sont les entrepreneurs?
4. Comment est-ce que je deviens entrepreneur?
5. Comment est-ce que je trouve une bonne idée d'affaire?
6. Comment est-ce que j'organise une entreprise?
7. Comment est-ce que j'exploite une entreprise?
8. Quelles sont les étapes suivantes pour devenir entrepreneur?
9. Comment élaborer son propre plan d'activité?

La méthodologie KAB a été utilisée avec succès à travers le globe (pays en transition, pays en développement et pays émergents).

L'OIT fait aussi appel à un autre outil important pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et la création d'entreprise, baptisé «*Gérez Mieux Votre Entreprise*» (GERME). Le programme GERME est un programme de formation en gestion axé sur la création et une meilleure gestion des petites entreprises, comme stratégie pour créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité dans les économies en développement et les économies en transition.

Source: <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/areas/kab.htm>

Un exemple de bonne pratique:

Le programme *Démarre la Recherche d'une Entreprise à ta Mesure - DREAM (Belgique)*

Ce programme national vise à insuffler le goût d'entreprendre chez les élèves en leur offrant un aperçu précoce du monde de l'entreprise. Il s'adresse aux élèves âgés de 16 à 19 ans. Le projet est financé pour moitié par des partenaires privés, l'autre moitié étant couverte par des subventions publiques des gouvernements néerlandais, wallon et belge, ce qui permet aux écoles de participer à titre gracieux.

Objectifs du programme

- Permettre à des élèves de rencontrer de vrais entrepreneurs, non seulement à des fins d'information sur des aspects théoriques et des situations, mais également pour dispenser aux élèves des conseils pratiques utiles (par exemple: comment rester motivé)
- Comblent le fossé qui sépare l'école du monde de l'entreprise, et informer les jeunes des aspects positifs de l'entrepreneuriat, par opposition aux échos négatifs qu'ils auraient pu avoir sur le sujet.
- Faire prendre conscience aux jeunes que l'entrepreneuriat est non seulement important dans le contexte d'une création d'entreprise mais aussi utile plus généralement dans la vie de tous les jours.
- Démontrer que les jeunes peuvent élaborer leurs propres méthodes d'activité professionnelle dans tous les secteurs et tous les métiers.

Différentes phases du programme

1. Les inscriptions au projet ont lieu de septembre à novembre de chaque année pour les écoles et les professionnels.
2. Fin novembre, les élèves et enseignants inscrits reçoivent un kit pédagogique afin d'appuyer leur apprentissage des compétences entrepreneuriales. Ils se préparent ensuite à rencontrer un professionnel. Les élèves analysent d'abord leurs qualités, compétences et talents personnels, puis ils choisissent un professionnel d'un secteur donné qu'ils souhaiteraient rencontrer.
3. Le «dream day» constitue l'apogée du projet: des élèves de tout le pays rencontrent des entrepreneurs qui témoignent de leur expérience.

Source: www.innovating-regions.org
www.dreamday.be

Un exemple de bonne pratique:

Business dynamics: faire de l'entreprise une réalité en salle de classe (Royaume-Uni)

Business dynamics est une œuvre de bienfaisance active dans le domaine de la formation à l'entreprise au Royaume-Uni; elle aspire à faire de l'entreprise une réalité pour les jeunes. Des bénévoles de différentes entreprises présentent aux élèves âgés de 14 à 19 ans les opportunités et les enjeux du monde de l'entreprise et les guident afin d'améliorer leurs compétences clés pour se préparer à entrer dans le monde professionnel. Le projet prend forme au travers de programmes divers.

Blue Skies est un programme spécialement conçu pour encourager les jeunes à envisager la création de leur propre entreprise.

Les jeunes entrepreneurs britanniques présentent leurs entreprises en utilisant une vidéo tournée en direct et en intégrant de la musique à leur présentation (support multimédia, musique «live», vidéo sur grand écran, VJ & DJ). Un jeu interactif de style télévisé met l'accent sur les entrepreneurs, leurs entreprises et les compétences clés requises pour réussir dans cette voie.

Source: www.businessdynamics.org.uk



Etude de cas et bonne pratique: The Times 100 Business Case Studies

«The Times 100» est un site anglais utile dédié aux enseignants et aux étudiants; il s'agit d'un parfait exemple de bonne pratique dans le domaine de la formation à l'entreprise. Le recours à des scénarios d'entreprise réels permet aux étudiants de mettre la théorie en pratique.

Le centre de ressources en ligne dédié aux enseignants propose des supports pédagogiques incluant des plans de cours, des fiches de travail et des séries de tests. Les supports, qui s'appuient sur des entreprises de renom telles que Nestle, Cadbury Schweppes et Ford, ont été conçus par des enseignants et rédigés par des auteurs publiés et respectés en coopération avec des employeurs, afin de couvrir toutes les thématiques phares. Le site inclut une rubrique traitant de l'importance de l'entrepreneuriat dans le domaine de la petite entreprise.

Source: www.1betimes100.co.uk

Informations sur le marché du travail et orientation professionnelle

Les informations sur le marché du travail (IMT) incluent notamment les professions et les compétences recherchées par les employeurs ainsi que les employeurs éventuels et les endroits où ils se trouvent. Elles peuvent proposer une orientation professionnelle, c'est-à-dire des renseignements sur les parcours menant à certains métiers. Ainsi un conseiller en orientation professionnelle devrait être en mesure de dire à un jeune intéressé par les métiers de la coiffure quelles sont les perspectives d'emploi et de rémunération dans ce secteur, quelles matières choisir à l'école, vers quelles institutions se tourner pour suivre une formation adéquate et quels sont les employeurs qui recrutent le plus dans la profession.

Le manque d'IMT et d'orientation professionnelle, ou encore des IMT et une orientation professionnelle de piètre qualité, peuvent être responsables de faibles taux d'achèvement puisque les jeunes découvrent que leur cursus ne correspond pas à leurs attentes ou qu'il peut ne pas les mener au métier souhaité. Dans les scénarios les plus pessimistes, le manque ou la mauvaise qualité des IMT et de l'orientation professionnelle peut entraîner des pénuries de compétences et du chômage, les jeunes possédant des compétences non recherchées sur le marché du travail. Des amis ou parents bien intentionnés, ou encore des conseillers en orientation peuvent par exemple indiquer à un jeune que l'ingénierie informatique est un excellent choix de carrière, reflétant la perception du grand public. Des IMT justes pourraient à l'inverse montrer que les employeurs recherchent tout particulièrement des experts en nanotechnologie.

Il convient d'informer les jeunes sur le monde professionnel et sur les besoins actuels et futurs du marché du travail en matière de compétences. Cette démarche est essentielle pour leur permettre d'évaluer les implications de leurs décisions à un stade ultérieur de leur vie et pour permettre aux entreprises d'accéder à une base de recrutement suffisamment importante. Des IMT de bonne qualité, justes et claires sont les garantes d'une bonne adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle décisif en:

- faisant pression en faveur de la diffusion de renseignements justes dans le cadre des IMT et de l'orientation professionnelle afin de refléter précisément les compétences et qualification recherchées par les employeurs sur le court, moyen et long terme;
- appuyant l'accessibilité des IMT pour les jeunes, que ce soit sous la forme de conseils, via les médias, le web, le programme scolaire, ou par d'autres canaux de communication;
- veillant à ce que l'information soit largement diffusée au sujet des services de consultation proposés aux jeunes (lorsque ces services ne sont pas offerts dans les établissements scolaires), afin que ceux-ci sachent où obtenir des IMT;
- encourageant les liens entre l'école et l'entreprise, qui sont déterminants pour faire prendre conscience aux jeunes du monde professionnel et des besoins qui en découlent (pour en savoir davantage, voir la section *La diffusion des bonnes pratiques*).

Etude de cas et bonne pratique:

La Confédération des Industries et des Employeurs néerlandais (VNO-NCW) et MKB-Nederland

La VNO-NCW, représentant les employeurs néerlandais, et MKB-Nederland, représentant les PME aux Pays-Bas, font toutes deux partie du groupe de travail néerlandais contre le chômage des jeunes, coopérant avec la Dutch National Lottery et le ministère de la Défense. Le groupe de travail a initié de nombreuses activités afin d'assurer l'information des jeunes en matière de carrière et d'emplois disponibles.

Il a notamment proposé la télédiffusion d'une série en sept épisodes sur la scolarité et les métiers à l'attention des employeurs, des intermédiaires et des formateurs, sur la chaîne néerlandaise RTL5. La série intitulée *Get them to work* nous propose de suivre le parcours de six jeunes à la recherche d'un emploi, d'un stage ou d'un programme d'apprentissage en alternance. Ils s'adressent au Centre de travail et de revenu (Centre for Work and Income, CWI), aux centres de formation régionaux, aux employeurs, ainsi qu'aux entreprises de réinsertion et autres organismes de nature similaire. Les techniques de recherche d'emploi et les aptitudes liées à l'entretien d'embauche sont passées au crible, de même que les compétences, et l'importance des qualifications de base, les stages et le fait de bien choisir son métier sont mis en avant.

Une série télévisée sur la jeunesse et l'école/le travail a également été créée en coopération avec la Dutch National Lottery. La série a été intitulée *Yorin the job* et propose également de suivre le parcours de six jeunes à la recherche d'un emploi ou d'un programme de formation.

Source: Youth Unemployment Task Force Action Plan (2006) Working on the future, getting the future to work! www.jeugdwerkloosheid.nl

Un exemple de bonne pratique:

Le portail de l'emploi Monster

www.monster.com est un site Internet de recherche d'emploi mondial qui s'étend de la Chine aux Etats-Unis, en passant par l'Arabie Saoudite, la Jordanie, et la Suède. Outre sa fonction de mise en adéquation de l'offre et de la demande du marché du travail, il propose également des conseils professionnels détaillés et des informations sur les thèmes suivants:

- Comment négocier son salaire
- Accepter ou non un emploi temporaire
- Comment rédiger un bon CV
- L'importance de la communication non verbale dans les entretiens d'embauche
- Comme obtenir une promotion au travail

Formation de perfectionnement

Si les jeunes ne sont pas en mesure de proposer des compétences à la hauteur des attentes des employeurs, ceux-ci peuvent être contraints d'assumer les coûts induits par une formation de perfectionnement s'ils souhaitent que leurs employés soient dotés de compétences adéquates. Il va de soi que la formation sur le tas doit être assurée par les entreprises mais celles-ci n'ont pas à régler la note de l'incapacité du système scolaire mis en place par l'Etat. Lorsqu'une formation de perfectionnement est nécessaire pour de larges groupes de jeunes, le gouvernement doit alors en supporter le coût, ou tout du moins y contribuer.

Les organisations d'employeurs pourraient ici souhaiter:

- Faire pression en faveur d'une formation de perfectionnement financée (au moins en partie) par l'Etat
- En tant qu'expertes en matière de besoins en compétences des employeurs, faire pression par rapport au contenu du programme d'enseignement
- S'impliquer dans le cadre de, ou faire pression par rapport à l'organisation de la fourniture proprement dite de ces formations de perfectionnement afin d'assurer leur accessibilité pour les jeunes en termes de localisation et de calendrier (il se peut que certains jeunes occupent déjà un emploi et il est très probable qu'ils souhaitent alors suivre la formation en dehors des heures de travail)



- Alerter le gouvernement par rapport au fait que les stratégies les plus probantes impliquent l'attitude coopérative des employeurs, plutôt que de forcer ces derniers à proposer ces formations. On peut entendre par attitude coopérative la fourniture par le gouvernement d'une formation gratuite pour les jeunes jusqu'à un certain niveau et l'octroi de congés par les employeurs pour permettre à leurs jeunes employés de suivre des formations; les entreprises peuvent en outre proposer des cours magistraux sur des thématiques d'entreprise, et les employés peuvent aussi parrainer des jeunes.

Un exemple de bonne pratique :

Train to Gain (RU)

Le programme *Train to Gain* a été lancé sur l'ensemble du territoire en 2006, dans le sillage des résultats positifs obtenus par des projets pilotes antérieurs. Les employeurs ont accueilli favorablement ce programme qui propose une formation gratuite et flexible aux employés jusqu'à un certain niveau. En retour, l'employeur accepte d'accorder un congé au salarié pour lui permettre de suivre la formation. Un «skill broker» (que l'on peut traduire par «courtier de compétences») Train to Gain va assister l'employeur dans les démarches suivantes:

- Identifier les compétences requises par l'entreprise
- Identifier la formation qui convient
- Convenir d'un paquet de formation sur mesure
- Trouver le financement disponible
- Suivre les progrès réalisés par l'entreprise

Source: www.traintogain.gov.uk

Un exemple de bonne pratique:

Confederation of Indian Industry (CII)

En Inde, plus de 90% de la main-d'œuvre se concentre dans l'économie informelle. Les taux d'abandon scolaire sont importants. On relève un sérieux manque de formation structurelle et des niveaux élevés de pauvreté. Dans les cas d'abandon scolaire à un faible niveau d'instruction, minces sont les chances de pouvoir accéder ultérieurement à l'éducation dès lors que la plupart des programmes de formation du gouvernement exigent de la part des candidats une durée minimale de scolarité de dix ans. Près de 60% des jeunes ne sont scolarisés que jusqu'à l'âge de 6 ans et ils ne répondent donc pas aux critères d'accession aux programmes proposés par le gouvernement.

L'offre de main-d'œuvre non qualifiée est très élevée, tout comme la demande en compétences spécifiques, qui est souvent insatisfaite. En dépit de l'essor du secteur du bâtiment par exemple, les compétences simples telles que l'étanchéification, la pose de clôtures ou d'échafaudage font défaut. La CII entend remédier à ce décalage en développant des formations à l'attention des travailleurs de l'économie informelle.

Le marché de l'emploi requiert 12 à 13 millions de travailleurs par an. Mais 7,5 millions de jeunes seulement quitteraient les établissements d'enseignement public pour entrer sur le marché du travail chaque année si ces établissements fonctionnaient à pleine capacité.

En partenariat avec l'organisme britannique de formation professionnelle et d'accréditation City & Guilds, la CII a conçu des stages de formation intensive sur 3 mois accrédités, principalement axés sur les compétences professionnelles de base demandées sur le marché du travail. Dans le secteur du bâtiment par exemple, les stages ciblent la pose d'échafaudages, la maçonnerie, la pose de clôtures, le revêtement de sol, la peinture et les finitions, la plomberie, la charpenterie, le gros œuvre, les sanitaires, l'eau, la bétonnerie, la gestion des installations et le soutien logistique.

Encouragé par les résultats favorables du projet pilote et le plaidoyer incessant de la CII, le Gouvernement indien a mis sur pied des stages de formation similaires à l'échelle nationale sous les auspices du programme gouvernemental sur les Compétences employables modulaires (*modular employable skills*, MES). La CII se joint à d'autres organisations d'employeurs en tant que partenaires du projet: elles évalueront celui-ci de manière indépendante dans le but de garantir l'efficacité des stages et veiller à ce qu'ils continuent à répondre à la demande en compétences.

Source: www.cii.in/

5.6 Les politiques associées aux charges de personnel

Les charges de personnel associées aux jeunes constituent l'une des questions suscitant le plus de discussions dans le cadre du chômage des jeunes. Ces politiques aspirent à réduire les coûts du travail pour les jeunes afin d'encourager les employeurs à embaucher des jeunes à des fins professionnelles et de formation.

Les politiques liées aux charges de personnel couvrent généralement deux domaines:

- L'altération directe des structures salariales en intégrant aux conventions collectives des échelles inférieures de rémunération en fonction de l'âge et des salaires minimums;
- La réduction des coûts de travail et de formation (par le biais d'incitations financières de la part du gouvernement et de prélèvements destinés à financer la formation).

Echelles de rémunération par âge et salaires minimums¹⁶

L'altération des échelles des salaires vise à accroître la demande en jeunes travailleurs de la part des employeurs de façon à ce qu'ils emploient et forment davantage de jeunes. Un second objectif réside dans l'allègement du chômage en réduisant le nombre de jeunes dans la main-d'œuvre en faveur d'une scolarité à temps plein ou des loisirs. Les échelles de rémunération en fonction de l'âge (établies dans les conventions collectives) et les salaires minimums (fixés par la loi) présentent un même but et sont davantage le reflet d'une caractéristique propre à l'institution qui les instaure plutôt qu'une variable politique.

Selon le taux, un salaire minimum, qu'il soit de niveau national, régional ou sectoriel, vise à élever le revenu des travailleurs à bas salaires, qui incluent des jeunes. En augmentant les incitations au travail, il présente en théorie un impact bénéfique sur les taux d'emploi. Plus le salaire minimum est élevé, c'est-à-dire plus proche des revenus moyens, plus l'incitation à travailler est forte pour les employés à bas salaires. Mais si le salaire minimum est trop élevé, il peut entraîner une hausse significative des coûts du travail pour les employeurs. Il exerce alors une pression sur les niveaux de rémunération, décourageant les employeurs de recruter puisqu'ils sont contraints d'augmenter les salaires d'autres travailleurs afin de maintenir les différentiels de salaires.

Si les études menées révèlent généralement que les salaires minimums font progresser le chômage, l'impact de ces salaires minimums sur les taux d'emploi dépend de l'«élasticité» de la demande de travail, c'est-à-dire dans quelle mesure la demande de travail évolue si le prix du travail (les salaires) est modifié. En règle générale, lorsque le coût du travail représente pour un employeur une forte proportion des coûts totaux, la demande de travail est susceptible d'être plus élastique que dans une entreprise ou industrie où les coûts fixes de capital représentent la principale dépense. Par conséquent lorsque le coût du travail est élevé, il est probable que les effets de «déplacement de l'emploi» des salaires minimums soient plus lourds.

Les partisans du salaire minimum ne contestent généralement pas ces effets de déplacement de l'emploi, mais ils soutiennent que, dans l'ensemble, les travailleurs pauvres sont mieux positionnés. En d'autres termes, les salaires plus élevés des salariés occupant des emplois faiblement rémunérés viennent compenser les revenus moindres des chômeurs. Les arguments de base en faveur du salaire minimum tendent de ce fait à chercher à identifier la solution optimale entre des taux d'emploi supérieurs et de meilleures conditions de travail pour les personnes actives.

Il convient de ne pas oublier que le salaire minimum affecte non seulement les taux d'emploi mais aussi d'autres aspects de l'emploi, à l'image de la formation. Les travaux de recherche menés en la matière montrent que les salaires minimums peuvent avoir des effets indésirables, parmi lesquels:

- Le recul des formations proposées par les employeurs¹⁷

¹⁶ Pour en savoir davantage sur le salaire minimum, consulter la publication de F. Eyraud (2005), «L'essentiel sur les salaires minimums dans le monde», Organisation internationale du Travail.

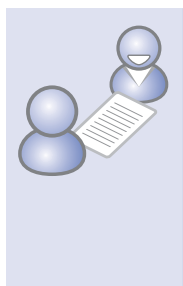
¹⁷ Voir Acemoglu, D. and Pischke, J.S. (2003) 'Minimum wages and on-the-job training' in Polachek, S.W. (ed.) (2003) "Worker well-being and public policy", Elsevier.



- La réduction des taux d'emploi, en particulier dans les industries à bas salaires (commerce de détail, par exemple)¹⁸
- Les petites entreprises sont particulièrement touchées¹⁹
- Le capital est substitué au travail.²⁰

Les salaires minimums peuvent entraîner du chômage, en particulier chez les jeunes. S'il est aussi coûteux pour un employeur d'embaucher une personne plus âgée dotée de compétences de même niveau mais plus expérimentée qu'un jeune, cet employeur préférera alors recruter la personne plus âgée.

Cependant, le salaire minimum peut être ajusté pour différents groupes. Certains pays proposent un «taux spécial pour les jeunes», qui n'est autre qu'un salaire minimum inférieur au salaire minimum général. La baisse des coûts du travail incite davantage les employeurs tant à embaucher qu'à former des jeunes et peut accroître le taux d'emploi de ces derniers. En outre, un taux spécial pour les jeunes est susceptible d'encourager cette population à poursuivre ses études puisqu'il favorise l'obtention d'emplois à temps partiel et réduit les incitations à accepter des emplois à temps plein (en présence de coûts de travail fixes élevés, il est moins onéreux d'embaucher un employé à temps plein que deux à temps partiel).



Faits et chiffres:

Une étude menée au sujet des effets sur l'emploi des variations des salaires minimums nationaux dans 17 pays de l'OCDE pour la période 1975-2000 révèle que les salaires minimums accentuent le chômage des jeunes. Ces effets négatifs sont toutefois moins importants dans les pays qui ont instauré pour les jeunes des taux de rémunération inférieurs au salaire minimum.

Source: Neumark, D. and Wascher, W. (2003) *Minimum wages, labor market institutions, and youth employment: A cross-national analysis*
www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf

Un taux dit de «développement» est appliqué dans certains pays à titre d'exemption au salaire minimum. Il concerne les personnes en formation, dont la plupart sont des jeunes.

Les taux de développement permettent aux employeurs de verser à leurs stagiaires et apprentis un salaire inférieur au salaire minimum. Ils jouent de ce fait un rôle important en ce sens qu'ils encouragent les patrons à proposer des formations aux jeunes, tout particulièrement à ceux qui suivent une filière professionnelle. Ils peuvent également encourager les patrons à former leurs employés pour les faire progresser dans l'entreprise. Plus les jeunes sont formés, mieux ils sont préparés pour entrer sur le marché du travail - une situation dont les employeurs et les jeunes tirent tous deux parti.

C'est en fonction du degré d'incitation qu'ils suscitent auprès des employeurs que les taux spécifiques aux jeunes et les taux de développement peuvent permettre de faire reculer le chômage des jeunes. Plus l'écart est important entre ces taux et le salaire minimum général, plus l'incitation devrait être forte. Mais dans le même temps, plus les taux sont faibles, moins les jeunes sont incités à travailler et suivre des formations. La lutte contre le chômage des jeunes au travers des salaires minimums, en ce compris les taux spécifiques aux jeunes et les taux de développement, requiert par conséquent un équilibre fragile entre les diverses incitations, qui varieront en fonction du contexte national, régional et sectoriel.

¹⁸ Lang, K. et Kahn, S. (1998) 'The effect of minimum-wage laws on the distribution of employment: theory and evidence', *Journal of Public Economics*, Volume 69, Issue 1, pp. 67-82.

¹⁹ Arrowsmith, J. Gilman, M.W. Edwards, P.K. and Ram, M. (2003) 'The Impact of the National Minimum Wage in Small Firms', *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, septembre 2003, pp. 435-456.

²⁰ Rowthorn, R. (1999) 'Unemployment, wage bargaining and capital-labour substitution', *Cambridge Journal of Economics*, 23, pp. 413-425.

Une organisation d'employeurs qui souhaite mener une action de lobbying en faveur du salaire minimum s'expose à un travail conséquent puisque les syndicats n'auront de cesse d'appuyer avec acharnement une hausse maximale des salaires des employés, même si la démarche menace la création d'emplois. Les organisations d'employeurs peuvent prédire raisonnablement quel sera l'impact d'une hausse en interrogeant leurs membres sur les aspects suivants:

- Le salaire minimum (incluant les taux spécifiques aux jeunes et les taux de développement) a-t-il suscité une hausse des salaires et du coût du travail pour l'entreprise?
- Dans quelle mesure a-t-il affecté les pratiques en matière d'embauche?
- Quelle est la position des employeurs par rapport à des hausses éventuelles?
- Quel niveau maximum de progression peuvent-ils supporter?
- Le salaire minimum a-t-il engendré une augmentation de la productivité?
- Au vu de la charge représentée par la réglementation de l'emploi en général, quel a été l'impact sur le salaire minimum?
- La limite d'âge fixée dans le cadre du taux spécifique aux jeunes est-elle trop élevée?
- Les taux de développement sont-ils suffisamment bas par rapport au salaire minimum général pour pouvoir encourager la formation?
- Dispose-t-on d'études de cas convenables illustrant dans quelle mesure les augmentations antérieures se sont répercutées sur l'entreprise, y compris sur le recrutement, la formation et le résultat financier?

Les organisations d'employeurs peuvent souhaiter défendre les aspects suivants:

- Un salaire minimum qui ne nuise pas à la création d'emplois en élevant le coût du travail
- Des taux spécifiques aux jeunes pour encourager les employeurs à embaucher des jeunes
- Des taux de développement qui assurent la disponibilité d'opportunités de formation pour les jeunes
- Un certain niveau de compromis en termes de coût du travail. Par exemple, une politique visant le maintien du salaire minimum mais la réduction du coût du travail au travers d'une réduction des cotisations sociales. Ce type d'approche a ceci d'avantageux qu'il n'oppose pas nécessairement les organisations d'employeurs aux syndicats.

Un exemple de mauvaise pratique: L'imposition de quotas pour les jeunes dans l'industrie belge

Le gouvernement fédéral belge a lancé, en avril 2000, un programme spécial pour le marché du travail dont l'élément majeur est l'obligation pour les entreprises d'employer un quota donné de jeunes. Sur la base d'un échantillon de 100 000 jeunes demandeurs d'emplois wallons (la Wallonie est la région francophone de Belgique), l'Université de Liège a analysé si le programme avait réellement amené un plus grand nombre de jeunes sur le marché du travail. Les résultats empiriques ont révélé un effet positif modeste sur les demandeurs d'emploi moyennement qualifiés et un effet très minime sur les demandeurs non qualifiés. Le programme a, en outre, généré un effet d'aubaine très marqué sur les demandeurs d'emploi qualifiés, ainsi que l'on était en droit de l'attendre.

Source: <http://orbi.ulg.ac.be/>



Quelques exemples :

Les «Lois du premier emploi» en Amérique latine

Brésil - Programme national d'encouragement au premier emploi

- *Caractéristiques*

Cible

Jeunes de 16 à 24 ans au chômage contre leur gré, sans expérience professionnelle formelle et issus de familles dont le revenu familial mensuel est inférieur à 50% du salaire minimum.

- *Mécanisme du programme*

Les entreprises qui signent un contrat avec des jeunes reçoivent des subventions proportionnelles au nombre de jeunes embauchés (près de 800 dollars par jeune et par année).

- *Résultats*

Le but était de donner un premier emploi à 452 000 jeunes gens en un an; or, le programme n'y est parvenu que pour 352 000 jeunes et sur une durée de 3 ans (2003-2006). Il s'agit de 30% de tous les jeunes lancés sur le marché du travail par le secteur public.

- *Enjeu*

L'incitation était bonne pour les entreprises qui proposent normalement des contrats formels mais le programme a échoué dans sa tentative de conversion du travail informel en travail formel (l'incitation n'était pas suffisante...).

Mexique - Loi du premier emploi

- *Caractéristiques*

10 mois après l'embauche d'un jeune, l'Etat reverse à l'entreprise ses contributions sociales.

Le montant de l'aide dépend du salaire du nouvel employé. Après dix mois de travail, les cotisations sociales acquittées par l'employeur au cours du premier mois lui sont remboursées. Après onze mois de travail, les cotisations sociales acquittées par l'employeur au cours du deuxième mois lui sont remboursées. Et ainsi de suite.

L'aide n'est versée que si le jeune continue à travailler.

Les travailleurs et leurs familles bénéficient des avantages sociaux tels que l'accès aux services de santé, la retraite, l'allocation de maternité, la maladie, les risques professionnels, l'allocation de décès ou la prime de mariage, etc.

Paraguay - Loi du premier emploi

- *Caractéristiques*

Cible

Jeunes de 15 à 18 ans à la recherche d'un premier emploi.

- *Mécanisme du programme*

Pour les jeunes embauchés, les employeurs sont exonérés de certaines charges sociales telles que les cotisations de retraite, la sécurité sociale, les allocations familiales, le préavis de licenciement. Le coût du travail est par conséquent réduit pour l'employeur.

- *Résultats*

Le programme a été lancé en 2007 et il s'est heurté à des problèmes d'application pratique du fait des exigences administratives posées aux entreprises.

Mesures incitatives mises en place par l'État

La réduction des coûts du travail et de la formation vise, soulignons-le une fois encore, à susciter auprès des employeurs une demande plus importante en main-d'œuvre jeune et à les encourager à engager plus de jeunes dans le cadre des postes à pourvoir et des formations proposées. Les politiques de ce type encouragent les employeurs à embaucher des jeunes en leur offrant certaines exonérations fiscales et subventions plutôt qu'en les obligeant à prendre des mesures en augmentant la charge réglementaire.

Les partisans du marché libre et de la flexibilité du marché du travail considèrent que l'emploi ne doit bénéficier d'aucune subvention. Ils estiment que le fait d'accorder une aide financière aux patrons

pour qu'ils embauchent des jeunes est une mauvaise démarche, et que les employeurs devraient plutôt être autorisés à engager et licencier des travailleurs plus aisément grâce à une flexibilité accrue du marché du travail. Voici quelques arguments opposés aux aides à l'emploi :

- Elles créent un «effet d'aubaine», puisqu'elles couvrent les frais générés par une personne qui aurait de toute façon été embauchée;
- Elles suscitent un «effet de substitution», puisque les travailleurs pour lesquels l'aide est accordée remplacent d'autres travailleurs non subventionnés et le chômage se déplace d'un groupe à l'autre;
- Elles génèrent un «effet de déplacement», puisque le chômage gagne d'autres niveaux de l'économie car les entreprises subventionnées sont en mesure de produire des biens et des services à moindre coût.



Faits et chiffres:

Les études menées dans divers pays ont montré que les subventions salariales génèrent des effets combinés d'aubaine et de substitution de l'ordre de 70 à 90% du nombre d'emplois créés.

Source: Bellman, L. and Jackman, R. (1997) 'Aggregate impact analysis' en (Eds.) Schmid, G. et al. International handbook of labour market policy and evaluation, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Bien entendu, ces arguments ne sont pas faux et l'on ne saurait sous-estimer l'importance de la flexibilité. Toutefois, les mesures incitatives mises en place par l'État peuvent influencer positivement le chômage des jeunes et contribuer à accroître leur employabilité.



Faits et chiffres:

Une étude australienne a montré que les jeunes participant à un programme de subventions salariales étaient 20% plus enclins à trouver un travail 26 mois après le début de leur emploi subventionné, par comparaison avec des jeunes ne remplissant pas les conditions d'accès au programme. Cette tendance est liée à une hausse de l'employabilité, facilitant la recherche d'un emploi non subventionné, et parce que les subventions prolongent la vie des emplois de très courte durée qui auraient sinon cessé avant le terme de la subvention. Ces résultats suggèrent que les subventions salariales peuvent mener à une amélioration durable des perspectives d'emploi.

Source: Richardson, J. (1998) Do Wage Subsidies Enhance Employability? Evidence from Australian Youth, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science,

<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/DP0387.pdf>

Dans la pratique, les subventions explicites à l'emploi sont rarement proposées aux jeunes. Elles sont plus couramment destinées à encourager les employeurs à former des jeunes. Ainsi, elles peuvent servir à encourager les employeurs à proposer des places d'apprentissage lorsque le mécanisme est devenu trop coûteux. L'octroi d'une subvention, ou d'une bourse, à un jeune apprenti à très bas revenu aura pour effet de les encourager à accepter en priorité les apprentissages. Les subventions peuvent aussi encourager les jeunes à réaliser des stages dont ils auraient du se priver en raison d'un manque de moyens financiers, et elles facilitent ainsi la transition école-travail.

Les gouvernements peuvent également exercer une influence plus indirecte sur l'emploi des jeunes en proposant des incitations à la création d'entreprise. Des exonérations fiscales peuvent être accordées aux nouvelles entreprises afin de réduire les obstacles pour les entrepreneurs et contribuer à la croissance des nouvelles structures. Ainsi, certaines taxes pourraient n'être appliquées aux



entreprises qu'à partir d'un effectif donné. Les prêts à taux préférentiel pour les jeunes entrepreneurs sont encore un exemple parmi d'autres.

Qu'elles soient accordées sous la forme de subventions ou d'exonérations fiscales, les incitations émanant du gouvernement peuvent être utilisées de façon multiple pour stimuler l'emploi et la formation. Mais un danger existe: sous couvert de bonnes intentions, elles peuvent néanmoins s'accompagner d'effets néfastes involontaires. Outre les effets exposés plus haut, citons également:

- Les prestations subordonnées à l'exercice d'un emploi peuvent générer des goulets d'étranglement au niveau de la progression hiérarchique puisque les retours financiers en la matière diminuent. Ce type de goulets fait obstacle aux nouvelles opportunités pour les jeunes.
- Des subventions à l'apprentissage trop généreuses risquent d'amener les jeunes vers des choix de carrière basés sur de mauvaises raisons et d'exercer une influence négative sur les taux d'abandon;
- Les exonérations fiscales peuvent diminuer l'emploi si elles entravent la croissance des entreprises. Ainsi, si un impôt appliqué aux entreprises de 50 salariés ou plus est largement supérieur à celui appliqué aux entreprises de moins de 50 salariés, les entreprises chercheront alors probablement à éviter d'atteindre un effectif de 50 employés ou plus (voir l'exemple de bonne pratique sur la CITI à la section consacrée à l'impôt papier).

S'agissant du lobbying à l'égard des subventions de l'Etat et des exonérations fiscales, les organisations d'employeurs peuvent souhaiter:

- De manière générale, appuyer des mesures incitatives plutôt que des contraintes pour les employeurs;
- Fonder toute action de lobbying par rapport à des subventions ou exonérations spécifiques sur des recherches probantes identifiant tout effet négatif involontaire;
- Face à un risque d'effets indésirables, elles doivent déterminer si les avantages des incitations proposées compensent leur impact négatif;
- Déterminer à quel niveau il est envisageable de réduire les subventions et les taxes pour garantir leur rentabilité et assurer un impact maximum sur le chômage des jeunes.

Un exemple de bonne pratique :

Hong-kong: un programme d'expérience et de formation professionnelles dédié aux jeunes

Le programme (YWETS) mis en place par le gouvernement de Hong-kong permet aux jeunes âgés de 15 à 24 ans qui n'ont pas accédé à l'enseignement supérieur d'effectuer une formation en cours d'emploi sur une période de 6 à 12 mois. Un cours d'initiation à la recherche d'emploi et aux compétences interpersonnelles est offert aux stagiaires n'ayant jamais bénéficié d'une formation de ce type ou similaire. Des gestionnaires de cas qui ne sont autres que des travailleurs sociaux fournissent même des services d'appui et d'orientation professionnelle aux participants.

Les employeurs partenaires bénéficient d'une aide mensuelle à hauteur de 2000 dollars de Hong-kong (soit environ 260 dollars E.-U.) pour chaque stagiaire engagé au cours de la période d'emploi et de formation ainsi que de services d'appui, dont un kit de formation et la participation à des ateliers de formation des formateurs. Ils doivent nommer un tuteur parmi les employés qui sera chargé de guider le stagiaire et lui assurer une formation en cours d'emploi. Ils doivent également libérer le stagiaire, si nécessaire, pour lui permettre d'assister à une ou plusieurs session(s) de formation professionnelle sur une base à temps partiel ou en alternance.

Sous couvert du programme, le stagiaire se voit restituer un montant maximum de 4000 dollars de Hong-kong (soit environ 320 dollars E.-U.) pour la formation, de même que les frais d'examen en cas de réussite ou pour un taux de présence de 90%. Au terme de la formation, l'employeur remet un certificat au stagiaire indiquant la période d'emploi et la(les) compétence(s) acquise(s). Une embauche est envisageable en fonction des postes disponibles et selon la performance du stagiaire.

Un exemple de réussite

Une boutique du grand magasin *Wing On* située dans l'aéroport de Hong Kong a engagé des stagiaires du programme YWETS pour travailler dans la vente. Leur remarquable performance leur a valu les louanges des clients et des voyageurs. Deux stagiaires qui travaillaient dans la section de la boutique dédiée aux femmes ont même reçu les félicitations de clients par écrit. *Wing On* a finalement embauché quatre stagiaires sur une base permanente afin de donner un nouvel élan à l'entreprise.

Source: www.labour.gov.hk

Prélèvements destinés à financer la formation

Les prélèvements au titre de la formation désignent les contributions versées par les employeurs afin de financer la formation, et représentent par conséquent une mesure incitative visant à encourager celle-ci. Mais à la différence des mesures évoquées précédemment, les organisations d'employeurs ont un rôle important à jouer en rapport avec ces prélèvements, au travers des commissions sur la formation, des conventions collectives, ou en mettant en place le prélèvement dans des secteurs spécifiques. On relève deux principales formes de prélèvements au titre de la formation :

- **Les systèmes de décaissement** - un droit est prélevé auprès de toutes les entreprises, puis reversé à une partie des entreprises répondant aux critères de formation
- **Les mécanismes d'exemption** - les entreprises qui offrent un bon niveau de formation interne peuvent diminuer ou supprimer certains prélèvements.

La contribution versée par les employeurs au fonds regroupant les prélèvements correspond généralement à un pourcentage donné des coûts salariaux. En d'autres termes, plus l'entreprise est grande, plus sa contribution sera conséquente. Néanmoins, toutes les entreprises peuvent solliciter des subventions auprès du fonds afin d'obtenir une aide financière dans le domaine de la formation. Les prélèvements au titre de la formation peuvent donc faire fonction d'incitation financière et encourager les employeurs à former des jeunes.

S'ils sont appliqués dans nombre de pays, les systèmes de prélèvements n'ont pourtant que rarement développé la formation alors qu'il s'agit ici de leur but premier. La bureaucratie et les procédures de demande complexes dissuadent la plupart des entreprises de solliciter des subventions à la formation, et il est fréquent que le fonds développe un excédent de trésorerie. Par ailleurs, des prélèvements trop élevés vont augmenter les coûts du travail dans la mesure où les employeurs ne souhaitent pas engager davantage d'apprentis.

Un exemple de bonne pratique:

Le Skills Development Fund (Fonds de développement des compétences – SDF) à Singapour

A Singapour, le SDF gère un système de décaissement qui a fortement contribué à accroître les investissements des entreprises en matière de formation. Il prévoit aussi des incitations pour les travailleurs qui se préparent à s'intégrer ou à se réinsérer dans la population active. Il incite à l'acquisition de compétences de plus haut niveau en vue de soutenir la restructuration économique et les entreprises à forte intensité de connaissances. Le fonds collecte un prélèvement et fournit des subventions aux employeurs pour les programmes de formation agréés sur la base du mérite individuel. Le prélèvement, qui veut inciter les entreprises à mettre à niveau les compétences de leurs travailleurs, est appliqué sur les salaires des travailleurs peu qualifiés.

Le prélèvement a été modifié plusieurs fois suite au changement des conditions économiques. Initialement, il était fixé à 2 pour cent des salaires concernés, a été porté à 4 pour cent pendant les années d'expansion économique, et s'élève actuellement à 1 pour cent. En 1998, les aides du fonds ont permis de créer 565 000 places de formation. Cette année-là, l'engagement a porté sur 88 millions de SGD (environ 57 millions de dollars E.-U.), ce qui porte à 1,5 milliard de SGD (environ 1 milliard de dollars E.-U.) le total des engagements depuis la création du fonds en 1979. Le succès du SDF s'explique par le fait que ses pratiques s'adaptent à l'évolution des conditions. Il s'applique désormais uniquement aux travailleurs peu qualifiés.

Source: ILO skills development department
www.ilo.org/public/english/employment/skills



Exemple:

Le gouvernement allemand propose un nouveau prélèvement

L'extrait suivant est adapté d'un article intitulé *Two-thirds of firms reject training levy* (deux entreprises sur trois rejettent les prélèvements au titre de la formation) publié par l'Observatoire européen des relations industrielles (EIRO). En avril 2004, l'«*Institut der Deutschen Wirtschaft Köln*» (observatoire économique de Cologne) a publié les résultats d'un sondage mené auprès des entreprises au sujet d'un nouveau prélèvement au titre de la formation que prévoyait d'instaurer le gouvernement fédéral. Une fois mis en place, ce prélèvement imposerait à tous les employeurs privés et publics comptant au moins 10 employés «non temporaires» (y compris des salariés à temps partiel et des «emplois mineurs» proportionnellement) et dont le nombre de stagiaires internes représentait moins de 7% de l'effectif total des salariés, de s'acquitter d'une contribution dans le cas où le nombre total de places de formation disponibles dans le pays serait jugé insuffisant par le gouvernement pour répondre à la demande. Le nombre de places de formation disponibles est considéré comme suffisant lorsque, au 30 septembre de chaque année, le nombre de places vacantes dépasse d'au moins 15% le nombre de demandeurs non placés. En avril 2004, une enquête représentative menée auprès de 1018 employeurs privés et publics comptant au moins 10 employés «non temporaires» dans toutes les branches a révélé que les entreprises allemandes doutaient que le prélèvement ainsi programmé puisse avoir les effets escomptés par le gouvernement. Les résultats ont montré que 68% de toutes les entreprises sondées avaient une vision négative du projet proposé par le gouvernement, et seulement 14% soutenaient la mise en place de ce prélèvement.

Les deux-tiers des entreprises engageant des apprentis ont même fait connaître leur mécontentement par rapport à la proposition. Dans le secteur public, la proportion d'employeurs opposés à la nouvelle réglementation reculait à 57%, mais demeurait majoritaire.

L'enquête a également cherché à découvrir pour quelles raisons le projet de prélèvement recueillait si peu de suffrages auprès des entreprises. Plus de 80% des entreprises sondées étaient mécontentes car elles estimaient que le prélèvement allait susciter une hausse des coûts du travail. Une proportion quasi similaires tablait sur la survenue de problèmes consécutifs à la charge administrative associée au prélèvement. Les entreprises n'en attendaient en outre que peu de bénéfiques. Quatre entreprises sur cinq sondées ne souhaitaient pas modifier leur politique en matière d'emploi, consécutivement à la législation proposée sur le prélèvement au titre de la formation. Plus de 9% des entreprises sondées réduiraient le nombre de places de formation actuel si le plan du gouvernement était mis en œuvre. Moins de 5% augmenteraient ce nombre si le prélèvement était instauré.

L'IW a également sollicité l'avis des entreprises par rapport à des propositions alternatives visant à améliorer la fourniture d'apprentissages. 9 employeurs sur 10 considéraient que des coûts du travail supplémentaires réduits ainsi qu'une politique économique favorable à la croissance économique seraient des options plus viables. Par ailleurs, les employeurs sondés ont soutenu qu'il fallait remédier au problème des faibles compétences de nombreux demandeurs d'apprentissage. Plus de 80% des entreprises considéraient que pour développer l'apprentissage en entreprise, il était absolument nécessaire d'améliorer l'enseignement scolaire en premier lieu.

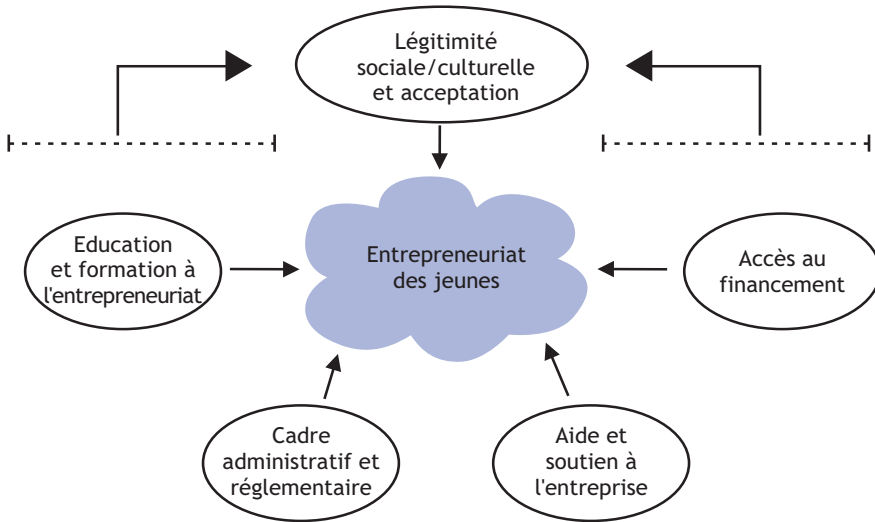
Suivi: les confédérations de l'économie allemande et le gouvernement fédéral ont finalement convenu de ne pas introduire ce nouveau prélèvement. En contrepartie, les confédérations se sont engagées à créer suffisamment de places d'apprentissage («Pacte national pour la formation et la relève de personnel qualifié en Allemagne», juin 2004).

Source: www.eurofound.europa.eu

5.7 L'entrepreneuriat chez les jeunes

L'entrepreneuriat peut être un vecteur de création directe d'emplois pour les jeunes. Lorsque les employeurs ne recherchent pas de travailleurs, l'activité non salariée peut être une alternative viable. Dans bon nombre de pays, celle-ci se présente souvent comme une stratégie de survie qui permet de générer un revenu de subsistance. Mais dans un contexte adéquat, une jeune personne dotée d'un esprit d'entreprise et de certaines compétences et connaissances fondamentales dans ce domaine peut faire bien plus que s'en sortir.

Facteurs influençant l'entrepreneuriat chez les jeunes



Source: www.ilo.org

Les organisations d'employeurs peuvent faire pression auprès des gouvernements afin que ceux-ci initient tout un éventail de mesures visant à augmenter le nombre de jeunes entrepreneurs, et notamment:

- Proposer durant la scolarité une formation à l'entreprise afin d'encourager l'esprit d'entreprise chez les jeunes et les doter de compétences et connaissances entrepreneuriales (comme évoqué à la section *Formation à l'entreprise*).
- Assurer l'accès à des fonds de soutien; *la mise à disposition de prêts bonifiés et garantis (garantis par le gouvernement)* implique des taux d'intérêts faibles ou nuls, généralement sous forme de prêts renouvelables, pour les jeunes entrepreneurs. La plupart sont sans exigence de garantie mais des critères d'éligibilité sont posés (présenter un plan d'affaires, démontrer son engagement et sa responsabilité, détenir suffisamment d'actions et prouver sa capacité de remboursement du prêt) Le *microcrédit* n'en est encore qu'à ses débuts pour les jeunes entrepreneurs des secteurs formel ou informel; cette source de financement requiert un capital moindre, des garanties réduites voire inexistantes et une expérience professionnelle limitée. On entend par microcrédit des prêts de faible montant proposés le plus souvent par des institutions de microfinance telles que les coopératives de crédit et les ONG. En règle générale, les banques traditionnelles ne sont pas intéressées par ce type de prêts - dès lors que les bénéfices tirés des intérêts ne dépassent pas les coûts de transaction.
- Diminuer la charge réglementaire pesant sur les jeunes entrepreneurs et les entreprises en général (comme évoqué à la section *Impôt papier*). Cette charge représente l'un des obstacles les plus importants à la création d'entreprises par des jeunes dans les pays à hauts revenus et les pays en développement. Les abattements fiscaux ou les régimes différenciés de taxation peuvent faciliter le processus de création pour les jeunes. Deux méthodes sont envisageables: abaisser les taux ou accorder une période d'exonération pour les jeunes entrepreneurs et d'autres groupes sous-représentés.
- Faciliter l'accès des jeunes aux services de développement de l'entreprise (incubateurs, conseils juridiques, etc). Les incubateurs d'entreprises sont devenus de puissants outils pour soutenir le processus entrepreneurial et favoriser la progression des taux de survie pour les jeunes start-ups novatrices. Outre la mise à disposition d'un espace de travail physique, ils proposent souvent un



très large panel de ressources et de services (coaching en gestion, préparation de plans d'affaires, services administratifs, support technique, mise en réseau, conseils dans le domaine de la propriété intellectuelle et les sources de financement, assistance en matière fiscale, tenue des registres) pendant une durée limitée (3 à 5 ans environ). Les incubateurs d'entreprises se présentent sous des formes très disparates et peuvent relever d'initiatives privées, publiques ou basées sur un partenariat public-privé, impliquant de nombreux partenaires aux niveaux national, régional et local (investisseurs providentiels, banques, organismes gouvernementaux régionaux et nationaux, etc.). Ces vingt dernières années, bon nombre de gouvernements avaient lancé avec succès des systèmes d'incubateurs publics afin d'encourager et d'aider les jeunes entreprises. Mais pour être performant, l'incubateur doit fournir à l'entrepreneur le bon éventail de services. Il convient de procéder à d'autres évaluations et d'autres comparatifs de bonnes pratiques pour assurer que les solutions offertes par les incubateurs d'entreprises répondent aux besoins spécifiques des jeunes.

Un exemple de bonne pratique :

Fundación Impulsar – aider les jeunes à créer leur entreprise (Argentine)

La *Fundación Impulsar* est une œuvre de bienfaisance qui a été établie en Argentine en 1999 dans le but d'aider les jeunes à créer et gérer leur propre entreprise, tout particulièrement dans les cas où ceux-ci ne disposaient d'aucune aide financière ou pratique adéquate. Elle a vocation à aider les jeunes âgés de 18 à 30 ans qui rencontrent des problèmes en matière d'emploi mais semblent avoir une bonne conception de ce qu'est une entreprise viable; elle leur accorde ainsi un prêt à taux zéro pour un montant pouvant aller jusqu'à 5000 dollars, le remboursement étant échelonné sur trois ans. L'aide apportée peut également se décliner sous la forme d'une préparation de plan d'affaires et, si le prêt est approuvé, un tuteur est alors désigné pour assister le jeune dans sa démarche de création. En fin d'année 2004, plus de 2500 demandes avaient été réceptionnées sur lesquelles 130 prêts avaient été accordés afin de créer des entreprises aussi diverses qu'une société de cyclotourisme, un jardin d'enfants, une fabrique de meubles spécialisée dans les structures en fonte, un atelier de réparation de vélos et une société de fumigation.

Source: www.fundacionimpulsar.org.ar

Un exemple de bonne pratique :

Le gouvernement chypriote

Financé par le gouvernement chypriote, le programme intitulé «Jeunes entrepreneurs à Chypre» développe, soutient et encourage l'entrepreneuriat auprès des individus âgés de 20 à 39 ans qui souhaitent monter leur entreprise. Il met l'accent sur la production, le tourisme, le commerce et les services.

Les candidats peuvent soumettre une proposition de création et ils doivent pouvoir apporter une contribution d'au moins 75% du capital-actions/capital social. Les lauréats doivent déclarer une société à responsabilité limitée et garantir que tous les actionnaires sont des employés de ladite société. Une subvention d'un montant maximum de 68 000 dollars E.-U. leur est alors accordée. Sont notamment couvertes par le programme les dépenses d'infrastructure (bâtiments), d'équipement, d'expertise externe (consultants, études), de marketing et de promotion.

Les employés de la PME inclus dans le programme participent ensuite à une formation sur mesure organisée et subventionnée par l'Autorité chypriote de développement des ressources humaines. La formation est axée sur des thèmes tels que l'entrepreneuriat, la programmation opérationnelle, la planification économique, le droit des sociétés et le marketing.

Les résultats obtenus pour la période 2004-2005 sont encourageants. En 2004, 19 demandes sur 60 ont été acceptées. En 2005, 23 demandes sur 51 ont été acceptées. En deux ans, 42 nouvelles PME ont vu le jour.

Source: www.innovating-regions.org

Un exemple de bonne pratique : Campagne 2010 pour l'entrepreneuriat des jeunes Afrique du Sud

Lancée en 2004, la Campagne est un partenariat entre le Fonds Umsobomvu pour la jeunesse, la Jeune Chambre de commerce sud-africaine et la NAFCO (Chambre nationale africaine fédérée de commerce et d'industrie).

Elle s'est fixé les missions suivantes:

- Mobiliser les jeunes et d'autres parties prenantes dans une action visant à intensifier l'activité entrepreneuriale chez les sud-africains, et tout particulièrement les jeunes.
- Mener des campagnes de promotion destinées à sensibiliser et encourager la culture entrepreneuriale chez les jeunes.
- Appuyer et défendre un environnement propice aux jeunes entrepreneurs afin de créer, développer et maintenir leurs entreprises.

Voici ses objectifs, sa stratégie d'information et ses activités:

- Intensifier l'activité entrepreneuriale globale en Afrique du Sud et ainsi faire progresser le pays dans le classement de l'activité entrepreneuriale totale des pays en développement d'ici 2010.
- Répondre aux facteurs entravant les nouveaux entrants et la croissance des entreprises existantes détenues par des jeunes.
- Contribuer à la réalisation de l'objectif de 6% de croissance économique nationale.

En fin d'année 2007, la «Campagne 2010 pour l'entrepreneuriat des jeunes» avait déjà à son actif les réalisations suivantes:

- 1000 jeunes entrepreneurs issus de toutes les provinces s'étaient inscrits sur le portail des jeunes entrepreneurs qui enregistre 41 000 visites par jour;
- la base de données qui permet de mettre en contact les tuteurs et les entrepreneurs dénombre 699 entrepreneurs et 299 tuteurs;
- 10 des 59 finalistes du Concours Enablis Business Plan Competition étaient de jeunes entrepreneurs;
- un plan médiatique de promotion des 100 jeunes entrepreneurs les plus prometteurs du pays a été programmé pour 2008.
- des tours promotionnels ont été organisés dans plusieurs provinces pour atteindre les jeunes, notamment en zone rurale.

Source: www.uyf.org.za

5.8 Mécanismes institutionnels visant à influencer les politiques

Il existe de multiples voies d'interaction avec le gouvernement et les syndicats en dehors du lobbying, à l'instar des commissions, des conventions collectives, des déclarations communes et des partenariats. Nous exposons ici les principales voies d'interaction formelles.

Commissions

Plusieurs définitions existent, mais le terme commission, ou comité, désigne généralement un groupe de personnes nommées pour répondre à des obligations ou attributions particulières. Beaucoup de commissions établies par le gouvernement sont composées de parties prenantes clés dans un domaine donné. Les commissions sur les questions liées à l'emploi peuvent ainsi inclure non seulement un représentant d'organisation patronale, mais aussi un représentant syndical et les représentants d'autres acteurs majeurs tels que les ministères, les think tanks, les agences gouvernementales, les prestataires de services, les ONG, etc.

Les commissions ont vocation à étudier une question spécifique et proposer/prendre des décisions politiques aux côtés des représentants de toutes les organisations phares du domaine concerné. Il existe ainsi des commissions sur



- Le salaire minimum
- Les (futurs) besoins de compétences dans l'économie
- Les prestations de chômage et le taux auquel l'employeur et le travailleur contribuent à l'assurance-chômage.

Les comités peuvent également être pilotés par d'autres organisations, parmi lesquelles des think tanks, des réseaux professionnels, des universités, etc. mais les pouvoirs exécutifs sont généralement distincts de ceux des commissions établies par un gouvernement.

Ces commissions (en particulier les commissions dites de haut niveau), ainsi que d'autres comités dans une moindre mesure, exercent une forte influence sur les décideurs politiques et sur d'autres acteurs. Le plus souvent, occuper une place au sein de l'une de ces commissions est une véritable aubaine, ou tout du moins convient-il de faire pression en faveur de la création d'un tel comité afin d'examiner et de prendre les décisions politiques qui s'imposent sur les questions liées à l'emploi des jeunes.

Consultations

Avant d'opérer des changements politiques ou de formuler de nouvelles lois, les gouvernements de nombreux pays se lancent généralement dans une consultation tripartite ou publique. La consultation publique permet à tout un chacun d'apporter sa contribution. Les consultations sont un moyen efficace d'apporter une contribution écrite à la réflexion d'un gouvernement dans un domaine politique intéressant l'entreprise.

Si la consultation peut être menée au travers de comités ou de réunions ad hoc, elle prend souvent la forme écrite. Un bon document de consultation doit présenter les éléments suivants:

- Une présentation claire des changements politiques ou législatifs proposés;
- La raison des changements proposés, étayée par des preuves;
- Des questions fondamentales auxquelles les personnes interrogées devront répondre;
- Un délai approprié, laissant suffisamment de temps aux organisations d'employeurs pour consulter leurs membres si nécessaire, recueillir des éléments de preuve et rédiger une réponse officielle;
- Il doit laisser aux répondants le choix de décider de rendre leur contribution publique ou non.

Avant d'initier un quelconque changement, une consultation au sujet des bonnes pratiques permettra de compiler les principaux arguments de toutes les personnes interrogées, la décision finale du gouvernement ainsi que les éléments sur lesquels elle s'appuie.

Les employeurs qui répondent au document de consultation peuvent souhaiter argumenter autour des points suivants:

- **Coûts** – par exemple, une hausse du coût du travail liée à une réglementation excessive de l'emploi nuit-elle aux perspectives d'emploi des jeunes?
- **Compétitivité** – par exemple, les réformes du système éducatif ont-elles entraîné une inadéquation des compétences qui menace la compétitivité des entreprises?
- **Croissance économique** – le risque est-il tel qu'il menace la croissance économique?
- **Impôt papier** – par exemple, est-ce en raison de la charge administrative que les employeurs engagent peu d'apprentis, ou s'agit-il plutôt d'un manque d'intérêt?
- **Flexibilité du marché du travail** – par exemple, le manque de travailleurs intérimaires signifie-t-il que les entreprises sont incapables de maximiser les profits en cas de marché haussier?
- **Comparaison avec d'autres pays/régions** – par exemple, les entreprises sont-elles moins compétitives que dans les pays voisins où la réglementation de l'emploi est moins stricte?
- **L'effet sur les taux d'emploi** – par exemple, une augmentation des bénéfices va-t-elle générer des coûts accrus pour les employeurs et réduire l'incitation des chômeurs à travailler, et ainsi se répercuter de façon négative sur les taux d'emploi?

Un exemple de bonne pratique :

La Confédération du recrutement et de l'emploi (REC) (RU)

Voici un extrait de la réponse donnée par la REC à la consultation du gouvernement britannique sur une meilleure réglementation.

Règlement de 2003 relatif aux agences d'emploi et aux activités de placement (Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations) - Consultation – mars 2009

Contrôles d'aptitudes et emploi permanent

La REC estime que les agences d'emploi ont une mission essentielle à remplir en contrôlant les renseignements au sujet des candidats. Une certaine confusion peut toutefois s'ensuivre si le recruteur ne sait pas quels contrôles ont été menés par l'agence. Les membres se sont également montrés préoccupés par le fait que les tableaux d'offres d'emplois en ligne confrontent les candidats potentiels aux offres d'emploi sans qu'aucun contrôle d'aptitude ne soit opéré.

Les contrôles d'aptitudes doivent demeurer un aspect contractuel plutôt que d'être régis par les règlements. Il convient toutefois de signaler clairement aux recruteurs les contrôles qui sont menés par les agences d'emploi et les tableaux d'offres d'emplois en ligne de telle sorte que le recruteur sache quels contrôles il doit mener lui-même.

Divers

La REC n'a émis aucun commentaire sur les questions relatives aux agences autorisées à facturer des frais à l'avance aux demandeurs d'emploi et aux décanats des facultés de médecine puisque ces questions n'ont aucun impact sur nos membres.

La REC a interrogé les membres sur les autres domaines éventuels par rapport auxquels une simplification du règlement était envisageable. Les autres domaines à envisager incluent l'application des dispositions dans les cas où le recruteur et l'emploi sont basés à l'étranger et le recruteur ne connaît pas le règlement en question ainsi que le Règlement 10 sur les frais temporaires à permanents. Les membres ont par ailleurs sollicité de manière explicite une plus grande clarté quant aux modalités d'application pratique du règlement. Il a enfin été demandé que le règlement soit effectivement appliqué.

Source: www.rec.uk.com/_uploads/documents/EAARECresponseJune09.pdf

Les conventions collectives

Le terme convention collective désigne un texte réglementaire convenu entre un ou plusieurs employeur(s) et une ou plusieurs organisation(s) représentant les salariés (syndicats). Ce texte résulte d'une négociation collective, à savoir un processus de réglementation qui aboutit à un règlement commun dans l'industrie. La négociation collective s'inscrit dans le cadre du dialogue social, qui désigne toute activité de communication associant les partenaires sociaux et visant à influencer les mesures et le développement concernant les questions liées au travail.

Dans le cadre de la négociation collective, les représentants des syndicats et des employeurs (les organisations patronales dans certains pays) négocient les conditions d'emploi des employés. Les conventions collectives visent à réglementer les relations entre employeurs et travailleurs. Voici quelques uns des domaines couverts par ces accords:

- Rémunération
- Indemnités de fin d'emploi
- Congés
- Congé de formation
- Congé maladie
- Salaire minimum
- Durée de travail et heures supplémentaires
- Développement de carrière
- Santé et sécurité
- Evaluation de la performance des employés



En règle générale, les conventions collectives s'appliquent uniquement aux travailleurs membres d'un syndicat, mais dans certains pays comme la Finlande et lorsqu'elles bénéficient d'un appui suffisant, leur champ d'application est universel, indépendamment de l'appartenance syndicale.

Les conventions collectives peuvent couvrir des aspects relevant de l'emploi des jeunes, à l'instar du salaire minimum et des taux spécifiquement appliqués aux jeunes, de la formation professionnelle, etc. Il convient toutefois de se montrer prudent lorsque des questions liées à la formation sont intégrées à ces conventions. Beaucoup de syndicats appuieront l'inclusion d'une clause précisant que les travailleurs ont droit à un volume horaire minimum de formation. Cependant, toute formation assurée au salarié par l'employeur a vocation à améliorer la performance du salarié et présente de ce fait un caractère spécifique par rapport au travail accompli. Les employeurs ne proposent pas des formations juste pour le plaisir. Lorsqu'une entreprise décide de proposer des sessions de formation générale à ses travailleurs, qui sont donc moins utiles par rapport à leur travail individuel, cette décision doit être prise volontairement.

Des conventions tripartites, c'est-à-dire associant les employeurs, les travailleurs et le gouvernement, existent dans certains pays. Ainsi l'Irlande fait-elle depuis longtemps appel à ce type d'accords, appelés «accords de partenariat social».

Un exemple de bonne pratique/ La Confédération des organisations d'employeurs et la Confédération des petites et moyennes entreprises

Un Accord sur la Formation professionnelle pour l'emploi a été signé en 2006 par le gouvernement espagnol, la Confédération espagnole des organisations patronales (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, **CEOE**), la Confédération espagnole de la petite et moyenne entreprise (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, **CEPYME**), la Confédération syndicale des Commissions ouvrières (Comisiones Obreras, **CC.OO**) et l'Union générale des travailleurs (Unión General de Trabajadores, **UGT**). Cet accord pose les bases de la fusion des systèmes de formation professionnelle (actuellement axés sur les chômeurs) et de formation continue (actuellement axés sur les travailleurs actifs).

S'il instaure un cadre commun d'action en faveur de la formation des salariés et des chômeurs, l'accord crée également des «passerelles» entre la formation professionnelle et les systèmes nationaux de qualification professionnelle, afin d'établir un mécanisme d'accréditation des compétences acquises dans le domaine de la formation formelle comme informelle. Ainsi, tous les travailleurs sont habilités à recevoir un certificat attestant de leurs compétences et qualifications et bénéficier d'un suivi individualisé de leur carrière professionnelle.

En outre, les travailleurs actifs peuvent désormais également suivre une formation spécifique dans un secteur donné alors que les formations étaient auparavant limitées au secteur dans lequel ils opéraient ou uniquement à caractère général. La possibilité de suivre ainsi des formations spécialisées dans d'autres domaines permet d'accroître l'**adaptabilité** des travailleurs par rapport à un large éventail d'emplois et de fonctions, améliorant par là-même leur **employabilité** et leur capacité à gérer des périodes d'insécurité d'emploi. Des services d'orientation professionnelle et de formation sont également intégrés afin de réduire les taux d'abandon par rapport à ces formations professionnelles.

L'accord étend les conditions de demande de congé de formation individuel et dispose qu'en cas de refus du congé par l'entreprise, la décision doit être justifiée par des motifs associés aux besoins organisationnels ou productifs. Il précise par ailleurs que la formation est délivrée à titre gracieux et suggère la mise à disposition d'un crédit de temps annuel pour assister aux sessions de formation.

En ce qui a trait au financement, l'accord établit qu'à compter de 2007 les ressources autres que celles provenant des contributions à la **formation professionnelle** acquittées par les employeurs et les travailleurs sont intégrées, afin de financer la formation des groupes qui ne versent encore aucune contribution.

Pour que ces mesures soient mises en œuvre, les représentants de la CC.OO et l'UGT déclarent qu'il convient, outre leur développement législatif, de les intégrer aux **conventions collectives**.

Source: www.eiro.eurofound.ie

Les conseils de la formation et de l'emploi

Les conseils de la formation et de l'emploi permettent aux organisations d'employeurs d'exercer une influence directe sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Ils sont très nombreux et peuvent porter sur une myriade de questions. Ils présentent souvent un caractère tripartite et sont établis par voie législative. Les conseils peuvent cibler diverses questions associées à la formation et l'emploi.

Ils peuvent également émaner de l'initiative des entreprises. À un niveau sectoriel par exemple, un conseil de formation initié par une entreprise peut traiter les prélèvements au titre de la formation, un mécanisme au travers duquel toutes les entreprises versent un certain pourcentage de la masse salariale dans un fonds destiné au financement de la formation. Le conseil décide du taux du prélèvement, de son caractère obligatoire ou volontaire, de la nature de la formation et des prestataires éligibles au financement, etc.

Un exemple de bonne pratique : Le Conseil national de l'emploi en Uruguay

En Uruguay, la direction nationale de l'emploi (DINAE) et le Conseil national tripartite de l'emploi (JUNAE) ont été fondés en 1992. Il s'agissait là d'une étape décisive en faveur de l'intervention active dans la formulation et la mise en œuvre des politiques sur la formation professionnelle. Le JUNAE gère les ressources du Fonds de reconversion professionnelle, également créé en 1992. La loi 16.320 de novembre 1996 autorise le Conseil à financer la formation pour divers groupes de la population, et notamment les jeunes à bas revenus.

Le JUNAE constitue un organe tripartite présidé par le directeur pour l'emploi du ministère du Travail et de la Sécurité sociale en Uruguay, chargé de la gestion et de l'allocation des ressources du Fonds de reconversion professionnelle. Le Fonds est constitué à partir des contributions des employeurs, des travailleurs et du gouvernement à des fins de formation et de reconversion des personnes qui se heurtent à des difficultés particulières en matière de recherche d'emploi et des travailleurs licenciés. Le Conseil propose divers programmes dédiés aux chômeurs, aux jeunes en quête d'un premier emploi et aux travailleurs ruraux. Le Fonds permet également de financer les programmes de formation soumis par les entreprises ou au travers des conventions collectives.

Source: www.ilo.org/french

Partenariats

Les partenariats sont établis au niveau de la formulation des politiques en recourant à diverses formes de dialogue social, à la négociation collective et aux accords tripartites et bipartites relatifs à la formation. Le partenariat est une approche de plus en plus courante dans le domaine de la formation des travailleurs mais il s'applique également dans d'autres domaines tels que la santé et la sécurité.

En termes de formation, employeurs et syndicats visent tous deux une main-d'œuvre bien instruite et qualifiée. Ils partagent donc des intérêts communs significatifs et une coopération peut profiter aux deux parties. Le partenariat présente également ceci d'avantageux qu'il s'étend au-delà des lieux de travail syndiqués. Il peut s'opérer entre plusieurs employés plutôt qu'à un niveau syndical et son champ d'application s'en trouve plus étendu.

Il est monnaie courante, aujourd'hui, de proposer des formations au travers de partenariats établis entre un large panel d'institutions et de parties prenantes, par exemple entre employeurs et syndicats, entre entreprises au niveau sectoriel et industriel, et entre petites et moyennes entreprises.



Un exemple de bonne pratique :

Un partenariat sectoriel Vaincre la pénurie des compétences de TIC en Europe

Avec le soutien de la Commission européenne, un consortium constitué de neuf entreprises majeures du domaine des TIC (BT, Cisco Systems, IBM Europe, Intel, Microsoft Europe, Nokia, Philips Semiconductors, Siemens AG, Thales) et l'EICTA, l'association professionnelle représentant les grandes et petites entreprises européennes de hautes technologies, explorent actuellement de nouvelles voies pour remédier à cette pénurie de compétences. Un projet a été mis sur pied afin d'établir un cadre clair pour les étudiants, les institutions d'enseignement et les gouvernements, décrivant les rôles, les qualifications et les compétences requis par l'industrie européenne des TIC.

Le consortium a élaboré des profils de compétences génériques associés à des emplois clés des TIC et il a créé un site Internet dédié à la question (www.career-space.com) afin de diffuser au maximum l'information. Les profils de compétences génériques présentés sur le site couvrent les principaux secteurs d'emploi des TIC dans lesquels des pénuries sont à déplorer. Ces profils de compétences clés décrivent les emplois ainsi que la vision, le rôle et le mode de vie qui s'y rapportent. Les domaines et missions technologiques spécifiques associés à chaque emploi sont également présentés, de même que le niveau de compétences comportementales et techniques requis pour exercer ces emplois.

Le consortium collabore en outre avec plus de vingt universités et institutions d'enseignement en Europe afin de développer de nouvelles lignes directrices concernant le programme d'études associé aux TIC. Ces lignes directrices ont vocation à appuyer la conception des cours de telle sorte qu'ils correspondent aux profils des emplois et aux besoins identifiés dans l'industrie européenne des TIC.

Source: www.career-space.com

Déclarations communes

Les déclarations communes entre syndicats et organisations d'employeurs ont pour but de consolider le message exprimé par les deux parties. Les déclarations soulignent l'importance de la question traitée et exercent une certaine pression sur le gouvernement pour qu'il agisse. Les déclarations communes peuvent représenter une étape préliminaire vers des partenariats et sont le reflet de la bonne volonté des employeurs et des syndicats qui mettent de côté leurs divergences en reconnaissant qu'une action s'impose.

Un exemple de bonne pratique :

L'Organisation internationale des employeurs (OIE) et la Confédération internationale des syndicats libres (CISL)

En 2003, l'OIE et la CISL ont envoyé une déclaration commune sur l'emploi des jeunes au Directeur général du BIT:

«...L'OIE et la CISL s'engagent à collaborer pour unir leurs efforts afin de parvenir à des solutions qui permettront aux jeunes en tout lieu d'accéder à des opportunités de travail décent et productif, comme énoncé dans les Objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies. Nous pensons que la visée commune et les réseaux mondiaux de notre organisation ainsi que leur rôle en tant que partenaires sociaux peut considérablement développer la capacité de l'OIT à faire aboutir avec succès cette question décisive.

L'OIE et la CISL entendent encourager les gouvernements des pays en développement et des pays en transition à entreprendre un examen général de leur approche de la question de l'emploi des jeunes et à explorer des manières plus efficaces d'aborder le problème en élaborant des plans d'action nationaux avec leurs partenaires sociaux. Dans le cadre de notre engagement, la CISL et l'OIE vont explorer diverses opportunités afin d'identifier des programmes d'action commune. Cette démarche sera réalisée en partenariat avec nos membres nationaux et cherchera à s'appuyer sur les efforts et les initiatives menés jusqu'à présent, mais elle prendra également une dimension internationale en cherchant à sensibiliser davantage sur le problème et à développer les ressources en présence pour répondre à l'enjeu posé.

Notre approche est simple, de nature tripartite et exclusivement centrée sur l'emploi des jeunes. Nous aspirons à élaborer un modèle générique qui pourrait servir à orienter l'élaboration des approches individuelles des Plans d'action nationaux par l'intermédiaire du dialogue social et des partenaires sociaux. Bien entendu, cette activité sera menée dans le contexte de l'Agenda global pour l'emploi. Nous pensons qu'une telle approche offre un potentiel considérable pour permettre à l'OIT d'aider les gouvernements à développer et mettre en œuvre des plans d'action nationaux sur l'emploi des jeunes...»

Source: www.ilo.org/french

Contribuer à un Plan d'action national (PAN)

Selon l'«annuaire de ressources à l'usage des pays chefs de file élaboré par le Réseau pour l'emploi des jeunes» (réseau interagences composé de l'OIT, la Banque mondiale et l'ONU), «Le Secrétaire général des Nations Unies encourage les États Membres à établir des inventaires et plans d'action nationaux concernant l'emploi des jeunes, intégrés à leurs plans d'action nationaux pour l'emploi ou faisant l'objet de documents diffusés séparément. Dans ce contexte, les pays doivent exploiter au maximum les données et statistiques existantes et associer à ce processus les jeunes et les organisations de jeunes».

Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle important dans la formulation et la mise en œuvre d'un Plan d'action national: accès aisé au financement pour les entrepreneurs, élaboration de cadres de qualifications professionnelles, développement de l'entrepreneuriat, etc. sont autant de moyens concrets de réponse au chômage des jeunes qu'il convient d'intégrer à un PAN.

Phase de préparation

Le processus ne peut être initié que si certaines activités sont menées afin de préparer l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'action.

1. Identifier les principales parties prenantes.
2. Mettre en place un Comité national pour l'emploi des jeunes - Secrétariat et équipe de coordination du PAN faisant fonction d'intermédiaires avec l'ensemble des partenaires/parties prenantes.
3. Etablir une équipe en charge du PAN – une composante du Comité national pour l'emploi des jeunes.
4. Mettre en place un système de mobilisation des ressources – politiques, techniques et financières - pour développer le PAN.
5. Identifier les enjeux posés à l'emploi des jeunes dans votre pays.
6. Constituer des Groupes de travail pour répondre aux questions prioritaires: Création d'emplois; Entrepreneuriat; Employabilité; et Egalité des chances.
7. Examiner les politiques et programmes actuels et passés sur l'emploi des jeunes et évaluer les solutions qui ont porté leurs fruits, et les autres; identifier les lacunes et les priorités.
8. Contacter d'autres pays chefs de file pour recueillir plus d'informations, d'enseignements et d'exemples de bonnes pratiques.

Elaboration – Consultation – Révision – Phase d'adoption

Lorsqu'une structure de gouvernance de PAN est en place et que les informations pertinentes ont été collectées et examinées, le processus d'élaboration peut commencer:

1. Etablir des recommandations générales par rapport aux enjeux posés, identifier les questions prioritaires.
2. Examiner les recommandations avec les parties prenantes identifiées par la structure de coordination du PAN sur divers forums – ateliers, réunions, tables rondes.
3. Des Groupes de travail sont formés, incluant les parties prenantes concernées, et il leur est demandé d'élaborer les recommandations politiques.
4. Elaborer un PAN qui intègre les enjeux identifiés et les recommandations politiques proposées pour y répondre.
5. Veiller à ce que le PAN soit approuvé au plus haut niveau, par exemple par un décret présidentiel ou une loi votée par le Parlement.
6. Elaborer une proposition à long terme, fondée sur les recommandations du PAN et sur les exemples de meilleures pratiques identifiés.



Mise en œuvre – Suivi – Phase d'évaluation et de révision

Le processus ne s'achève pas après l'élaboration et l'adoption du Plan. Le Plan doit être mis en pratique de façon à pouvoir répondre aux objectifs définis, et même aller au-delà.

1. Conception et mise en œuvre de programmes/projets - mettre en pratique les politiques, en s'appuyant sur les meilleures pratiques partagées via le partenariat des pays chefs de file.
2. Combiner le financement national avec les propositions de financement afin de mobiliser des ressources auprès d'organismes internationaux et bilatéraux, si nécessaire, pour faciliter la phase de mise en œuvre.
3. Superviser et évaluer l'impact des politiques et programmes mis en œuvre. Identifier les lacunes, problèmes, faiblesses, et apporter les corrections qui s'imposent.

Le Plan pour l'emploi des jeunes en Serbie

Depuis 2007, le Bureau international du Travail (BIT) aide, par le biais du projet financé par le gouvernement italien Youth Employment Partnership in Serbia (YEPS), les institutions du marché de l'emploi serbes à développer leurs capacités et à concevoir, suivre et évaluer une politique de l'emploi des jeunes active. Ce partenariat a débouché sur l'adoption par le gouvernement serbe du plan politique et d'action pour l'emploi des jeunes.²¹

Le processus de développement politique a été coordonné par le département de l'emploi du ministère de l'Économie et du Développement régional et est le résultat des efforts déployés par plusieurs institutions et agences (ministères du Travail et de la Politique sociale; de l'Éducation; de la Jeunesse et des Sports; de l'Agriculture, la Foresterie et la Gestion des eaux; Service national pour l'emploi et Office statistique), de l'Association des employeurs de Serbie (SAE), de la Confédération des syndicats serbes et de Nezavistnost.

Le plan politique et d'action pour l'emploi des jeunes a été développé pendant un an, tout au long d'un programme de renforcement des capacités qui a englobé la révision des principaux indicateurs du marché du travail et des politiques et institutions pour l'emploi des jeunes, l'identification des problèmes clés afin de hiérarchiser les interventions, l'établissement d'un cadre afin d'assurer une approche globale et cohérente du développement d'une politique pour l'emploi des jeunes, la fixation d'objectifs, cibles et résultats et des responsabilités respectives des institutions de premier plan et des partenaires sociaux, ainsi que la détermination des coûts, du calendrier, du mécanisme de coordination et des arrangements pour le suivi et l'évaluation.

Le plan confère aux employeurs, en tant que fournisseurs d'emplois, un rôle clé dans la promotion de l'emploi des jeunes. Leurs actions, menées à travers leurs organisations, vont de l'encouragement des entreprises à créer de nouveaux emplois grâce aux programmes gouvernementaux à l'établissement de liens structurés entre les entreprises et les écoles, en passant par la mise en commun des ressources pour maximiser l'apprentissage pratique. L'Association des employeurs de Serbie soutient directement la promotion de l'emploi des jeunes dans deux domaines: éducation à l'esprit d'entreprise et formation et prestation de services orientés sur les jeunes entrepreneurs. Elle participe actuellement à la préparation de plans d'études et de matériels didactiques sur l'esprit d'entreprise, qui seront intégrés dans le deuxième cycle de l'enseignement secondaire dans tout le pays.

En outre, elle a mis au point toute une gamme de services et de matériels visant les jeunes entrepreneurs potentiels (informations et conseils sur la fiscalité, législation, responsabilités et accès aux possibilités de réseautage). Ce travail d'information, qui entend contribuer au deuxième objectif du plan d'action, a débouché sur la publication d'un manuel intitulé " Comment créer une entreprise en Serbie? " et sur la création d'un site web renvoyant vers celui de l'Association des employeurs et hébergeant un forum destiné aux jeunes et aux experts de la SAE.

²¹ Le plan politique et d'action pour l'emploi des jeunes a été adopté par l'arrêté gouvernemental 05 n° 11-5709/2009 du 17 septembre 2009.

Pour en savoir plus

Pour un aperçu des meilleures pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat et les PME, consulter:
OCDE - *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*,
www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf

BIT (2005) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises:
Practical experiences from seven countries
http://learning.itsilo.org/sme/en/pages/phase0/seven_country.pdf

OIT (2006) *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*, www.ilo.org

OIE (2005) Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations
www.ioe-emp.org

OIE/OIT toolkit to develop outreach strategies to SMEs www.ioe-emp.org

Banque mondiale (2005) Removing obstacles to growth: Doing business in 2005 (Éliminer les obstacles à la croissance) www.worldbank.org

UE (2004) 'Labour market transitions and advancement: temporary employment and low-pay in Europe' in *Employment in Europe 2004*
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2004_chap4_en.pdf

Pour un aperçu des études sur les marchés du travail en transition, consulter: Schmid, G. & Schomann, K. (Eds.) (2003) *The concept of transitional labour markets and some policy conclusions: The state of the art*, [tlm.net](http://www.tlm.net)
http://www.siswo.uva.nl/tlm/root_files/State%20of%20the%20Art.PDF

Pour un aperçu de la théorie et la recherche empirique sur le sophisme d'une masse fixe de travail [Lump of Labour fallacy], voir Börsch-Supan, A. (2002) 'Reduction of working time: Does it decrease unemployment?', document associé à la 5ème réunion du Forum franco-allemand d'économie politique, 1999,
www.mea.unimannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/dp03.pdf

Pour un aperçu de la relation entre durée de travail et chômage dans les pays de l'OCDE, voir OECD Policy brief: *Clocking in and clocking out: Recent trends in working hours*,
www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf

Carcillo, S. and Grubb, D. (2006) *From inactivity to work: The role of active labour market policies*, OECD www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf

Synthèses de l'OCDE (2005): Passer du chômage à l'emploi
<http://www.oecd.org/dataoecd/63/33/35170999.pdf>

OCDE (2005) OECD Employment outlook - Boosting Jobs and Incomes, Chapter 3: *Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits*, www.oecd.org

Schmid, G. and Reissert, B. (1997) 'Unemployment compensation and labour market transitions' in Schmid, G. et al. (Eds.) *International handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Pour un aperçu du concept d'employabilité selon une organisation d'employeurs, voir CBI (2007) Time well spent-A guide to embedding employability in work experience www.cbi.org.uk

Pour un autre exemple de sondage téléphonique au sujet de la pénurie de compétences, voir l'enquête menée par le gouvernement de Nouvelle-Zélande à l'adresse
www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp

Pour un exemple de lobbying mené par une organisation d'employeurs sur tous les aspects ayant trait à l'entreprise, voir UNICE (2005) *Let SMEs grow: European SMEs speak out their need for growth* www.unice.org



Pour en savoir plus sur la démarche de stimulation de l'entrepreneuriat par l'éducation, voir la conférence de 2006 sur le thème *Entrepreneurship education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning* <http://ec.europa.eu/enterprise>

Pour un aperçu des différents programmes d'éducation à l'entreprise, voir OIT (2003) *Facilitating youth entrepreneurship: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non formal education*, parts I & II, www.ilo.org

Ryan, P. and Büchtemann, C.F. (1997) 'The school-to-work transition' in (Eds.) Schmid, G. et al. *International handbook of labour market policy and evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

Pour une discussion sur l'explication des effets des salaires minimums sur le chômage des jeunes au travers des différents modèles économiques, incluant des éléments de preuve empiriques émanant de divers pays, voir Ghellab, Y. (1998) 'Minimum wages and youth unemployment', *Employment Training Papers* 26, www.ilo.org

Pour un aperçu des résultats des travaux de recherche menés sur les salaires minimums entre 1945 et 1995, voir Joint Economic Committee, Congress of the United States (1995) *Fifty years of research on the minimum wage* www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm

Schmid, G. et al. (Eds.) *International handbook of labour market policy and evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

OCDE (1993) OECD Employment Outlook Chapter 3: *Making work pay, making work possible* www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf



Chapitre 6

AUTRES OUTILS EN PRÉSENCE

Ce dernier chapitre se concentre sur les autres outils dont nous disposons pour lutter contre le chômage des jeunes.

Il étudie de prime abord les bonnes pratiques, et plus particulièrement leur identification et leur diffusion, puis il examine dans un second temps les différentes options en présence pour agir contre le chômage des jeunes.

6.1 La diffusion des bonnes pratiques

Une des fonctions des organisations d'employeurs est de tenir leurs membres informés des bonnes pratiques les plus récentes pour leur permettre d'exploiter leur entreprise de façon optimale. Ces organisations considèrent qu'il est de leur devoir de veiller au maintien d'un standard parmi leurs membres (en effet, certaines organisations solliciteront le départ d'un membre si certains standards ne sont pas maintenus ou en cas de faute grave).

Pour certains facteurs associés au chômage des jeunes, la diffusion de bonnes pratiques ne présente pas d'intérêt. Toute entreprise doit se conformer à la législation et la réglementation en matière d'emplois. Cependant, de nombreux employeurs iront plus loin encore et adopteront de bonnes pratiques si aucune législation n'est appliquée.

Pour ce qui a trait à l'éducation et aux compétences - des domaines dans lesquels les employeurs ne mènent généralement que des actions volontaires, la diffusion des bonnes pratiques peut encourager les employeurs à s'impliquer (davantage) auprès des jeunes et à augmenter leur employabilité.

Les bonnes pratiques peuvent être diffusées par des voies très diverses, mais elles ont ceci de commun qu'elles sont systématiquement identifiées parmi les membres. Pour une organisation d'employeurs, il est judicieux du point de vue des affaires de chercher à identifier d'abord les bonnes pratiques que ses affiliés pourraient avoir adoptées.

Il est vrai que tout patron serait heureux de voir diffuser les bonnes pratiques qu'il a mises en place et ainsi acquérir/maintenir une réputation d'entreprise citoyenne. Son statut de membre s'en trouverait rehaussé. Dans une logique similaire, une organisation d'employeurs qui diffuse de bonnes pratiques sera considérée sous un angle plus favorable, tout particulièrement à une époque où les entreprises sont parfois considérées comme des entités aspirant uniquement au profit. La diffusion de bonnes pratiques se répercute en outre positivement sur l'image publique d'une organisation patronale, ce qui lui permet de gagner en influence. Enfin, la démarche peut faire fonction d'instrument de lobbying, c'est-à-dire que les employeurs et l'organisation qui les représente prennent des mesures - mais que font alors les gouvernements et les syndicats?

Dans le cadre de la diffusion des bonnes pratiques, il est important de présenter un échantillon représentatif d'entreprises, c'est-à-dire reflétant tout un éventail de secteurs et des entreprises de tailles distinctes. De cette façon, toutes les entreprises pourront se sentir concernées, indépendamment du mode de diffusion de la bonne pratique (publications, cérémonies de remises de prix, etc.), tout en montrant dans le même temps que l'organisation patronale représente le secteur privé dans son ensemble. Cette dernière gagnera ainsi en influence en affermissant (encore davantage) sa réputation de «représentante des entreprises».

Les entreprises dont les bonnes pratiques sont diffusées peuvent être des membres directs ou indirects de l'organisation d'employeurs. Elles peuvent par exemple adhérer à une association syndicale qui est elle-même membre de l'organisation d'employeurs. Dans un souci de représentativité de l'échantillon, il peut être utile de solliciter d'autres exemples de bonnes pratiques

auprès d'organisations d'employeurs de moindre envergure. Dans certains pays, par exemple, ce sont généralement des entreprises de grande envergure qui adhèrent aux organisations patronales alors que les entreprises plus petites sont membres d'associations syndicales ou alors d'organisations patronales exclusivement actives dans le secteur des PME.

Les PME doivent s'inscrire dans le cadre de l'échantillon d'entreprises représenté. Certes, elles ne s'acquittent pas des cotisations les plus élevées auprès de l'organisation qui les représente, ou ne sont pas nécessairement connues, mais elles emploient souvent un effectif supérieur à celui des grandes entreprises, si on les considère en tant que groupe. De surcroît, bon nombre des grandes entreprises de demain (et donc des membres qui acquitteront une cotisation conséquente) figurent parmi les PME d'aujourd'hui. Enfin, et c'est peut-être ici l'aspect le plus important, notons que les PME œuvrent dans un contexte totalement différent de celui des grandes entreprises. Les bonnes pratiques qu'elles appliquent prennent plutôt une dimension locale que nationale, et elles sont probablement plus axées sur la communauté. La diffusion de leurs bonnes pratiques permet de montrer qu'en dépit de ressources moindres, toute entreprise peut entreprendre une démarche dans ce sens, et pas uniquement les grands acteurs dotés des ressources les plus importantes.

Les bonnes pratiques peuvent être identifiées par l'entremise des réseaux de l'organisation d'employeurs. Les membres du personnel savent généralement quelles sont les entreprises qui s'adonnent à de bonnes pratiques. Il convient toutefois de ne pas montrer systématiquement les «habituels» afin de ne pas donner l'impression que les organisations d'employeurs représentent «certaines» et non pas «toutes» les entreprises.

Le mécanisme d'identification des bonnes pratiques s'opère de manière diverse, et notamment:

- En invitant les membres qui ont adopté de bonnes pratiques à présenter celles-ci dans le cadre de communications régulières telles que lettres d'information, bulletins électroniques, etc.
- En soulevant la question dans le cadre des comités constitués par les membres
- En contactant les associations affiliées qui ont leurs propres adhérents
- En recherchant sur Internet des publications et des récompenses à ce sujet et en contrôlant si les entreprises concernées sont membres.

Après avoir identifié certaines bonnes pratiques, l'organisation d'employeurs va vouloir les étudier plus en détails - c'est ce que l'on nomme une étude de cas. Les études de cas sont généralement réalisées par écrit mais on peut faire appel à d'autres moyens tels que les supports vidéo ou radio. Le personnel de l'organisation d'employeurs peut se rendre dans l'entreprise afin d'y recueillir certains supports en vue de réaliser l'étude de cas - les contacts directs permettent d'ailleurs de nouer des liens plus forts que lors d'une conversation téléphonique et ils permettent à l'organisation d'employeurs de se faire une meilleure idée de l'action initiée par l'entreprise.

Un entretien semi-structuré, qui n'est autre qu'un entretien avec l'entreprise basé sur un questionnaire élaboré à cette fin mais auquel l'évaluateur n'est pas tenu de se conformer strictement, permettra d'obtenir les informations attendues tout en maintenant une conversation fluide. Lorsque cela est possible, il peut être utile d'enregistrer l'entretien puis de le retranscrire par écrit ultérieurement, afin de ne pas omettre de détails importants.

Lors des visites menées dans le cadre d'une étude de cas, il est important de questionner au sujet de l'intérêt de l'entreprise. Le fait d'illustrer l'intérêt de l'entreprise à adopter de bonnes pratiques peut amener d'autres employeurs à s'impliquer à cet égard. Mais la question peut se révéler délicate en matière de ressources humaines et d'emploi. Cependant, l'intérêt de l'entreprise dépasse la dimension de l'impact immédiat que peut avoir le personnel sur le résultat financier. Des coûts réduits en matière de recrutement, une meilleure rétention du personnel, un moral et une motivation à la hausse pour les employés ainsi qu'une meilleure réputation de l'entreprise, générant un avantage concurrentiel dans les appels d'offres et tout particulièrement les passations de marchés publics, ne sont que quelques-unes des nombreuses bonnes raisons illustrant pourquoi les bonnes pratiques sont bénéfiques à votre entreprise. Il est toujours convaincant de présenter des chiffres pour illustrer l'intérêt de l'entreprise, mais ceux-ci peuvent être complexes à calculer et, en leur absence, une étude de cas de qualité saura inspirer d'autres employeurs. En outre, des citations de responsables



et d'employés (ou d'apprentis, de stagiaires, d'élèves découvrant le monde de l'entreprise, etc.) peuvent encore rendre l'étude de cas plus vivante pour le lecteur.

Toutes les études de cas ne conviennent pas pour être utilisées à des fins de diffusion de bonnes pratiques. Il peut être utile d'entreprendre plus d'études que nécessaire puis de sélectionner les meilleures.

Etude de cas et bonne pratique : Ridgeons Limited (RU)

La Confédération des industries britanniques (Confederation of British Industry, CBI) a réalisé l'étude de cas suivante dans le cadre d'un guide de bonnes pratiques sur l'expérience professionnelle.

Ridgeons Limited

Forte de 950 employés, Ridgeons Limited est une société familiale de l'est de l'Angleterre qui œuvre dans la distribution de matériaux et la transformation du bois. La programme d'immersion en entreprise lancé par Ridgeons entend créer une base de recrutement locale en sensibilisant par rapport à la société et aux opportunités d'emploi qu'elle propose aux jeunes quittant l'école. Pour cette société, l'expérience professionnelle est «un moyen de rendre quelque chose à la communauté en aiguisant l'ambition des jeunes et en amenant moins d'étudiants à apprendre un métier».

L'entretien

Les établissements scolaires soumettent les candidatures d'élèves auxquels l'entreprise envoie une lettre de convocation à un entretien. L'entretien est mené par le directeur de la succursale où le stage est programmé. Il ne présente pas de structure particulière mais il permet au directeur d'évaluer les domaines qui présentent le plus d'intérêt pour l'étudiant. Cela permet au directeur de la succursale de proposer, dans la mesure du possible, un stage répondant aux préférences de l'étudiant. L'entretien est également considéré comme une opportunité pour les étudiants de soigner leur comportement et leur image. *«La plupart des élèves qui suivent des stages professionnels n'ont aucune idée de l'attitude et du langage à adopter lors d'un entretien avec un employeur potentiel, et nous pensons donc qu'un premier échange, informel, avec eux peut leur être bénéfique».*

Par après, l'entreprise envoie un courrier à l'étudiant pour lui proposer un stage et lui confirmer la date de début, le lieu, le principal interlocuteur, etc. L'étudiant est encouragé à confirmer son acceptation par écrit, ce qui permet de montrer comment il gère la communication écrite formelle.

Mieux comprendre les compétences d'employabilité

Le premier jour du stage, l'étudiant rencontre le directeur de la succursale qui lui expose les consignes de santé et de sécurité et le présente au reste de l'équipe ainsi qu'au superviseur qui a été désigné pour le suivre. Comme tout employé, il est attendu de l'étudiant qu'il pointe de façon quotidienne (heure d'arrivée et de départ). Le directeur explique l'importance du système pour permettre un suivi dans les situations d'urgence, et son fonctionnement: *«Je précise très clairement à l'étudiant que nous attendons de lui assiduité et ponctualité, et qu'il doit nous prévenir par téléphone s'il rencontre un quelconque problème».*

Au cours des deux semaines de stage, l'étudiant passe successivement dans les trois secteurs:

- L'atelier, où il participe au réapprovisionnement des étagères, au merchandising, au comptage des stocks et au remplissage des documents qui s'y rapportent; il doit également suivre les employés qui traitent avec les clients à l'atelier et au comptoir (c'est-à-dire lors du paiement des marchandises).
- L'approvisionnement des marchandises, où il participe au contrôle des marchandises par rapport aux bons de commande, au déballage et à l'entreposage, ainsi qu'à la préparation des commandes.
- Le dépôt, où il suit les employés qui traitent avec les clients.

Le stage est en grande partie axé sur la gestion de la clientèle. On explique à l'étudiant pourquoi les clients sont essentiels à l'entreprise et comment traiter avec eux. L'étudiant est encouragé à ne pas se tenir à l'écart, mais plutôt à se présenter en expliquant qu'il accomplit ici un stage et qu'il sera accompagné d'un employé expérimenté pour donner satisfaction au client. Il est important d'adopter une attitude positive, tous les membres du personnel étant responsables des tâches même les plus basiques. Selon le directeur de la succursale, *«Si le responsable de secteur estime qu'il faut balayer le sol, il explique également pourquoi cette action est importante. Peut-être est-il important que les lieux soient propres pour des raisons de santé et de sécurité ou pour donner une image plus professionnelle de l'entreprise.»*

Étude de cas et bonne pratique (cont.)

Le directeur de la succursale organise des réunions fréquentes avec l'étudiant pour lui demander comment son stage se déroule et ce qu'il apprécie ou n'apprécie pas. Dans le cadre de ces réunions, le directeur remet l'accent sur l'importance d'une bonne gestion de la clientèle. Il s'attache tout particulièrement à assurer que l'expérience de l'étudiant se déroule dans des conditions aussi proches que possible de la réalité professionnelle. Il veille à ce que l'étudiant assume son comportement. Ainsi, le fait d'être en retard et de ne pas maintenir un espace de travail ordonné n'est pas toléré, et ces questions sont abordées avec l'étudiant lorsqu'elles se présentent.

Commenter l'expérience de l'étudiant

Tout au long du stage, l'étudiant est tenu de compléter un journal de bord fourni par son établissement scolaire ou par l'organisme local de partenariat entre l'école et l'entreprise. Le directeur de la succursale renseigne la section consacrée à l'évaluation. Au terme des deux semaines d'immersion en entreprise, il organise une réunion avec l'étudiant afin de parler du stage et des impressions de l'étudiant quant à son déroulement. Le directeur profite de la réunion pour commenter le déroulement de l'entretien qui a eu lieu en amont du stage, le courrier d'acceptation envoyé par l'étudiant et la performance globale de celui-ci durant le stage. Il convient de se montrer positif et de suggérer de manière constructive les aspects nécessitant des améliorations. Si l'expérience a largement donné satisfaction, le directeur peut présenter brièvement le programme d'apprentissage proposé par l'entreprise.

À l'issue du stage, l'étudiant reçoit par écrit les remerciements du directeur pour sa contribution au fonctionnement de l'entreprise. Ce dernier point est jugé important pour la confiance de l'étudiant.

Évaluer le programme de placement en entreprise

Le principal atout du programme d'immersion en entreprise de Ridgeons est qu'il permet d'identifier des employés potentiels dans la communauté locale et de leur présenter les possibilités d'emploi au sein de l'entreprise. Ceci est important dès lors que les options de carrière à long terme et la progression hiérarchique sont assez limitées chez Ridgeons, et beaucoup d'étudiants formulent aujourd'hui des aspirations plus élevées. Ridgeons cherche par conséquent à enrôler dans ce programme un nombre maximum d'étudiants, et notamment les jeunes peu qualifiés.

Le bénéfice pour l'entreprise en termes d'activités de relations publiques et d'image est tout aussi important. Ridgeons demeure une entreprise familiale qui appartient depuis longtemps à la communauté dans laquelle elle opère – le financement au profit d'œuvres de charité figurant pour elle au rang de priorité. Au travers de son programme, l'entreprise élève le niveau d'ambition des jeunes locaux - une démarche qu'elle considère comme fondamentale pour apporter une contribution positive à la communauté locale.

Le directeur de succursale y voit également des bénéfices en termes de développement personnel des employés. Il note que *«les employés qui auraient pu voir à l'origine leur rôle de tuteur comme un fardeau tendent finalement à penser qu'ils ont apporté une précieuse contribution au placement de l'étudiant et qu'ils ont apprécié de travailler à ses côtés»*.

Source: CBI (2007) *Time well spent-A guide to embedding employability in work experience*
www.cbi.org.uk

Les employeurs peuvent, à bien des égards, être récompensés pour leurs bonnes pratiques tout en sensibilisant d'autres employeurs par rapport à ces pratiques. Lorsque de bonnes pratiques sont rendues publiques, l'impact sur la réputation de(s) l'employeur(s) et de l'organisation patronale est positif. Les jeunes y gagnent eux aussi au travers des opportunités accrues d'emploi et de formation créées par des employeurs qui ont été encouragés et inspirés par les bonnes pratiques d'autres entreprises.

Voici quelques exemples illustrant comment partager les bonnes pratiques:

- **Les guides sur les bonnes pratiques** – il s'agit généralement de guides regroupant un certain nombre d'études de cas associées à de bonnes pratiques. Les études de cas peuvent s'appuyer sur des directives simples et claires posées aux employeurs. Il est possible d'y intégrer les statistiques intéressantes découlant des sondages menés auprès des employeurs. Le guide peut être distribué aux employeurs à titre gratuit, comme à l'occasion d'un événement de lancement spécifique auquel la presse, certains ministres et des employeurs sont conviés. Il peut également



être présenté sur le site Internet de l'organisation d'employeurs afin de permettre à d'autres d'y accéder aisément et de le télécharger.

- **Récompenses** – les cérémonies de remises de prix sont également utilisées de manière courante pour diffuser les bonnes pratiques, et peuvent bénéficier d'une large publicité. Elles impliquent de nommer un jury et d'encourager les membres à soumettre des nominations. La cérémonie peut inclure un dîner, les discours d'employeurs ayant précédemment remporté le(s) prix, et l'annonce du(des) gagnant(s).

Les jeunes peuvent eux aussi participer à la cérémonie. Ainsi dans le cas d'un programme d'expérience professionnelle particulièrement probant, les anciens participants peuvent monter un stand sur lequel ils présentent leur travail et où d'autres employeurs pourront les interroger sur le succès de leur expérience.

Notons toutefois que si les cérémonies de ce type sont trop nombreuses pour un même domaine, leur valeur s'en trouve diminuée.

- **Les fiches** – il s'agit d'un support de diffusion de bonnes pratiques qui demande moins de temps et de ressources que les guides et les cérémonies de remises de prix. Ces fiches sont généralement constituées d'une ou plusieurs pages exposant clairement les directives à l'encontre des employeurs, accompagnées de quelques brèves études de cas. Elles ont ceci d'avantageux que leur temps de lecture si court en fait de bons outils à utiliser sur le lieu de travail. Bien entendu, les fiches doivent être accessibles, et cela est aisément réalisable en les diffusant sur le Web ou par courrier. Et leur coût est inférieur à celui d'un guide volumineux de bonnes pratiques.
- **Les événements de mise en réseau** – leur portée et le niveau de publicité généré varient. Le lancement d'un guide de bonnes pratiques et une cérémonie de remises de prix vont tous deux attirer les employeurs intéressés dans ce domaine et constituent d'excellentes opportunités de mise en réseau. D'un autre côté, des commissions d'employeurs organisées régulièrement par l'organisation qui les représente peuvent elles aussi représenter une bonne plate-forme d'échange de bonnes pratiques.

Un exemple de bonne pratique : Business Education for Salons Today (BEST)

BEST est une organisation sans but lucratif qui soutient la croissance et le développement continu de l'industrie mondiale des salons de coiffure professionnels, par la reconnaissance, la publicité, l'éducation avancée dans le domaine de l'entreprise et la mise à disposition de ressources. Les Global Salon Business Awards sont un programme créé par BEST qui reconnaît et honore les meilleurs propriétaires de salons à travers le monde, qui ont démontré leur succès dans les domaines de l'entreprise, de la gestion, du leadership et des compétences entrepreneuriales.

Quelque 700 représentants de salons de coiffure professionnels ont assisté à l'édition 2006 du Forum des Global Salon Business Awards à l'occasion duquel les prix ont été remis. La cérémonie a clôturé trois jours de séminaires, panels, forums éducatifs et événements de mise en réseau. Les leaders de l'industrie ont fait part de leur expérience et leur expertise dans des domaines tels que la stratégie, la mondialisation, le marketing autour de la marque et du mode de vie, la créativité, l'inspiration et l'esprit d'entreprise. Près de 80 salons représentant 21 pays ont été récompensés par les prix d'entrepreneur de l'année (Salon Entrepreneur of the Year™) ou d'excellence entrepreneuriale (Entrepreneurial Excellence Award).

Source: <http://salonbusinessawards.com>

Cas: diffuser de bons exemples de pratiques de recrutement et d'embauche

L'efficacité des réseaux de recrutement formel est un atout, tant pour les jeunes que pour les entreprises. Si les réseaux informels peuvent être utiles pour trouver un bon candidat, ils ne doivent pas être la seule voie de recrutement de nouveaux employés. Dans le cas d'un recrutement par le bouche-à-oreille, seul un effectif limité de jeunes talents est accessible aux employeurs. Des jeunes très doués ne pourront pas présenter leur candidature aux postes vacants. Il est dans l'intérêt de

l'entreprise de pouvoir accéder à une base de recrutement aussi vaste et diverse que possible afin de recruter le meilleur profil pour un poste donné.

L'absence de réseaux formels de recrutement se présente du reste comme un obstacle pour vaincre les inégalités. Dans bien des pays, ce sont les personnes issues des classes privilégiées qui dirigent les organisations les plus riches. En recrutant par le bouche-à-oreille, il est probable qu'elles embauchent des individus de la même catégorie sociale et perpétuent ainsi le statu quo.

Pour garantir aux jeunes un accès équitable à tous les postes vacants, les employeurs qui adoptent de bonnes pratiques vont :

- mettre en place un processus de candidature standardisé qui est le même pour tous, y compris pour les jeunes recommandés au travers de réseaux informels;
- assurer une diffusion aussi étendue que possible des offres d'emploi (sur les sites Internet, dans les journaux locaux et nationaux, via les services publics de l'emploi, les services d'orientation professionnelle des universités, etc);
- veiller à ce que toutes les candidatures soient évaluées sur la base du mérite et non pas à l'appui d'autres critères, tels que le nom (qui peut traduire l'appartenance à un groupe social donné), l'âge, le sexe, l'origine ethnique, etc. Pour ce faire, il est envisageable de retirer la page du dossier de candidature qui contient ces détails avant de consulter le dossier;
- veiller à ce que l'entretien soit aussi objectif que possible en confrontant le candidat à deux évaluateurs au moins;
- soumettre le candidat à un exercice noté, avant l'entretien. L'employeur peut par exemple contrôler les compétences de base du candidat à un poste administratif en l'invitant à rédiger un document type. Les compétences d'un vendeur seront quant à elles testées en proposant au candidat d'expliquer comment il procéderait pour vendre un produit donné, en se basant sur un profil de client et une description de produit fictifs;
- vérifier la véracité des éléments contenus dans le CV et mis en avant lors de l'entretien et consulter les références indiquées.

Un exemple de bonne pratique : Institute of Directors (IOD) (RU)

Les directives ci-dessous sont tirées de la fiche de l'IOD intitulée *Directors Briefing on Recruitment (Recrutement: note à l'attention des directeurs)*.

Identifier des candidats

Lancer la recherche par voie externe, par le biais d'annonces rédigées avec soin

- Diffuser les offres d'emploi dans les bonnes publications. Par exemple, utiliser les journaux nationaux ou des magazines spécialisés. À moins d'attendre que le candidat déménage pour gagner votre région, une parution dans les journaux locaux est la plus adaptée.
- Le mode de diffusion le moins onéreux consiste à utiliser votre site Internet. Mais cette solution peut s'avérer inefficace si votre site n'attire pas suffisamment de visiteurs. Vous pouvez également diffuser les offres d'emploi sur des sites spécialisés tels que www.monster.com Utilisez les portails d'affaires correspondant à votre secteur pour identifier les sites couvrant votre secteur géographique ou votre secteur d'activité.

Envisager le recours à une agence de recrutement, de préférence expérimentée dans votre secteur d'activité.

- Les agences peuvent s'avérer utiles pour recruter des employés spécialisés ou temporaires, ou dans des domaines connaissant des pénuries de compétences.
- Il peut être intéressant de faire appel à des intérimaires pour découvrir le travailleur avant de proposer un emploi permanent.

Entrer en contact avec les établissements scolaires, lycées et universités locaux en vue d'attirer des candidats prometteurs dans le cadre de stages en entreprise.

- Etre disposé à faire passer des entretiens lorsque les candidats comment à chercher du travail au début de leur dernière année d'études.



Un exemple de bonne pratique (cont.)

Attirer les candidats

Rédiger avec soin les offres d'emploi ou les dossiers déposés aux agences

- Inspirez-vous des meilleures annonces pour des emplois similaires.
- Décrivez votre entreprise. Précisez ce que fait l'entreprise et où elle est basée.
- Détaillez les aspects importants du poste à pourvoir.
- Pensez à mentionner des caractéristiques attractives. Expliquez par exemple ce qui fait l'intérêt du poste et l'avantage d'un emploi au sein de votre entreprise.
- Indiquez la base de rémunération. Donnez une fourchette de façon à pouvoir modifier votre offre finale en fonction de la valeur du candidat.
- Mentionnez toutes les opportunités de formation et de promotion.
- Précisez ce que vous attendez du candidat (indiquez par exemple le niveau et le type d'expérience requis).
- Informez le candidat des procédures et de la date de clôture des candidatures.
- Demandez à ce que les candidatures vous parviennent dans un format permettant de mieux évaluer chaque candidat. CV et lettre de motivation devraient vous aider à présélectionner les candidats en vue d'un entretien.
- En élaborant votre propre formulaire de candidature, vous obtiendrez des informations plus précises et vous pourrez comparer les candidats de façon plus aisée et plus équitable.

Source: www.iod.com

Un exemple de bonne pratique :

L'outil «Emploi des jeunes: en faire une réalité»

Cet outil s'inscrit dans le cadre d'un effort actuel de l'OIT, en coopération avec l'OIE, afin de renforcer la capacité des organisations d'employeurs à s'engager en faveur de l'emploi des jeunes, en particulier dans les pays en développement et en transition.

Le but premier est de faire la lumière sur les actions pratiques et les programmes concrets que les employeurs et leurs organisations, ainsi que d'autres associations d'affaires, peuvent entreprendre pour promouvoir l'emploi des jeunes. En proposant des exemples sélectionnés et systématiques d'initiatives d'employeurs et d'entreprises pour l'emploi des jeunes, l'outil entend faire fonction de «Banque d'idées» pour les employeurs et d'autres acteurs du monde des affaires intéressés par un engagement proactif en faveur de l'emploi des jeunes.

Source: <http://www.ilo.org/youthmakingithappen/>

6.2 Les moyens d'action directe

Sensibilisation, lobbying et diffusion de bonnes pratiques sont des moyens indirects pour agir contre le chômage des jeunes dans la mesure où l'organisation d'employeurs demande à d'autres intervenants d'agir. La présente section se propose d'examiner plus attentivement comment les activités et initiatives menées par les organisations d'employeurs peuvent influencer l'emploi des jeunes:

- Les partenariats entre le système éducatif et l'entreprise
- La collaboration en matière de compétences
- Les informations sur le marché du travail et l'orientation professionnelle
- L'adéquation entre travailleurs et emplois vacants
- L'assistance technique pour les jeunes entrepreneurs

Bien entendu, les organisations d'employeurs peuvent, à bien des égards, s'impliquer plus directement dans la lutte contre le chômage des jeunes, et la liste qui précède ne se prétend pas exhaustive.

Exemple - Bureau des activités pour les employeurs du BIT et organisations d'employeurs au Cambodge, en Inde, en Indonésie, au Népal et en Ouganda - Projet concernant le dialogue social et l'emploi des jeunes

Le Bureau des activités pour les employeurs du BIT a lancé un projet interrégional sur le dialogue social et l'emploi des jeunes. Ce programme a été lancé en 2007, financé par le gouvernement norvégien. Il s'adresse aux organisations d'employeurs et a pour objectif général de renforcer leur influence et leur participation par rapport aux politiques nationales pertinentes pour l'emploi des jeunes et de promouvoir la création d'emplois et l'atténuation de la pauvreté par la mise en œuvre de mesures et d'initiatives concrètes.

Il y a actuellement, dans le cadre de ce programme, des activités menées au Cambodge, en Inde, en Indonésie, au Népal, en Ouganda et au Viet Nam (pour de plus amples informations, *consulter les encadrés à la section sur l'implication directe*).

Les projets par pays suivent le même type de stratégie à trois volets correspondant aux trois domaines principaux suivants:

- **Renforcement des connaissances et des capacités:** des études diagnostiques qui mettent en évidence les décalages entre les compétences offertes par les systèmes d'éducation/de formation et les compétences requises par les employeurs, mesurant non seulement les besoins actuels en matière de formation dans les secteurs considérés, mais aussi les besoins futurs.
- **Actions de persuasion et de sensibilisation:** grâce aux connaissances et aux capacités acquises au moyen des enquêtes, les organisations d'employeurs exercent une influence sur les systèmes d'éducation et de formation au niveau sectoriel afin d'augmenter leur pertinence pour les lieux de travail.
- **Outils et méthodes:** services directs mis en place par les organisations d'employeurs à l'intention de leurs membres visant à augmenter l'employabilité et la productivité des jeunes, y compris par l'établissement de programmes de tutorat et d'apprentissage, l'orientation professionnelle, des programmes portant sur les compétences nécessaires pour l'aptitude à l'emploi et la transition entre l'école et le travail et des ateliers de consultation à l'intention des jeunes entrepreneurs.

Fuent: www.ilo.org/actemp/

Partenariats entre système éducatif et entreprise

Les partenariats entre le système éducatif et l'entreprise sont une bonne occasion pour les employeurs d'influencer les compétences et attitudes des jeunes, et ils offrent aux organisations d'employeurs et aux employeurs des possibilités infinies qui leur permettent de s'impliquer aisément. Les organisations d'employeurs peuvent proposer des stages dans leurs propres structures et participer aux systèmes et programmes de formation (professionnelle) à l'échelle nationale au travers d'interventions visant à faciliter la transition des jeunes vers le monde du travail; elles peuvent en outre aider leurs membres à organiser des programmes d'expérience professionnelle, des stages et des apprentissages au sein des entreprises en:

- établissant des partenariats avec les écoles et les instituts de formation;
- organisant des sessions sur la formation des apprentis, sur la création de liens avec les établissements scolaires, sur les méthodes d'extension des réseaux de recrutement;
- diffusant les bonnes pratiques en matière de planification efficace des stages, des expériences en entreprise et autres activités;
- en informant les membres de l'évolution de la législation en matière d'emploi (des jeunes).

Expérience en entreprise

L'expérience en entreprise est le moyen le plus courant et le plus exigeant en termes de ressources pour vous engager aux côtés des écoles et autres institutions d'enseignement (y compris l'enseignement supérieur).

Ces stages sont le plus souvent de courte durée, entre une à plusieurs semaines. L'étudiant «travaille» alors au sein de l'entreprise, dans des conditions réelles (généralement sans être



rémunéré). Ce sont habituellement les écoles qui affectent les élèves aux différentes places proposées par les employeurs, mais les entreprises peuvent également avoir leur mot à dire quant au choix de l'élève qui intégrera leur structure. Elles peuvent ainsi inviter tous les candidats éligibles à prendre part à un «processus de recrutement» (rédiger CV et lettre de motivation) et, pour les candidats retenus, à passer un entretien d'embauche.

Au vu de la courte durée de ce type de stage, les employeurs tendent à préférer mettre l'accent sur les compétences d'employabilité plutôt que sur des connaissances uniquement axées sur l'entreprise. On ne saurait attendre d'un jeune qu'il acquiert une solide connaissance de l'entreprise à l'issue d'une formation d'une semaine. Le stage peut cependant être très bénéfique en permettant à l'élève d'acquérir des compétences plus génériques, à l'instar de la manière de se présenter et de se comporter au travail, du travail en équipe, des compétences de communication, etc. Qui plus est, il est difficile en à peine quelques semaines d'acquérir des compétences spécifiques à un emploi donné mais l'expérience peut sensibiliser globalement par rapport au monde de l'entreprise et permettre de découvrir plus précisément un métier donné.

L'expérience en entreprise est plus intéressante pour les jeunes et les employeurs si l'employeur et l'école investissent leur temps non seulement par rapport au stage même, mais aussi par rapport à la préparation et au suivi de celui-ci. En ne confiant à l'élève que des missions de photocopies et de distribution du café, ni lui, ni l'entreprise ne tirera parti de l'expérience. Les meilleures pratiques en la matière prévoient une approche programmée de l'expérience, incluant généralement:

- La bonne information du jeune par l'école et l'employeur;
- Un niveau de supervision adéquat et de qualité;
- La connaissance des résultats escomptés, tant par l'employeur que par l'élève;
- Un compte-rendu donné au jeune à l'issue du stage, commentant sa performance (de préférence au travers d'un formulaire standard qui pourra être utilisé par d'autres recruteurs intéressés par le jeune à un stade ultérieur).

Stages

Si l'expérience en entreprise s'adresse généralement aux écoliers et collégiens, les stages concernent davantage les étudiants suivant un cursus dans l'enseignement supérieur ou fraîchement diplômés. Le stage est une expérience en entreprise qui permet de développer une expérience concrète dans un domaine professionnel donné. L'initiative émane souvent des établissements d'enseignement. La plupart des stages sont des placements temporaires d'une durée approximative de trois mois à un an, et basés sur un projet concret. Contrairement à l'expérience en entreprise, ils peuvent donc apporter aux étudiants des connaissances approfondies par rapport à l'entreprise et des compétences spécialisées par rapport à un métier donné.

Dans la plupart des cas, les stagiaires ne sont pas rémunérés ou ils bénéficient d'une bourse ou d'une indemnité. Le stage représente par conséquent un moyen économique pour l'entreprise de:

- Localiser et former des étudiants motivés afin de répondre à des besoins immédiats
- Convertir des stagiaires en employés à temps plein, pouvant apporter une productivité immédiate sans nécessiter une phase d'adaptation trop longue
- Evaluer si l'étudiant correspond à l'entreprise et juger de sa capacité sans avoir à signer un contrat de travail coûteux qui engage les deux parties
- Améliorer globalement les résultats en matière de recrutement et de rétention.

Les stages sont tout aussi bénéfiques pour les jeunes:

- Quoique non officiellement «embauché», le stagiaire n'est pas non plus «chômeur» et il investit dans son employabilité.
- Les stages facilitent la transition entre enseignement et travail: un stage réussi est une garantie d'employabilité pour la grande majorité des employeurs. Bien souvent, l'entreprise qui assure le

stage propose ensuite un poste permanent au stagiaire qui a donné satisfaction, facilitant ainsi la transition entre enseignement et travail.

- On leur présente des opportunités de mise en réseau qui les aident à repérer plus facilement les emplois à pourvoir.

Les bonnes pratiques en matière de stages sont très proches de celles de l'expérience en entreprise, bien qu'elles reflètent également les bonnes pratiques de l'emploi en général (communication, gestion, formation, etc). Il est important que le stage réponde à une certaine planification:

- Définir le projet à entreprendre avant le placement en entreprise et le présenter clairement au jeune
- Expliquer clairement à l'étudiant à qui il devra rendre des comptes et quel sera le niveau de supervision
- Fournir des informations claires quant aux missions qui pourront être confiées à l'étudiant et au temps consacré à chacune d'elles.
- À l'issue du stage, évaluer la performance du stagiaire et en informer l'intéressé en choisissant une méthode que d'autres employeurs peuvent utiliser (par exemple, en recourant à un formulaire standard ou à une lettre de recommandation).

Formation professionnelle

La formation professionnelle, ou l'apprentissage, joue un rôle déterminant en veillant à former suffisamment de jeunes dans le domaine technique. La formation professionnelle est souvent proposée selon un schéma en alternance, une partie de la formation étant dispensée en classe, mais beaucoup de compétences sont dispensées directement par les employeurs sur le lieu de travail. Il arrive que les apprentissages soient menés en totalité en entreprise, auquel cas l'employeur supervise l'ensemble de la formation.

En conséquence, l'entreprise est directement impliquée dans le cadre de la formation professionnelle et l'employeur exerce une influence particulièrement forte sur la future main-d'œuvre. Quand l'employeur forme le jeune correctement, l'apprentissage permet de disposer de jeunes gens très qualifiés et employables. L'employeur et le jeune tirent tous deux parti d'un bon apprentissage et l'entreprise a tout intérêt à s'impliquer à cet égard. Quand l'apprentissage touche à sa fin, beaucoup de jeunes sont embauchés par l'employeur qui leur a assuré cette formation. La situation est bénéfique pour les deux parties puisque l'employeur recrute une personne connaissant parfaitement l'entreprise et «prête-à-l'emploi», ce qui lui évite de recruter et de former un nouvel employé. Dans l'intervalle, la transition entre école et vie professionnelle s'est opérée aisément pour l'apprenti.

Beaucoup de pays sont en proie à des pénuries de compétences, en partie en raison de leur incapacité à proposer suffisamment de formations aux jeunes. La situation n'est pas nécessairement due au refus des employeurs d'engager des jeunes mais, par exemple, au coût trop important de la démarche ou aux taux d'abandon trop élevés. Il convient de ce fait d'encourager les employeurs à proposer des postes d'apprentissage.

Il est difficile de définir une bonne pratique universelle en matière d'apprentissage, dès lors que les systèmes de formation professionnelle varient d'un pays à l'autre et les apprentissages diffèrent selon les secteurs. L'on peut toutefois préciser que les bonnes pratiques à cet égard se rapportent à des employeurs qui, généralement:

- Proposent une formation structurée
- Proposent de vastes opportunités de développement des connaissances et compétences
- Assurent une supervision et un soutien marqués
- Tiennent compte du fait que les apprentis sont mineurs
- Garantissent un environnement de travail sûr.



Faits et chiffres:

Une étude canadienne (2004) a révélé que: Pour chaque dollar investi dans l'apprentissage, un employeur touche, en moyenne, un bénéfice pouvant atteindre 1,38 dollar canadien, soit un rendement net de 38 cents canadiens.

Les résultats de l'analyse coûts/avantages indiquent que l'employeur commence à tirer un bénéfice net de l'apprentissage à la fin de la deuxième année ou plus tôt.

Les employeurs évoquent d'importants avantages qualitatifs et non financiers associés à cette formation. Grâce à l'apprentissage notamment, l'entreprise dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et affiche un faible taux de rotation du personnel.

Source: Forum canadien sur l'apprentissage www.caf-fca.org

Exemple:

Chambre de Commerce et d'Industrie vietnamienne (VCCI) et Bureau des activités pour les employeurs du BIT - Projet sur l'emploi des jeunes (2007 - avril 2010)

Au Viet Nam comme dans beaucoup d'autres pays en développement, les décisions relevant du domaine de l'enseignement public et de la formation sont prises par le gouvernement. Les liens entre l'éducation/la formation et le secteur de l'industrie ne sont pas suffisamment développés. Ils revêtent pourtant une importance particulière dans un pays comme le Viet Nam où l'économie est en cours d'industrialisation et de restructuration. Il convient d'instaurer un dialogue entre les ministères concernés et l'industrie afin de garantir que les écoles et les autres établissements d'enseignement et de formation forment des diplômés dont le profil correspond aux attentes des entreprises. Un tel dialogue permettrait en outre de faciliter des actions précoces et plus efficaces pour gérer les inadéquations en termes de main d'œuvre qui sont inévitables dans une économie évoluant rapidement.

Le Projet sur l'emploi des jeunes mis en place au Viet Nam (*voir encadré ci-dessus sur le Bureau des activités pour les employeurs du BIT et les organisations d'employeurs*) est mis en œuvre par la Chambre de Commerce et d'Industrie vietnamienne et aspire à renforcer le dialogue avec les organismes gouvernementaux pour ce qui concerne les politiques sur l'emploi des jeunes et à développer et délivrer des services de formation et de conseil destinés à accroître l'emploi des jeunes.

Le projet inclut:

- **Une enquête** qui étudie les demandes des employeurs vietnamiens en jeunes travailleurs, leurs expériences en matière d'emploi de jeunes personnes et leur vision des niveaux d'éducation, de formation et de compétences.
- **Un programme d'expérience en entreprise**, qui implique le placement de lycéens dans des entreprises locales dans le but de développer leurs compétences dans le domaine de l'entreprise ainsi que des compétences générales telles que les techniques d'entretien et de rédaction. La VCCI cible tout particulièrement les étudiants de l'enseignement supérieur pour qui il est nécessaire d'acquérir une expérience professionnelle.
- **Un Programme de compétences d'employabilité**: en collaboration avec la fédération des employeurs de Singapour, la SNEF, des formateurs sont formés afin de mener ensuite leurs propres sessions de formation dans le domaine de l'efficacité personnelle, la communication et le travail en équipe. À la fin du mois de juin 2009, le projet de la VCCI à Hô-Chi-Minh-Ville avait conduit 7 sessions de formation dans le domaine de l'efficacité personnelle, la communication et le travail en équipe, pour 210 responsables/chefs d'équipe dans des entreprises d'Hô-Chi-Minh-Ville et dans les quartiers sud.

Source: www.ilo.org/actemp/

Un exemple de bonne pratique : Taylor Street Tea Rooms (Australie)

Taylor Street Tea Rooms, petite entreprise du secteur de la restauration, a remporté le Minister's Award for Excellence 2004 (parties centrale & méridionale, orientale, occidentale du continent australien). Le gouvernement a donc publié l'étude de cas suivante sur son site Internet.

Taylor Street Tearooms est un café/restaurant qui accueille beaucoup de monde dans la région rurale d'Esperance, en Australie occidentale. La société emploie l'équivalent de 20 employés à temps plein, dont cinq apprentis.

Dès lors que les quatre propriétaires/exploitants travaillent tous sur place, les apprentis chez Taylor Street Tearooms reçoivent des retours permanents sur leur performance et améliorent ainsi leurs compétences.

«Les quatre propriétaires constituent une part importante de la société Taylor Street Tearoom; ainsi, nous sommes tous impliqués dans la formation des apprentis», a déclaré Mme Catherine West, qui fait partie de la direction depuis 1998 et possède une partie de la société depuis un an désormais. «Nous sommes les premiers témoins de la progression des apprentis. Nous pouvons ainsi identifier les forces, les faiblesses et les problèmes lorsqu'ils se présentent.»

Les apprentis étudient selon un programme d'enseignement à distance car l'établissement de formation le plus proche répertorié se situe à plus de 500 km; le cursus est sanctionné par un diplôme national. Mme West maintient cependant que l'isolement du lieu de travail est compensé par le niveau accru de soutien offert par le personnel.

«En plus de proposer une formation en cours d'emploi, nous aidons nos apprentis dans le cadre de leurs études et nous supervisons étroitement leurs progrès. Je pense que le caractère plaisant et convivial du lieu de travail a réellement fait de l'entreprise un excellent milieu d'apprentissage,» a déclaré Mme West.

Taylor Street Tearooms a notamment initié un programme d'incitation intitulé «le jeu de la semaine» qui consiste pour le personnel à élire un membre qui a fait preuve d'un engagement exceptionnel ou lancé une excellente initiative sur le lieu de travail. Le membre qui reçoit le plus de nominations se voit remettre un bon de 30 dollars australiens (environ 23 dollars E.-U.).

Les apprentis participent souvent aussi à la préparation de la «spécialité du jour», de façon à ce qu'ils puissent s'exercer à la préparation d'un plat particulier.

«Les apprentis sont motivés quand on leur donne de nouvelles responsabilités et qu'on les expose à de nouveaux défis. Ceci va à l'encontre de la théorie de la vieille école, qui considère que les apprentis s'acquittent de besognes ennuyeuses pendant des années avant de pouvoir évoluer vers des missions plus complexes,» précise Mme West.

Linda Brandenburg est dans sa quatrième année d'apprentissage chez Taylor Street Tearooms. Elle est reconnaissante d'avoir obtenu une place dans la société et estime que le programme d'apprentissage est essentiel pour des régions reculées telles qu'Esperance.

«J'apprécie beaucoup les sensations que me procurent ma place de chef et mon travail dans une cuisine où règne une telle activité. Mes collègues chez Taylor Street Tearooms sont fantastiques et je sais apprécier la responsabilité qui m'est confiée,» a précisé Linda.

«Le programme d'apprentissage est important pour notre région puisqu'il permet d'obtenir un diplôme national et une formidable formation en cours d'emploi. Je devrais normalement migrer vers une ville plus importante pour trouver une opportunité comme celle-là, alors j'apprécie vraiment mon travail.»

Source: Adapté à partir de www.australianapprenticeships.gov.au



Un exemple de bonne pratique : Confédération Nationale des Organisations d'Entrepreneurs (Employeurs) de République d'Azerbaïdjan (ASK)

L'ASK a initié diverses mesures en faveur de l'éducation à l'entrepreneuriat et la formation des gérants. Assistée par l'OIT en 2006, elle a d'abord mené une étude sur la transition entre enseignement et vie professionnelle dans huit régions d'Azerbaïdjan. L'étude visait notamment à identifier le rôle joué par les employeurs dans le développement des jeunes pour en faire des employés qualifiés. L'ASK a également mis en œuvre plusieurs projets d'entrepreneuriat basés sur des outils proposés par l'OIT, à l'instar de «Gérez Mieux Votre Entreprise» (GERME) et «Tout Savoir sur l'Entreprise» (KAB) dans le cadre du programme «Accroître l'employabilité des jeunes et des autres groupes marginalisés au travers des compétences et de l'éducation dans le domaine entrepreneurial». À l'origine, ce sont 15 formateurs sélectionnés au sein du corps enseignant d'établissements professionnels et techniques qui ont été formés sous couvert du programme KAB. Par après, suite à une demande formulée par le ministère de l'Éducation de la République d'Azerbaïdjan, l'ASK a participé au processus de formation de formateurs dans les établissements sélectionnés. Les formateurs diplômés ont ensuite pris part à la mise en œuvre du programme KAB dans deux établissements régionaux de formation professionnelle et technique.

Pour redoubler d'efficacité, la Confédération des Employeurs de République d'Azerbaïdjan a mis sur pied le *Managers Training Centre* (centre de formation des gérants).

Source: <http://www.ask.org.az/>

Collaboration en matière de compétences

Grâce à leurs vastes réseaux, les organisations patronales permettent aux employeurs de regrouper et partager les ressources, et de réaliser ainsi des économies d'échelle à bien des égards, y compris en matière de formation. Organisations patronales et employeurs peuvent tous deux mettre en place des mécanismes de collaboration dans le domaine des compétences afin de maximiser non seulement la quantité de jeunes formés, mais aussi la qualité de la formation.

On relève de nombreuses formes de mécanismes de collaboration dans le domaine des compétences. En voici un échantillon:

- **Les grandes entreprises font profiter les PME de leurs locaux de formation** – les PME sont souvent très attachées à la formation mais ne disposent pas des ressources appropriées en termes d'espace et d'équipement
- **Regroupement des apprentissages** - il est problématique pour nombre de PME de s'engager par rapport à la durée totale d'un apprentissage (trois à quatre ans). La plupart des petites entreprises du bâtiment ne proposent pas de contrats d'une telle durée, par exemple. Pour y remédier, les grandes entreprises peuvent «partager» leurs apprentis avec des fournisseurs ou des organisations partenaires pour toute la durée d'un projet. La solution peut également profiter aux jeunes qui acquièrent une expérience au sein de plusieurs entreprises.
- **Partenariat entre employeurs et universités** – une société de conseil peut par exemple donner des cours aux étudiants et l'université va apporter à l'entreprise les méthodes et supports de formation les plus actuels
- **L'apprentissage dans les chaînes d'approvisionnement** – ce mécanisme s'opère lorsque des entreprises individuelles de la chaîne assistent leurs fournisseurs, et parfois leurs clients, afin d'améliorer leur performance et développer leurs propres capacités.
- **Prélèvements au titre de la formation** – ces prélèvements relèvent également des mécanismes de collaboration dans le domaine des compétences puisqu'ils permettent aux employeurs de mettre en commun leurs ressources de telle sorte que chacun soit en mesure de former, et pas uniquement les grandes entreprises.

Un exemple de bonne pratique : Confédération des employeurs philippins (ECOP)

Le programme d'amélioration de la productivité des grandes entreprises/petites entreprises (Big Enterprise/Small Enterprise Productivity Improvement Programme, BESE-PIP - baptisé à l'origine 'Big Brother/Small Brother Programme') initié par l'ECOP, est un programme de jumelage entre grandes et petites entreprises. Fondé sur la productivité, ce projet entre fournisseurs et partenaires a été conçu pour développer et maintenir une relation de travail fructueuse à long terme afin de rapprocher les clients et les fournisseurs pour profiter des forces de chacun et développer des techniques de production basées sur le capital humain.

Le programme a vocation à éliminer les rapports d'opposition où les grands groupes se frayent un chemin vers la réussite en négociant la soumission de leurs petits fournisseurs et sous-traitants. La confiance instaurée par le BESE-PIP contribue à une transition sans heurts vers la génération suivante de produits et services, instaurant ainsi un avantage collectif pour de nombreuses entreprises, atténuant les besoins de licenciement et favorisant la création d'emplois au travers d'une productivité accrue.

Dans chaque région concernée, les grandes entreprises confient à certains des membres de l'équipe de direction le rôle de formateurs dans le cadre du programme, qui collaborent ensuite étroitement avec les consultants de la National Workforce Productivity Commission (NWPC). Les petites entreprises fournissent les stagiaires, issus des catégories d'emploi visées. Ceux-ci assistent à la formation en productivité sur une durée de trois mois. Au cours du deuxième mois, on présente aux stagiaires l'aménagement de l'usine ainsi que les flux de processus. La direction de la petite entreprise coordonne alors la mise en œuvre des améliorations sur le lieu de travail. On espère en retour que les petites entreprises seront en mesure d'initier des formations dans les domaines de la productivité et de la production à l'attention des micro-entreprises qui les approvisionnent.

Source: OIT (2004) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: practical experiences from seven countries www.ilo.org

Un exemple de bonne pratique : Partenariat d'affaires avec l'Université CIDA (Afrique du Sud)

La CIDA est une université qui a été créée dans le but de prêter assistance aux jeunes noirs quittant les bancs de l'école sans perspective d'emploi décent. Le partenariat d'affaires est la clé du succès de cette initiative. Les entreprises partenaires de la CIDA apportent leur soutien comme suit:

- Financement de l'institution, des programmes spécifiques, écoles d'excellence CIDA ou programmes de sensibilisation communautaire CIDA
- Financement des bourses d'études Partenariats platine/or/argent et bronze (les étudiants étudiant sans frais mais dès l'obtention de leur diplôme ils sont invités à couvrir les frais de scolarité d'un autre étudiant)
- Financement de l'hébergement
- Dons, incluant ordinateurs, équipement, nourriture, livres, vêtements et matériel.
- Infrastructure créée (installations universitaires, espaces bureaux et logements résidentiels)
- Enseignement / cours
- Tutorat et parrainage

Si le secteur privé entretient un solide partenariat avec la CIDA, précisons que les partenaires fondateurs de l'université étaient en fait des entreprises: Puregas, Monitor Company et Investec Bank. De nombreuses autres entreprises sont impliquées dans le partenariat, et notamment: Investec Bank, First National Bank, Dimension Data, Kelloggs Foundation, MTN, T-Systems South Africa, PriceWaterhouseCoopers et BATSA.

*Sources: www.cida.co.za
Sean Coughlan (2005) University for South Africa's poor www.bbc.co.uk*



Un exemple de bonne pratique :

La Fédération cambodgienne des Associations d'employeurs et d'entreprises (CAMBEFA) et le Bureau des activités pour les employeurs du BIT - Projet sur l'emploi des jeunes et le dialogue social (YEP)

Au Cambodge, les jeunes sont de deux à trois fois plus susceptibles de se retrouver au chômage que les adultes. Cette tendance est en grande partie imputable à l'inadéquation existant entre la demande et l'offre de compétences sur le marché du travail.

Le projet YEP est une initiative conjointe entre la CAMFEBA et le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP) dans le cadre du Programme sur le Dialogue sociale (*voir encadré ci-dessus*). Pour garantir le rôle stratégique du Dialogue social dans la coordination du projet en vue d'atteindre les objectifs fixés, le Projet YEP a mis sur pied un Comité consultatif qui n'est autre qu'une organe tripartite plus un dont les membres sont des représentants du gouvernement, des employeurs, des syndicats, d'ONG, d'universités, et de bailleurs de fonds.

Le Projet YEP a essentiellement vocation à promouvoir un dialogue social plus efficace entre gouvernement, employeurs, syndicats, et toutes les parties prenantes concernées, pour leur permettre d'apporter une réponse commune au problème du chômage des jeunes au Cambodge, en créant des emplois décents et en favorisant les opportunités de revenus pour les jeunes, grâce à l'adéquation entre l'offre et la demande en compétences sur le marché du travail.

Principales activités:

- Développement d'une base de connaissances
- Plaidoyer public
- Réseau et équipement pour l'emploi des jeunes
- Programme de formations dans le domaine des compétences d'employabilité
- Mise en réseau

Source: Site Web du YEP www.yep.camfeba.com/

Informations sur le marché du travail (IMT) et orientation professionnelle

Les organisations d'employeurs sont les mieux positionnées pour informer les jeunes des exigences actuelles et futures des employeurs. Si les IMT peuvent être transmises directement aux jeunes par les organisations d'employeurs, par exemple en les diffusant sur Internet, il peut être plus aisé et plus efficace de recourir aux réseaux des systèmes de recherche d'emploi existants, à l'image des services publics de l'emploi, des organismes d'orientation professionnelle, des services dédiés à l'emploi dans les universités, etc. Ces systèmes sont particulièrement utiles dans le cas des groupes difficiles à atteindre, tels que les jeunes qui ne travaillent pas ou ne suivent pas de formation, et ils n'appartiennent de ce fait à aucun cadre institutionnel qui leur permettrait d'obtenir des informations sur le marché du travail et une orientation professionnelle.

Les organisations d'employeurs peuvent collaborer plus avant avec les services de recherche d'emploi, par exemple en les informant des meilleurs moyens de prendre connaissance des offres d'emploi directement auprès des employeurs, en leur indiquant les préférences des employeurs en termes de prise de contact par les candidats potentiels et en précisant la nature des informations recherchées par les employeurs sur un CV et une lettre de motivation.

Estudio de caso de buenas prácticas:

Fédération des industrie de l'acier et des constructions mécaniques d'Afrique du Sud (SEIFSA)

Si le centre de formation FUNDI de la SEIFSA assure la formation d'apprentis et d'autres apprenants, il dispense également des conseils aux entreprises tout comme aux jeunes. Les jeunes ont la possibilité d'entrer en contact directement avec le centre (généralement par e-mail) ou de passer par l'intermédiaire de la SEIFSA.

Le centre de formation FUNDI propose ses services de conseil à deux catégories distinctes: les jeunes qui souhaitent poursuivre une carrière dans la construction mécanique et ceux qui travaillent déjà dans ce secteur mais aspirent à développer leur formation. Ces deux catégories cherchent principalement à obtenir des informations sur les diplômes. Le centre fournit non seulement une orientation sur son propre programme d'apprentissage mais également sur les programmes offerts par les universités et les établissements d'enseignement et de formation postsecondaires.

Le centre peut également conseiller aux entreprises comment engager un apprenti. Ces informations sont présentées sur Internet mais le centre a découvert qu'il était nécessaire de mieux expliquer le fonctionnement du système à de nombreuses entreprises, et notamment les plus petites.

La SEIFSA propose par ailleurs des bourses spécifiques à un panel d'étudiants sélectionnés.

Source: www.seifsa.co.za

Un exemple de bonne pratique :

La Fédération des employeurs ougandais et le Bureau des activités pour les employeurs du BIT

Le projet entend relever le défi du niveau inadéquat d'éducation et de formation en répondant aux exigences du marché du travail par la fourniture d'informations sur le marché du travail, la prise d'influence politique pour ce qui a trait aux réformes de la formation professionnelle, l'établissement de profils de compétences, l'orientation professionnelle, le parrainage et le développement des capacités institutionnelles. La Fédération des employeurs ougandais a organisé une série d'activités incluant:

- Conseil et soutien aux entreprises afin de formuler des politiques relatives à l'emploi des jeunes.
- Récompense des entreprises encourageant l'emploi des jeunes, dans le cadre du Prix de l'Employeur de l'année.
- Identification et diffusion de bonnes pratiques par les médias (suppléments mensuels).
- Etude visant à identifier les décalages entre les compétences acquises via le système éducatif et les compétences requises par les employeurs dans les secteurs de la production, de l'hôtellerie & du Tourisme, et dans l'agro-alimentaire.
- Elaboration de directives émanant des employeurs sur l'éducation et la formation professionnelles, à l'attention des établissements d'enseignement et des employeurs.
- Ateliers d'orientation pour les responsables et les enseignants d'établissements d'enseignement général/professionnel, sur le thème des compétences exigées sur le marché du travail.
- Identification, orientation et placement de stagiaires et d'apprentis dans le cadre de formations industrielles, et suivi de leur performance.
- La formation de Clubs de jeunes vient couronner l'activité d'orientation professionnelle – établissement de la structure des programmes d'apprentissage, parrainage, etc.
- Diffusion d'informations sur le marché du travail dans les médias (suppléments dans des journaux).

Source: www.ilo.org/actemp

Adéquation entre travailleurs et emplois vacants

Les organisations patronales peuvent s'appuyer sur leurs réseaux d'employeurs pour contribuer à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande en termes d'emplois. Deux méthodes s'offrent à elles dans ce contexte:

- En établissant une banque d'emplois
- Via le courtage de main-d'œuvre



Les banques d'emplois

Il est possible de créer des banques d'emplois assez aisément sur Internet: les employeurs renseignent les postes vacants au travers d'un processus automatisé et les demandeurs d'emploi répondent directement à l'employeur. De ce fait, outre la création et le maintien du site, la banque d'emplois électronique exige relativement peu de ressources mais présente un impact significatif en matière d'accès des jeunes à l'emploi. Le système peut également profiter à maintes entreprises, en particulier les plus petites qui n'ont pas nécessairement les ressources suffisantes pour étendre leurs réseaux de recrutement afin de trouver des jeunes dont le profil correspond à l'emploi proposé.

Les offres d'emplois peuvent être affichées dans les endroits pertinents tels que les universités, les écoles et autres établissements d'enseignement ainsi que les organisations concernées. Beaucoup disposent de leurs propres banques d'emploi auxquelles les employeurs peuvent accéder pour faire connaître les postes vacants.

Mais bien évidemment, une banque d'emplois n'est efficace que si les entreprises et les jeunes ont conscience de son existence et de sa valeur. Une campagne d'information peut être utile à cette fin. En outre, la banque doit être facile d'utilisation et efficiente pour pouvoir exercer un réel impact.

Le courtage de main-d'œuvre

Le courtage de main-d'œuvre va plus loin que les banques d'emplois, qui ne permettent qu'une implication minimale des organisations d'employeurs. Les organisations d'employeurs agissant comme courtiers cherchent activement à faire correspondre les profils des travailleurs avec les descriptifs de poste. De cette façon, les organisations d'employeurs améliorent les chances d'emploi des (jeunes) travailleurs en facilitant leur intégration sur le marché du travail.

En travaillant en partenariat, les organisations d'employeurs peuvent toutefois contribuer plus aisément, et moyennant des ressources moindres, à un système efficace de courtage de main-d'œuvre. Elles peuvent ainsi collaborer avec les Services publics de l'emploi afin de trouver des emplois pour les jeunes. Elles disposent d'un vaste réseau d'employeurs qui fait souvent défaut aux Services publics de l'emploi, généralement l'agence gouvernementale chargée de trouver un emploi aux chômeurs. D'un autre côté, les Services publics de l'emploi ont accès aux jeunes chômeurs, contrairement aux organisations d'employeurs. En permettant aux Services publics de l'emploi d'accéder à ses réseaux, l'organisation d'employeurs peut contribuer à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande en termes de jeunes travailleurs.

Dans une même logique, les organisations d'employeurs peuvent également jouer un rôle dans le cadre des partenariats école-entreprise, par exemple en aidant les jeunes qui cherchent un emploi (ou leurs écoles) à entrer en contact avec des entreprises proposant des stages. Dans pareille situation, l'organisation d'employeurs devient effectivement le courtier d'un partenariat entre école et entreprise. De manière alternative, elle peut collaborer avec des «courtiers de partenariat école-entreprise» que l'on retrouve dans maints pays

Un exemple de bonne pratique : L'Union italienne des Chambres de Commerce (Unioncamere)

Unioncamere a établi en partenariat avec le ministère italien du Travail et l'Union européenne, un système d'information sur le marché du travail et la formation, EXCELSIOR, mis en œuvre à l'échelle nationale en 1997 dans le sillage des projets pilotes réussis. Basé sur un échantillon composé de plus de mille entreprises et recourant à une base de données informatisée contenant des informations de nature qualitative (type de métier le plus demandé) et quantitative (nombre, secteur, localisation et taux de rotation des entreprises), le système prévoit les secteurs de recrutement pour les deux années à venir. Il fournit aux autorités locales, aux décideurs et aux organismes privés et publics du marché du travail et de la formation des informations qui étaient auparavant indisponibles au sujet des demandes des entreprises en matière de compétences.

Sources: www.unioncamere.it

Un exemple de bonne pratique:

La Fédération coréenne des employeurs (KEF)

La KEF propose les services suivants à ses membres:

- Le placement gratuit d'employés qualifiés
- Des conseils en matière de recherche d'emploi
- Les services d'experts du placement dans divers domaines tels que les finances, le marketing, la vente à l'étranger, les ressources humaines, la planification, la production, la gestion, etc.

Source: <http://eng.kef.or.kr>

L'assistance technique pour les jeunes entrepreneurs

Il est assez fréquent que les organisations d'employeurs s'impliquent directement auprès des entreprises et des entrepreneurs naissants. En effet, plus un jeune entrepreneur est épaulé dans sa démarche de création et de développement, meilleures seront ses chances de monter une entreprise fructueuse et durable. Une fois encore, l'implication peut s'opérer sous diverses formes. Et notamment:

- Les programmes de formation (à l'attention des jeunes entrepreneurs). Les jeunes entrepreneurs requièrent une formation et des conseils sur mesure par rapport à leur situation donnée, leur entreprise et le secteur dans lequel elle opère. On relève dans bien des cas un manque de formation en cours d'emploi axé sur les aspects techniques de la création d'entreprise (préparation d'un plan d'affaires, formulation du projet, administration de la start-up, détails procéduraux, formulaires, délais, que faire et dans quel ordre, comptabilité, fiscalité, etc.)
- Les opportunités de mise en réseau, par exemple au travers des forums dédiés aux jeunes entrepreneurs. Ces outils leur permettent d'échanger des informations, d'identifier des partenariats d'affaires et de pénétrer dans les chaînes d'approvisionnement.
- L'aide au crédit pour les jeunes entrepreneurs ayant de bonnes idées commerciales, par exemple en les aidant à élaborer un bon plan d'affaires et en les mettant en contact avec des investisseurs.
- Les programmes de parrainage et de coaching aux jeunes entrepreneurs. Les activités de parrainage, formelles ou informelles, sont probablement le service et le soutien le plus bénéfique que puissent apporter les grandes entreprises et les organisations d'employeurs à un jeune entrepreneur. Il s'agit des relations instaurées dans le but de fournir à ce dernier des conseils informels émanant de personnes qualifiées. (voir à titre d'exemple la bonne pratique de l'ECOP dans la section *Collaboration en matière de compétences*).
- Les organisations de type «consortium» au sein desquelles un jeune entrepreneur peut, si tôt approuvé le plan d'affaires d'un membre potentiel, adhérer à une institution collective reposant sur le principe des pairs aidants et, par ce biais, accéder par exemple à des garanties d'emprunt ou des crédits à taux réduit.
- Faciliter l'accès aux salons et foires des métiers (en proposant un tarif réduit, par exemple). Les jeunes peuvent ainsi présenter leurs produits et services et identifier des clients, des entreprises, des partenaires et des réseaux.



Un exemple de bonne pratique :

L'Agence croate pour la petite entreprise (HAMAG)

L'HAMAG a été fondée en 2002 afin de succéder légalement à l'Agence croate de garantie; le but était d'encourager la création et la croissance des petites entreprises. Les groupes cibles incluent les PME, les représentants exclusifs, les artisans, les coopératives, les entreprises agricoles et les travailleurs indépendants résidant en Croatie, qui bénéficient d'une aide au travers des programmes de garantie d'emprunt.

En collaboration avec le ministère croate de l'Economie, du Travail et de l'Entrepreneuriat (MELE), l'HAMAG a mis en œuvre le programme de subvention à l'attention des coopératives scolaires et des sociétés de formation. Il s'adresse aux établissements d'enseignement primaire et secondaire. Le projet entend promouvoir la sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les écoles. Un programme de subvention assure le cofinancement d'une partie des coûts afférents aux ateliers de spécialisation et séminaires dédiés aux enseignants, à l'aménagement des installations et à l'achat d'équipement nécessaire au travail des coopératives scolaires et des sociétés de formation.

Egalement en coopération avec le MELE, l'HAMAG a lancé le programme de subvention à l'attention des groupes cibles, qui vise les femmes entrepreneurs détenant au moins 51% de l'entreprise, les jeunes entrepreneurs âgés de 30 ans ou moins, les start-ups actives depuis deux ans au plus, et les entrepreneurs handicapés. Les entrepreneurs peuvent se voir accorder un montant maximum de 10 000€ sous forme de subvention.

Le projet:

- Finance les activités impliquant des services d'éducation et de conseil
- Propose des services de conseil au cours de la création et du développement de la start-up
- Assure une couverture partielle des frais d'inscription et de création
- Appuie la création de plans d'affaires stratégiques et opérationnels
- Couvre les frais d'études liés aux TI

Source: www.bamag.br

Un exemple de bonne pratique :

La Confédération des employeurs jamaïquains (JEF)

La Confédération des employeurs jamaïquains a officiellement lancé une Association de jeunes entrepreneurs (YEA) en 2006. La JEF a suivi les conseils de l'institution mexicaine équivalente, la COPARMEX, qui avait déjà initié d'importantes mesures à cet égard. La YEA est une association sans but lucratif basée sur le bénévolat, et exploitée par la JEF. Les objectifs annoncés de la YEA sont les suivants:

Promouvoir l'entrepreneuriat comme option viable pour les jeunes

- Proposer des services spécifiques pour ce segment du marché de l'entreprise
- Représenter les jeunes entrepreneurs
- Faire pression auprès des gouvernements et exprimer les préoccupations des jeunes entrepreneurs.

Une adhésion à la YAE inclut les avantages suivants:

- Un programme de parrainage par des pairs
- L'accès aux mêmes services et avantages que les membres de la JEF
- L'accès à un programme de remise/rabais entre membres
- Les opportunités de mise en réseau entre jeunes entrepreneurs
- L'accès à des ressources de développement et d'expansion de l'entreprise.

La JEF a en outre lancé le Réseau jamaïquin pour l'emploi des jeunes (JYEN) en septembre 2005.

Source: www.jamaicaemployers.com

Un exemple de bonne pratique :

Le Forum des jeunes entrepreneurs népalais (NYEF)

Le Forum des jeunes entrepreneurs népalais (NYEF) a été créé officiellement par la Fédération des Chambres de Commerce & d'Industrie népalaises (FNCCI) en 2003. Il vise à promouvoir l'esprit d'entreprise et une vision partagée grâce à la mise en réseau efficace des jeunes entrepreneurs. Plus particulièrement, l'initiative affiche les objectifs suivants: aider les jeunes entrepreneurs népalais à créer des réseaux d'affaires et des liens fructueux et productifs entre eux; et leur permettre de mieux cerner la situation actuelle des secteurs d'activités phares de demain.

Source: www.nyef.org.np

Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur les partenariats, consulter le document EIRO (1999) *Assessing the significance of partnership agreements*,

www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html

OIT (2006) Pour une organisation d'employeurs performante: Une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer, www.ilo.org

Pour en savoir plus sur la collaboration en matière de compétences et les études de cas en matière de bonnes pratiques, consulter le document CBI (2005) *Employers collaborating to raise skills in supply chains and clusters*, www.cbi.org.uk

BIT (2004) *Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries*,

http://learning.itcilo.org/sme/en/pages/phase0/seven_country.pdf

OIT/OIE (2007) *Youth employment: an electronic resource tool for employers*,

www.ilo.org/youthmakingithappen

OIE (2005) *Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations*,

www.ioe-emp.org

Le site Internet The Shell Livewire (en anglais) est un mine d'informations sur le thème de la création d'entreprise. Il propose gratuitement des conseils, des guides, des informations spécifiques sur le plan d'affaires d'un entrepreneur, les coordonnées d'un intermédiaire local Shell Livewire, et les récompenses attribuées aux entrepreneurs âgés de 16 à 30. Pour plus d'informations, consulter

www.shell-livewire.org

ANNEXE

LES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL DE L'OIT

Les cadres institutionnels établis et les préférences des gouvernements peuvent empêcher une organisation d'employeurs d'exercer pleinement son influence. Lorsque le gouvernement ne propose pas de mécanisme de consultation adéquat ou si la négociation collective est entravée, les instruments juridiques mis en place par l'OIT peuvent aider les organisations d'employeurs à faire entendre leur voix.

Consultation tripartite

Les organisations d'employeurs peuvent être consultées selon divers mécanismes, dont certains ont été décrit précédemment: conseils de la formation et de l'emploi, commissions, et consultations. Plusieurs instruments importants assurent la promotion du tripartisme et peuvent aider les organisations d'employeurs à garantir que le gouvernement les consulte en bonne et due forme. Voici les principales Normes internationales du travail (NIT) à cet égard:

- la Convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976, ratifiée par 120 pays.
- la Recommandation (n° 152) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation internationale du Travail, 1976.

L'objectif de la convention n° 144 est de faire la promotion du tripartisme et du dialogue social au niveau national en s'assurant que les organisations d'employeurs et de travailleurs sont impliquées à chacun des cinq étapes des activités normatives de l'OIT:

1. Points inscrits à l'ordre du jour de la Conférence

Cela inclut les réponses des gouvernements aux questionnaires portant sur les points inscrits à l'ordre du jour (par exemple, sur le chômage des jeunes, sur les éléments constitutifs d'un contrat de travail, sur le droit à la liberté d'association, etc.) et les commentaires des gouvernements sur les projets d'instruments. Le gouvernement est responsable du contenu définitif des réponses et des commentaires, mais les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent pouvoir y apporter leur contribution.

2. Ratification ou mise en œuvre des NIT

Toute décision liée à la ratification ou la mise en œuvre d'une NIT doit être prise en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs.

3. Réexamen de NIT non ratifiées

De la même manière, tout réexamen de conventions non ratifiées et de recommandations doit être entrepris en consultation avec les partenaires sociaux.

4. Rapports présentés à l'OIT sur la mise en œuvre des NIT

Suite à la ratification d'une convention, les États Membres ont l'obligation de faire un rapport, de manière régulière, sur sa mise en œuvre en droit et en pratique. Les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent être consultées avant que le rapport sur les conventions ratifiées ne soit finalisé et transmis à l'OIT.

5. Proposition de dénonciation de NIT ratifiées

Lorsque la dénonciation d'une convention ratifiée est envisagée (afin de ne plus être lié par les obligations de la convention), le gouvernement a l'obligation de consulter les organisations d'employeurs et de travailleurs avant de prendre une décision.

Bien que la Convention n° 144 exige des consultations sur ces cinq questions spécifiques à l'OIT, la Recommandation n° 152 suggère d'autres points ayant trait à l'OIT qui pourraient faire l'objet de consultations, par exemple:

1. activités de coopération technique de l'OIT
2. résolutions et conclusions des conférences et réunions de l'OIT
3. promotion et meilleure connaissance des activités de l'OIT.

La convention laisse une latitude considérable à chaque pays pour déterminer la forme de consultation la plus appropriée, les organisations d'employeurs étant autorisées à solliciter une consultation sur des sujets spécifiques. Certaines des options à considérer sont:

- les commissions/comités (comme précédemment décrits)
- un organisme doté d'une compétence générale dans le domaine en question (un conseil de formation par exemple)
- un certain nombre d'organismes dotés d'une responsabilité spéciale dans des domaines déterminés (par exemple: affaires maritimes, sécurité et santé des travailleurs et sécurité sociale)
- des communications écrites (à l'instar de la procédure de consultation décrite plus haut)
- des réunions et comités ad hoc.

La Convention n° 144 se montre toutefois plus contraignante par rapport à d'autres aspects de la consultation:

Des consultations efficaces et significatives

La consultation est plus qu'une simple obligation d'information: elle doit assurer que l'avis de l'organisation d'employeurs sera pris en compte. Elle a pour but de fournir au gouvernement les informations requises pour prendre des décisions éclairées.

Avec les organisations représentatives

Les organisations représentatives sont les organisations d'employeurs et de travailleurs indépendantes jouissant du droit à la liberté syndicale. Ce ne sont pas seulement les organisations les plus importantes qui devraient être consultées mais toutes celles représentant une partie significative de l'opinion sur la question faisant l'objet de discussions.

Organisations d'employeurs et syndicats également représentés

Les organisations d'employeurs et de travailleurs sont représentées sur un «pied d'égalité». Cela n'implique pas une égalité numérique, mais il s'agit plutôt de s'assurer que les points de vue de chaque groupe bénéficient de la même considération.

Le gouvernement prend la décision finale

Le but de la consultation n'est pas de voir toutes les parties parvenir à un accord. Mais les procédures de consultation peuvent se fixer pour objectif de parvenir à un consensus. Toutefois, les partenaires sociaux ne sont pas liés par la décision ou la position finale adoptée par le gouvernement et peuvent faire part de leurs opinions et commentaires directement à l'OIT.

Dès lors que la convention n° 144 vise uniquement les consultations nationales tripartites sur les activités normatives de l'OIT, car ces normes couvrent la vaste majorité des questions liées à l'emploi

et au travail au niveau national, elle peut être utile afin d'assurer que les organisations d'employeurs sont entendues.

**Un exemple de bonne pratique :
Le gouvernement de Trinité-et-Tobago**

L'étude de cas ci-après est adapté du document de l'OIT intitulé *Promotion des consultations tripartites: Ratifier et appliquer la Convention n° 144*.

Le gouvernement de Trinité-et-Tobago a établi en 1996 un comité tripartite portant un nom inspiré de la convention n° 144: «*The ILO 144 Tripartite Consultations Committee*». Parmi ses membres figurent des experts en matière économique, sociale et du travail. La Commission, qui se réunit régulièrement sur une base mensuelle, ainsi que les sous-commissions, procèdent à une analyse de la législation et de la pratique nationales à la lumière des conventions considérées pour la ratification. Par exemple, c'est ce qui fut fait avec les conventions nos 138 et 182 concernant le travail des enfants. Lors des délibérations, la Commission mène des consultations avec les principaux acteurs en vue d'obtenir leurs avis sur la ratification et l'application des conventions. Dans le cas de la convention (n° 149) sur le personnel infirmier, 1977, la Commission a rencontré les représentants des infirmiers de différentes institutions. La Commission maintient également des liens avec des experts et des personnes ayant les compétences appropriées.

Source: <http://www.ilo.org/global/lang-fr>

Une fois ratifiées et mises en œuvre, de nombreuses autres NIT obligent également les gouvernements à consulter les organisations d'employeurs, y compris dans le domaine de la politique et de la promotion de l'emploi, l'orientation professionnelle et la formation, l'administration du travail, etc.

Citons l'exemple de la Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004:

- Paragraphe 11 (1) «Des mesures devraient être prises, en concertation avec les partenaires sociaux et en utilisant un cadre national de qualification, pour promouvoir le développement, la mise en place et le financement d'un mécanisme transparent d'évaluation, de validation et de reconnaissance des aptitudes professionnelles, y compris l'expérience et les compétences acquises antérieurement, de manière formelle ou informelle, quel que soit le pays où elles ont été acquises.»
- Paragraphe 15 (c) les Membres devraient «préciser, en concertation avec les partenaires sociaux, les rôles et les responsabilités des services de l'emploi, des prestataires de formation et autres prestataires de services concernés en matière d'information et d'orientation professionnelle».
- Paragraphe 19 «Les Membres devraient, en concertation avec les partenaires sociaux et en tenant compte de l'impact sur les entreprises de la collecte de données, appuyer et faciliter la recherche sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation, qui pourrait inclure:
 - a) les méthodologies d'acquisition des connaissances et de formation, y compris l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour la formation;
 - b) la reconnaissance des aptitudes professionnelles et des cadres de qualifications;
 - c) les politiques, stratégies et cadres de mise en valeur des ressources humaines et de formation;
 - d) l'investissement dans la formation, ainsi que l'efficacité et l'impact de la formation;
 - e) l'identification, la mesure et la prévision de l'évolution de l'offre et de la demande des compétences et des qualifications sur le marché du travail;
 - f) l'identification et l'élimination des obstacles à l'accès à la formation et à l'éducation;
 - g) l'identification et l'élimination des préjugés sexistes dans l'évaluation des compétences;
 - h) la préparation, la publication et la diffusion de rapports et de documents sur les politiques, les enquêtes et les données disponibles.»

Négociation collective

Les NIT couvrent non seulement la consultation des organisations d'employeurs, mais aussi la négociation collective. Comme pour la consultation, les NIT peuvent se révéler utiles pour assurer que les organisations d'employeurs sont en mesure de négocier efficacement avec les syndicats.

Parmi les conventions qui traitent de la négociation collective, l'une des plus connues et des plus largement ratifiées est la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, qui dispose que les pays doivent encourager les procédures de négociation volontaire en vue de régler les conditions d'emploi par l'intermédiaire des conventions collectives. D'autres conventions et recommandations viennent compléter la Convention n° 98, en ce compris la Convention (n° 154) sur la négociation collective et la Recommandation y relative (n° 163). Si la Convention n° 98 établit que les Etats membres doivent promouvoir les procédures de négociation volontaire, la Convention n° 154 et la Recommandation n° 163 montrent quant à elles comment opérer sur le plan pratique et comment parvenir à la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

Ratifiée par 38 pays, la Convention n° 154 dispose que le terme négociation collective s'applique à toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :

- fixer les conditions de travail et d'emploi, et/ou
- régler les relations entre les employeurs et les travailleurs, et/ou
- régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs.

De surcroît, la Convention n° 154 appelle à promouvoir la négociation collective dans tous les secteurs de l'activité économique, y compris la fonction publique. Il est dit que des mesures adaptées aux circonstances nationales devront être prises dans les pays ayant ratifié et mis en œuvre la Convention afin que :

- la négociation collective soit rendue possible pour tous les employeurs et pour toutes les catégories de travailleurs;
- la négociation collective soit progressivement étendue aux conditions de travail et d'emploi, à la réglementation des relations entre les employeurs et les travailleurs, à la réglementation des relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs;
- le développement de règles de procédure convenues entre les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs soit encouragé;
- la négociation collective ne soit pas entravée par suite de l'inexistence de règles régissant son déroulement ou de l'insuffisance ou du caractère inapproprié de ces règles;
- les organes et les procédures de règlement des conflits du travail soient conçus de telle manière qu'ils contribuent à promouvoir la négociation collective.

Les NIT relatives à la négociation collective sont citées dans maintes autres conventions et recommandations, sur lesquelles peut également s'appuyer une action de lobbying auprès des gouvernements et des syndicats peu disposés à écouter les entreprises. Ainsi la Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées, 1997, dispose-t-elle que ses dispositions «doivent être appliquées par voie de législation ou par tous autres moyens conformes à la pratique nationale, tels que décisions de justice, sentences arbitrales ou conventions collectives.» (paragraphe 14.1). Son Article 12 précise que les pays doivent déterminer et répartir, conformément à la législation et la pratique nationales, les responsabilités respectives des agences d'emploi privées en matière de négociation collective, entre autres questions liées à l'emploi, à l'image des salaires minima, des prestations de sécurité sociale et de l'accès à la formation.

Application des NIT

Lorsqu'une organisation d'employeurs constate, dans le domaine de la consultation et la négociation collective, un manquement à une NIT ratifiée, plusieurs options s'offrent alors à elle pour le signaler. Tout d'abord, une fois qu'un Etat a ratifié une convention de l'OIT, il est tenu de présenter périodiquement un rapport sur les mesures prises pour lui donner effet. En fonction de la convention, ces rapports doivent être présentés tous les deux à cinq ans en général. Les gouvernements doivent communiquer un exemplaire de leur rapport aux organisations d'employeurs et de travailleurs qui peuvent faire des commentaires à ce sujet et également envoyer directement au BIT leurs commentaires sur l'application des conventions.

En second lieu, les organisations d'employeurs disposent d'une marge suffisante pour déposer une plainte directement au BIT. Cette plainte peut être déposée par l'un des acteurs ci-dessous à l'encontre d'un Etat membre qui ne respecte pas une convention ratifiée:

- Un autre Etat membre ayant ratifié la même convention
- Un délégué auprès de la Conférence internationale du Travail, c'est-à-dire un représentant d'employeur, de syndicat ou de gouvernement
- Le Conseil d'administration de l'OIT, également constitué de représentants d'employeurs, de syndicats ou de gouvernements.

À la réception d'une plainte, le Conseil d'administration a la possibilité de nommer une commission d'enquête qui a pour mission de procéder à un examen approfondi de la plainte. Cette commission est le plus haut niveau d'investigation et elle est généralement constituée lorsqu'un État Membre est accusé de violations graves et répétées et qu'il a refusé à plusieurs reprises d'y apporter une solution ; la commission d'enquête va alors formuler des recommandations quant aux mesures à prendre pour résoudre les problèmes soulevés.

Lorsqu'un pays refuse de donner suite aux recommandations d'une commission d'enquête, le Conseil d'administration peut prendre des mesures en vertu de l'article 33 de la Constitution de l'OIT. Cet article prévoit que «si un Membre quelconque ne se conforme pas dans le délai prescrit aux recommandations éventuellement contenues soit dans le rapport de la commission d'enquête, soit dans la décision de la Cour internationale de Justice, le Conseil d'administration pourra recommander à la Conférence telle mesure qui lui paraîtra opportune pour assurer l'exécution de ces recommandations».

Exemple:

L'article 33 a été utilisé pour la première fois dans l'histoire de l'OIT en 2000, lorsque le Conseil d'administration a demandé à la Conférence internationale du Travail de prendre des mesures pour amener le Myanmar (Birmanie) à mettre fin à l'utilisation du travail forcé. L'une des mesures prises impliquait de recommander par écrit à l'ensemble des mandants de l'OIT d'examiner leurs relations avec le Myanmar et de veiller à ce que ces relations ne puissent perpétuer ou développer le système de travail forcé dans ce pays, et de faire rapport au Conseil d'administration du BIT.

En février 2007, l'OIT a annoncé qu'elle avait conclu un Protocole d'entente avec le gouvernement du Myanmar qui, comme cela avait été précédemment demandé par la Conférence internationale du Travail et le Conseil d'administration du BIT, visait à offrir aux victimes de travail forcé un mécanisme leur permettant de demander réparation. Ce protocole d'entente stipule que les victimes présumées de travail forcé au Myanmar auront toute liberté de soumettre des plaintes à l'Officier de Liaison de l'OIT à Yangon. L'Officier de Liaison fera alors une évaluation préliminaire confidentielle de chaque plainte pour établir s'il s'agit d'un cas de travail forcé et, si tel est le cas, faire en sorte qu'il soit examiné par les autorités du Myanmar et que des mesures soient prises à l'encontre des responsables. Le protocole d'entente inclut les garanties qu'aucune mesure de représailles ne sera prise contre les plaignants.

Source: www.ilo.org/french

Les sanctions (de nature non économique) n'ont, jusqu'à présent, été appliquées que dans des cas exceptionnels. L'exécution s'opère généralement selon la pratique du «Naming and Shaming» - qui

désigne à l'opinion ceux qui commettent des discriminations - dans la communauté internationale, dès lors que les plaintes sont déposées dans le cadre de la Commission annuelle d'experts pour l'application des conventions et recommandations, composées d'employeurs, de travailleurs et de représentants du gouvernement du monde entier. En cas de problème majeur, l'OIT propose le plus souvent d'apporter une coopération technique afin de contribuer à sa résolution.

En conclusion, les organisations d'employeurs représentent une précieuse source d'information pour le système de surveillance des NIT. Et si le système d'exécution mis en place par l'OIT est parfois considéré comme faible, il s'agit d'un outil utile dans le cadre de l'évaluation juridique et de la correction des cas de manquements.

Pour en savoir plus

Pour en apprendre davantage sur la Convention n° 144, voir *Consultation Tripartite: Ratifier et appliquer la Convention n° 144*, www.ilo.org/ifpdial

Pour consulter la liste complète des NIT, voir le site de l'OIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—fr/index.htm>

Pour en apprendre davantage sur la Convention n° 154, voir la *Convention (n° 154) sur la négociation collective*, www.ilo.org/ifpdial

Pour consulter la liste complète des NIT, voir le site de l'OIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—fr/index.htm>

Wisskirchen, A. and Hess, C. (à venir) *Manuel des Employeurs sur les activités normatives de l'OIT*, BIT. (Cette publication n'est, hélas, pas disponible sur le site. Les participants peuvent écrire à l'adresse actemp@ilo.org pour en demander un exemplaire).

Page du site Web de l'OIT consacrée aux NIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—fr/index.htm>

LISTE DE LECTURE

- Aakvik, A., Salvanes, K.G. and Vaage, K. (2005) 'Educational attainment and family background', *German Economic Review*, Vol. 6, Issue 3, pp. 377 – 394.
- Agresti, A. and Finlay, B. (1997) *Statistical Methods for the Social Sciences*, Prentice Hall, US.
- Ahlstrand, A.L., Bassi, L.J. and McMurrer, D.P. (2003) *Workplace education for low-wage workers*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Kalamazoo, US, Michigan.
- Alesina, I., Özler, S., Roubini, N. and Swagel, P. (1996) 'Political instability and economic growth', *Journal of Economic Growth*, Vol.1, No. 2, pp. 189-211.
- Audretsch, D.B. and Thurik, R. (2001) *Linking entrepreneurship to growth*, OECD, [www.oelis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/\\$FILE/JT00107253.PDF](http://www.oelis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/$FILE/JT00107253.PDF)
- Banque mondiale (2005) *Removing obstacles to growth: Doing business in 2005* (Éliminer les obstacles à la croissance) www.worldbank.org
- Blanchard, O.J. (2005) *Macroeconomics*, Prentice Hall, US.
- Blanchflower, D.G., and Oswald, A.J. (1994) *The wage curve*, MIT Press, Cambridge and London.
- Börsch-Supan, A. (2002) 'Reduction of working time: Does it decrease unemployment?', *document associé à la 5ème réunion du Forum franco-allemand d'économie politique*, www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/dp03.pdf
- Carcillo, S. and Grubb, D. (2006) *From inactivity to work: The role of active labour market policies*, OECD, www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf
- CBI (2005) Employers collaborating to raise skills in supply chains and clusters, www.cbi.org.uk
- CBI (2007) Time well spent-A guide to embedding employability in work experience, www.cbi.org.uk
- CIETT (2006) Temporary agency work and the Services Directive: Reality versus misconceptions, www.ciett.org
- Consultation tripartite: Ratifier et appliquer la Convention n° 144*, www.ilo.org/ifpdial
- Convention (n° 154) de l'OIT sur la négociation collective*, www.ilo.org/ifpdial
- Creative Research Systems (2006), www.surveysystem.com/sdesign.htm
- De Koning, J. and Mosley, H. (Eds.) (2001) *Labour market policy and unemployment: Impact and process evaluations in selected European countries*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Dornbusch, R., Fischer, S. and Startz, R. (2004) *Macroeconomics*, McGraw-Hill Companies Inc, US.
- Dumas, C. and Lambert, S. (2005) *Children education in Senegal: how does family background influence achievement?* www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0503.pdf
- EIRO (1999) *Assessing the significance of partnership agreements*, www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html
- F. Eyraud (2005), «L'essentiel sur les salaires minimums dans le monde», Organisation internationale du Travail

- Fergusson, D.M., Horwood, L.J. and Woodward, L.J. (2001) 'Employment and psychosocial adjustment in young adults: causation or selection?', *Social Science and Medicine*, Vol. 53, No. 3, pp. 305-320.
- Gagliarducci S. (2004) *What is really bad in temporary employment?*
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/docs/041008_gagliard_1.pdf
- Ghellab, Y. (1998) 'Minimum wages and youth unemployment', *Employment Training Papers* 26,
www.ilo.org
- Government of New Zealand survey on skills shortages,
www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp
- Hagen T. (2003) *Do fixed-term contracts increase the long-term employment opportunities of the unemployed?*, ZEW Document de discussion n° 03-49,
http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/docs/040212_hagen.pdf
- Hammer, T. (1999) 'The influence of different compensation levels of unemployment benefits on job chances among unemployed youth: A comparative study of the Nordic countries', *Acta Sociologica*, <http://asj.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/2/123>
- Hanushek, E.A. (2005) 'Why quality matters in education', *Finance & development*, Vol. 42, No. 2,
www.imf.org, http://www.siswo.uva.nl/tlm/root_files/State%20of%20the%20Art.PDF
- Ikkaracan, I. and Selim, R. (2002) *The role of unemployment in wage determination: Further evidence on the wage curve from Turkey*, Center for Economic Policy Analysis,
www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm
- Jensen, P., Rosholm, M. and Svarer, M. (2003) 'The response of youth unemployment to benefits, incentives, and sanctions', *European Journal of Political Economy*
- Joint Economic Committee, Congress of the United States (1995) *Fifty years of research on the minimum wage*, www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm
- Learning and Skills Council (2005) *National Employers Skills Survey 2004: Main Report*,
<http://readingroom.lsc.gov.uk/lsc/2005/research/commissioned/national-employers-skills-survey-main-report-2004.pdf>
- Neumark, D. and Wascher, W. (2003) *Minimum wages, labor market institutions, and youth employment: A cross-national analysis*,
www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf
- Nickell, S. (1997) 'Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America', *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, No. 33, pp. 55-74.
- O'Higgins (1997) *The challenge of youth unemployment*, ILO,
www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/etp7.pdf
- OCDE - *Synthèses de l'OCDE* (2004): *Employment protection: The costs and benefits of greater job security*, www.oecd.org
- OCDE - *Synthèses de l'OCDE* (2005): *Passer du chômage à l'emploi*,
<http://www.oecd.org/dataoecd/63/33/35170999.pdf>
- OCDE - *Synthèses de l'OCDE: Clocking in and clocking out: Recent Trends in Working Hours*,
www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf
- OCDE (1993) *OECD Employment Outlook Chapter 3: Making work pay, making work possible*,
www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf
- OCDE (2005) *OECD Employment outlook - Boosting Jobs and Incomes, Chapter 3: Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits*, www.oecd.org

- OCDE *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*, www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf
- OIE (2005) Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations, www.ioe-emp.org
- OIE (2005) *Youth employment: Secretariat note*, www.ioe-emp.org
- OIE /OIT toolkit to develop outreach strategies to SMEs, www.ioe-emp.org
- OIT (2003) Facilitating youth entrepreneurship: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non formal education, parts I & II, www.ilo.org
- OIT (2005) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: practical experiences from seven countries, www.ilo.org
- OIT (2006) Pour une organisation d'employeurs performante: Une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer, www.ilo.org
- OIT (2006) *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes*, www.ilo.org
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003) 'Corporate social and financial performance: A Meta-analysis', *Organization Studies*, vol. 24, no. 3, pp. 403-441.
- Pindyck, R.S. and Rubinfeld, D.L. (2004) *Microeconomics* Prentice Hall, US
- Quintini, G. and Martin, S. (2006) *Starting well or losing their way? The position of youth in the labour market in OECD countries*, Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations, n° 39, www.oecd.org.els
- Richardson, J. (1998) *Do Wage Subsidies Enhance Employability? Evidence from Australian Youth*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/DPO387.pdf>
- Schmid, G. and Schomann, K. (Eds.) (2003) The concept of transitional labour markets and some policy conclusions: The state of the art, tlm.net
- Schmid, G. et al. (Eds.) (1997) *International Handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Siebert, W.S. (2005) *Labour market regulation: Some comparative lessons*, Institute of Economic Affairs, Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Times 100 Business Case Studies*, www.tt100.biz
- UE (2004) 'Labour market transitions and advancement: temporary employment and low-pay in Europe' in *Employment in Europe 2004*, http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2004_chap4_en.pdf
- UE (2006) Education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning, 2006 Conference, <http://ec.europa.eu/enterprise>
- UNICE (2005) *Let SMEs grow: European SMEs speak out their need for growth*, www.unice.org
- Vol. 19, pp. 301 – 316, www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf
- Wisskirchen, A. and Hess, C. (à venir) *Manuel des Employeurs sur les activités normatives de l'OIT*, BIT. (Cette publication n'est, hélas, pas disponible sur le site. Les participants peuvent écrire à l'adresse actemp@ilo.org pour solliciter un exemplaire).

SOURCES D'INFORMATION UTILES

Economics A-Z <http://economics.about.com>

Forum économique mondial www.weforum.org

Observatoire européen des relations industrielles (EIRO) en ligne www.eurofound.europa.eu/eiro

Moniteur de l'entrepreneuriat mondial (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) www.gemconsortium.org

OIT : Liste complète des normes internationales du travail de l'OIT <http://www.ilo.org/ilolex/french/>

OIT : Indicateurs Clés du Marché du Travail

http://www.ilo.org/empelm/what/WCMS_114240/lang—fr/index.htm

OIT : Base de données sur les législations de protection de l'emploi,

http://www.ilo.org/dyn/eplex/termmain.home?p_lang=fr

International Institute for Management Development (IMD) www.imd.ch

McKinsey Global Institute www.mckinsey.com

Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN) www.ilo.org/public/english/employment/strat/yen

Shell Livewire www.shell-livewire.org

Projet 'Doing Business' de la Banque mondiale <http://français.doingbusiness.org/>



Bureau des activités pour les employeurs
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22
Suisse
Fax: +41 (0)22 799 8948
Courriel: actemp@ilo.org



Programme des activités pour les employeurs
Centre international de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turin
Italie
Fax: +39 011 693 6683
Courriel: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

ISBN 978-92-9049-637-3



9 789290 496373