



Instrument d'action 3 : Une utilisation efficace des compétences

Principaux enseignements sur la question d'une utilisation efficace des compétences	90
Comment les pays peuvent-ils optimiser leur capital humain ?	91
Les pays peuvent aider les individus à tirer le meilleur parti possible de leurs compétences	91
Les pays peuvent accroître la demande de compétences (de haut niveau)	107



■ Principaux enseignements sur la question d'une utilisation efficace des compétences

AMÉLIORER L'ADÉQUATION ENTRE LES COMPÉTENCES ET LES EMPLOIS OCCUPÉS :

- **Aider les employeurs à mieux utiliser les compétences de leurs salariés.** L'amélioration des compétences et leur mise à disposition sur le marché du travail n'auront pas l'effet escompté sur l'économie et la société si ces compétences ne sont pas utilisées efficacement. Les politiques relatives aux compétences doivent soutenir les employeurs dans leur volonté d'utiliser à meilleur escient les compétences dont ils disposent. Cela peut être fait si les dirigeants, notamment de PME, définissent des méthodes de travail et d'organisation efficaces, comme par exemple encourager l'implication des salariés, offrir une plus grande flexibilité du travail, encourager l'innovation et harmoniser les stratégies de l'entreprise avec le développement des compétences du personnel. Cependant, il arrive que les employeurs ne soient pas suffisamment incités à investir dans leurs employés, même s'ils sont susceptibles, au final, de tirer parti de ces investissements. Les dispositifs d'aide publics, en particulier à destination des individus peu qualifiés, sont souvent nécessaires pour résoudre les problèmes de sous-qualification de la main-d'œuvre et pour parvenir à une adéquation optimale entre les compétences des travailleurs et les qualifications requises.
- **Lutter contre le chômage et aider les jeunes à entrer sur le marché du travail.** Dans de nombreux pays, les jeunes ont du mal à entrer dans la vie active et à trouver un emploi stable leur permettant de subvenir à leurs besoins et offrant de bonnes perspectives de carrière. Une entrée réussie sur le marché du travail exerce une influence déterminante sur la suite de la carrière. À l'inverse, les effets traumatisants d'un mauvais départ peuvent entraîner un retard difficile à rattraper, et les jeunes qui débutent avec un emploi instable risquent d'occuper un poste qui ne leur correspond pas ou d'être au chômage plus tard.
- **Fournir davantage d'informations sur les compétences demandées et disponibles.** La sous-qualification, l'utilisation insuffisante des compétences et le chômage sont parfois le résultat d'un manque d'information et de transparence au sein des systèmes de compétences. Un système d'orientation professionnelle efficace devient dès lors un élément central de toute stratégie en matière de compétences. Des conseillers d'orientation compétents, qui disposent des informations les plus récentes sur le marché du travail, peuvent encourager les individus à suivre les programmes de formation les plus adaptés à leur future carrière. Des qualifications cohérentes et faciles à interpréter aident les employeurs à identifier les compétences des candidats à l'embauche, ce qui facilite le recrutement du bon candidat au bon poste. Des qualifications et diplômes axés sur les compétences peuvent donner aux employeurs un aperçu de l'aptitude d'un candidat à occuper le poste proposé et permettre à ceux qui ont une expérience professionnelle d'obtenir une validation des compétences acquises en cours d'emploi.
- **Faciliter la mobilité interne entre les bassins d'emploi.** L'une des raisons pour lesquelles des pénuries de compétences peuvent coexister avec un taux de chômage élevé provient du fait que les candidats possédant les compétences demandées ne se trouvent pas nécessairement dans la région où ces emplois sont proposés. La réduction des coûts et des autres obstacles à la mobilité interne aide les salariés à trouver un poste adapté à leurs compétences et les employeurs à identifier les personnes dont ils ont besoin. Faire venir des compétences de l'étranger sans au préalable examiner le potentiel de compétences disponibles grâce à la mobilité interne peut avoir des conséquences négatives sur l'emploi et l'utilisation des compétences d'un pays.

ACCROÎTRE LA DEMANDE DE COMPÉTENCES DE HAUT NIVEAU :

- **Aider l'économie à évoluer le long de la chaîne de valeur.** Les programmes publics sont en mesure d'influer à la fois sur les stratégies de compétitivité des employeurs (c'est-à-dire la façon dont une entreprise organise son travail pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché sur lequel elle opère) et sur les stratégies produit-marché, qui déterminent le marché sur lequel l'entreprise évolue. À mesure que les entreprises se dirigent vers des marchés de produits et de services à plus forte valeur ajoutée, le niveau des compétences qu'elles requièrent, et l'utilisation qu'elles en font, ont tendance à augmenter.
- **Stimuler la création d'emplois plus qualifiés et à forte valeur ajoutée.** Une bonne adéquation entre compétences disponibles et tâches à accomplir n'est pas toujours positive : en effet, les individus peuvent être correctement appariés à leur emploi, mais à un très faible niveau de compétences. Les équilibres à faible niveau de qualification peuvent entraver le développement économique d'une localité, d'une région et même d'un pays.



Pour lutter contre cette situation, l'action publique peut tenter de « façonner » la demande, plutôt que de se contenter d'y répondre. En favorisant la concurrence sur le marché des biens et services, les responsables de l'action publique peuvent stimuler les activités économiques productives qui contribuent à une croissance plus forte et à la création d'emplois plus productifs et satisfaisants. Si ces mesures relèvent en premier lieu des acteurs du développement économique, les établissements d'enseignement peuvent également contribuer à développer les compétences qui définiront l'économie du futur, en mettant l'accent sur les nouvelles technologies et l'innovation.

- **Renforcer l'esprit d'entreprise.** Les entrepreneurs créent des emplois et font augmenter la demande de compétences, mais ils ne naissent pas entrepreneurs, ils le deviennent. Les établissements d'enseignement et de formation peuvent encourager l'esprit d'entreprise en formant leurs étudiants à identifier les opportunités, à les exploiter pour en faire des entreprises qui marchent, et à reconnaître et réagir aux difficultés et aux obstacles qui peuvent apparaître. Les immigrés pouvant eux aussi devenir des entrepreneurs, les politiques publiques peuvent aider les immigrés récents à créer leur entreprise en proposant, en dehors de formations plus classiques sur le financement, la production et le marketing, des séminaires et des réunions d'information sur le code du travail local, la législation relative aux impôts sur le revenu et sur les sociétés, et la sécurité sociale.

COMMENT LES PAYS PEUVENT-ILS OPTIMISER LEUR CAPITAL HUMAIN ?

Les compétences que les individus mettent à la disposition du marché du travail ne sont pas toujours exploitées à des fins productives. Au contraire, on constate que dans de trop nombreux cas, les compétences des salariés ne correspondent pas à celles que requiert leur travail. Une bonne gestion et la diffusion d'informations transparentes sont à même de réduire l'incidence de l'inadéquation des compétences. On peut prévenir les problèmes d'équilibre à faible niveau de qualification (c'est-à-dire que les individus et les emplois concordent, mais à un très faible niveau de compétences), et de sous-emploi imputable à l'absence de demande en compétences plus pointues en stimulant la demande en compétences de ce type.

LES PAYS PEUVENT AIDER LES INDIVIDUS À TIRER LE MEILLEUR PARTI POSSIBLE DE LEURS COMPÉTENCES

Aider les employeurs à mieux utiliser les compétences de leurs salariés

Certains travailleurs s'accordent mal avec leur emploi. Certains sont trop qualifiés pour leur poste actuel (ils peuvent accomplir des tâches plus complexes et leurs compétences ne sont pas suffisamment utilisées), tandis que d'autres ne sont pas assez qualifiés (ils n'ont pas les compétences normalement nécessaires pour leur emploi)¹. Bien que l'inadéquation des compétences soit difficile à mesurer (encadré 3.1), les indicateurs dont on dispose semblent indiquer que ces deux phénomènes sont répandus. Il convient évidemment d'interpréter ces indicateurs selon le contexte. Par exemple, en cas d'équilibre à faible niveau de qualification, où l'objectif de l'action publique consiste à gagner en valeur ajoutée, un haut degré d'adéquation des compétences n'est pas souhaitable car il peut freiner l'amélioration induite par l'offre. En outre, comme on le verra plus loin, les compétences qui ne sont pas utilisées dans l'emploi actuel peuvent être utilisées ailleurs, au service de l'ensemble de la société.

La partie A du graphique 3.1 illustre l'incidence de l'inadéquation auto-déclarée des compétences en Europe. En moyenne, 30 % des travailleurs en Europe estiment avoir les compétences nécessaires pour accomplir des tâches plus complexes que celles qui leur incombent dans leur emploi actuel, contre environ 13 % qui pensent avoir besoin d'une formation plus poussée pour faire correctement leur travail. La partie B du graphique 3.1 illustre une autre méthode de mesure de l'inadéquation, fondée sur la comparaison entre les compétences effectives mesurées et l'utilisation de ces compétences au travail. Cette méthode montre que l'incidence de la sous-utilisation des compétences acquises comme de la sous-qualification est moins forte, même si elle reste élevée.

L'inadéquation entre les compétences et l'emploi peut être un phénomène temporaire : la demande en compétences peut, par exemple, prendre un certain temps pour s'adapter au niveau croissant de travailleurs hautement qualifiés. Les différentes formes d'inadéquation entre compétences et emploi ne sont donc pas toutes mauvaises pour l'économie.



Encadré 3.1 **Mesurer l'inadéquation entre compétences et emploi**

Il existe plusieurs méthodes pour mesurer l'inadéquation des compétences, chacune d'entre elles ayant une incidence sur la façon dont la question est cernée et étudiée, et les résultats interprétés. La plupart des travaux menés jusqu'à présent par les chercheurs comme par les pouvoirs publics se sont penchés sur l'inadéquation des qualifications plutôt que sur celle des compétences, du fait de la nature des données disponibles. Certaines études s'appuient sur des mesures indirectes ou auto-déclarées de l'inadéquation des compétences, mais rares sont celles qui reposent sur des mesures directes des compétences. Cette situation est amenée à évoluer grâce au PIAAC qui fournira des mesures directes des compétences, ainsi que des mesures de la nécessité d'utiliser ces compétences au travail. Les trois méthodes de mesures sont distinctes et néanmoins complémentaires. Chacune présente des avantages et des inconvénients.

Les mesures de l'inadéquation des qualifications (fondées sur la Classification internationale type de l'éducation, CITE) :

- reflètent de manière plus imprécise les compétences effectives à un moment donné de la vie d'un travailleur ;
- concernent, indirectement, un ensemble de compétences plus vaste (car elles portent sur un éventail de compétences cognitives et non cognitives) ;
- postulent que les compétences sont acquises au moment de l'obtention des qualifications ;
- ne tiennent pas compte des possibilités d'acquisition ou de perte de compétences après l'obtention des qualifications ;
- ne tiennent pas compte des écarts en termes de qualité des qualifications, ni au sein d'une cohorte et au fil du temps, ni entre les pays ; et
- risquent de mesurer de manière figée un problème fluctuant.

Les mesures auto-déclarées de l'inadéquation (fondées sur l'opinion qu'ont les travailleurs de l'utilisation de leurs compétences au travail) :

- portent plus précisément sur les compétences et non sur les qualifications ou les diplômes ;
- fournissent une mesure subjective de l'utilisation des compétences au travail ; et
- ne permettent pas de mesurer la sous-qualification.

Les mesures de l'inadéquation des compétences (fondées sur la mesure directe des compétences et de leur utilisation) :

- reflètent plus précisément les compétences effectives à un moment donné de la vie d'un travailleur ;
- concernent plus directement un ensemble de compétences plus restreint (car elles portent sur quelques compétences élémentaires) ;
- tiennent compte de l'acquisition ou de la perte de compétences après l'obtention des qualifications ; et
- tiennent compte des écarts en termes de qualité des qualifications ou des diplômes.

Même si les mesures réalisées ne portent que sur quelques compétences, il s'agit de compétences élémentaires essentielles dont la maîtrise, au moins minimale :

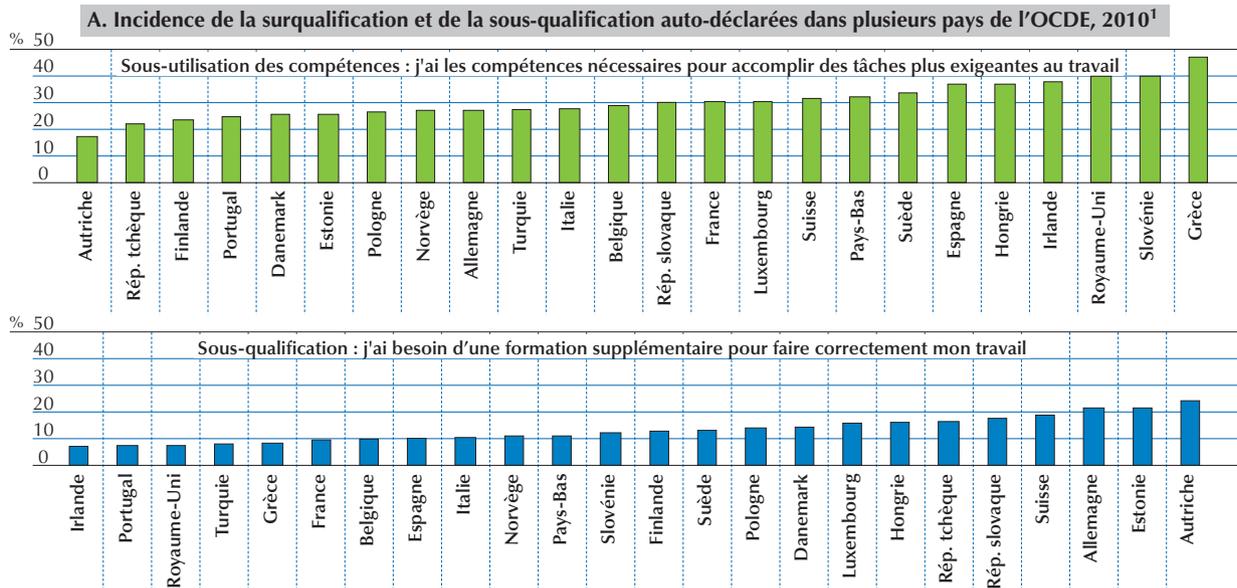
- influe sur la possibilité d'acquérir et de conserver d'autres compétences plus élevées et exploitables à des fins professionnelles ; et
- aide les individus à accomplir des tâches reposant sur l'écrit utiles pour un large éventail de métiers et qui s'avèrent de plus en plus importantes dans de nombreuses sphères (citoyenne, sociale, politique et personnelle).

Sources : Desjardins et Rubenson (2011) ; Quintini (2011a).



■ Graphique 3.1 ■

Incidence de l'inadéquation des compétences

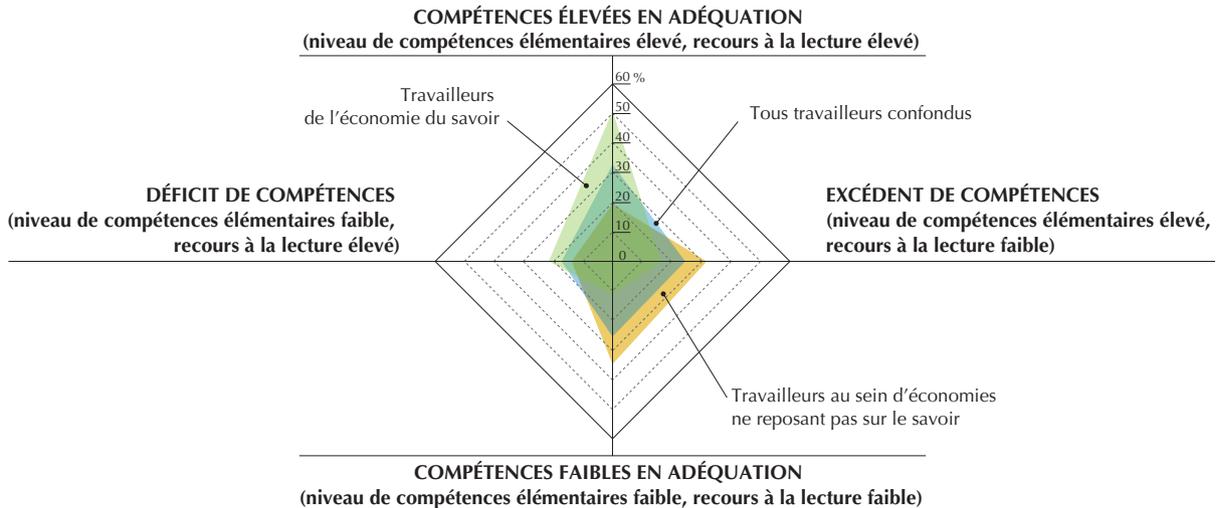


1. Les données pour la Suisse datent de 2005.

Source : Quintini (2011a). Les estimations du Secrétariat sont fondées sur l'Enquête européenne sur les conditions de travail, 2010.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932635106>

B. Incidence de l'adéquation/inadéquation fondée sur la mesure directe des compétences élémentaires et sur la nécessité d'utiliser ces compétences élémentaires au travail, moyenne des pays



Note : ce graphique a été établi sur la base des résultats de l'essai sur le terrain du PIAAC. Les données ne sont pas basées sur des échantillons représentatifs et ne sont fournies qu'à titre illustratif.

Sources : données extraites de l'essai sur le terrain du PIAAC, (2010) ; Desjardins et Rubenson (2011).

Lecture du graphique

L'incidence de l'inadéquation des compétences varie d'une catégorie de travailleurs à une autre. Sur la base des données préliminaires de l'essai sur le terrain du PIAAC, on considère qu'un pourcentage relativement élevé de travailleurs de l'économie du savoir a des « compétences élevées en adéquation », ce qui signifie qu'ils ont une bonne maîtrise des compétences élémentaires et que cela leur est utile au travail. Dans cette catégorie de travailleurs, l'incidence des « compétences faibles en adéquation » est plus rare, ce qui signifie que les travailleurs dont la maîtrise des compétences élémentaires est médiocre, ce niveau de maîtrise étant suffisant au regard de leur activité professionnelle, sont moins nombreux. En revanche, on estime qu'un pourcentage non négligeable d'actifs travaillant au sein d'économies ne reposant pas sur le savoir a des « compétences faibles en adéquation », c'est-à-dire que leur maîtrise médiocre des compétences élémentaires correspond à leur utilisation de ces compétences au travail. Une proportion élevée de ces travailleurs a une bonne maîtrise des compétences élémentaires mais ce degré de maîtrise leur est rarement utile au travail (on parle alors d'« excédent de compétences »). Dans les économies ne reposant pas sur le savoir, les travailleurs ayant des « compétences élevées en adéquation » sont beaucoup moins nombreux que parmi les travailleurs de l'économie du savoir.



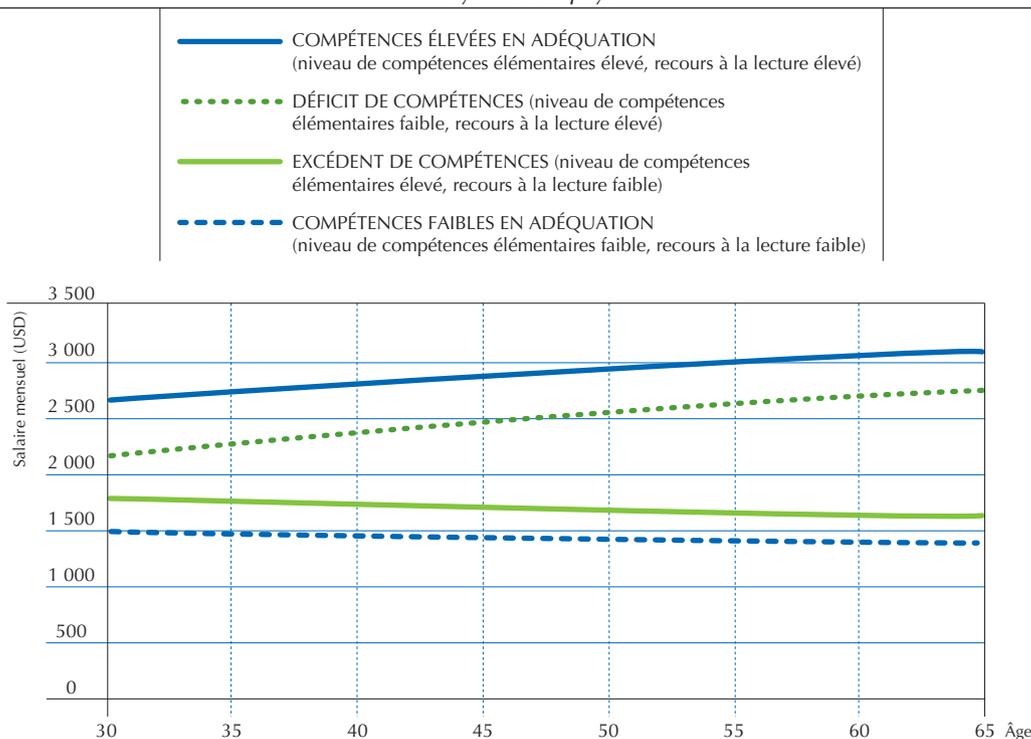
En effet, les excédents de compétences, qui peuvent être la conséquence d'une surqualification dans des domaines donnés, peuvent contribuer à la constitution d'une réserve de compétences susceptible d'être exploitée dans le cadre d'autres métiers plus pointus, ainsi qu'à l'édification, à long terme, de l'économie du savoir. Par ailleurs, l'utilité des compétences peut aller au-delà de la simple satisfaction de besoins économiques immédiats, le niveau d'instruction ayant des retombées très importantes du point de vue social, politique et culturel. Les individus n'acquiescent pas nécessairement des compétences pour les utiliser sur le marché du travail et lorsqu'une population est dotée de compétences élevées, elle exerce par ailleurs une influence sur la consommation de ce qu'on appelle les « produits fondés sur le savoir » (logiciels informatiques, nouveaux médias, bases de données et bibliothèques électroniques, commandes sur Internet de biens et services, etc.), laquelle est ensuite susceptible de peser sur le commerce et de favoriser la croissance en stimulant la demande en produits de ce type².

Cependant, l'inadéquation entre les compétences des travailleurs et les tâches à accomplir au travail peut également avoir des conséquences néfastes aux plans économique et social. La surqualification ou la sous-utilisation des compétences à court ou moyen terme dans certains secteurs professionnels peut devenir un problème car elle risque d'entraîner une perte de compétences et un gaspillage des ressources utilisées pour acquérir ces compétences. Les travailleurs qui n'utilisent pas pleinement leurs qualifications dans l'emploi qu'ils occupent ont un revenu inférieur à celui des travailleurs dont les compétences correspondent à leurs besoins professionnels et sont généralement moins satisfaits par leur travail³. Cette situation a tendance à accélérer la rotation des salariés, ce qui risque fort de peser sur la productivité de l'entreprise. La sous-qualification risque elle aussi de nuire à la productivité et, tout comme le phénomène de pénurie des compétences, de ralentir le rythme auquel des technologies et des méthodes de travail efficaces pourraient être adoptées. Ces effets négatifs se reflètent dans le salaire des travailleurs, comme le montre le graphique 3.2 ci-dessous. Si tout indique qu'il existe des déséquilibres en matière de compétences, il est difficile d'en tirer des conclusions sur les politiques à adopter, essentiellement du fait de la complexité des causes profondes de ce phénomène. Les connaissances actuelles laissent néanmoins entendre qu'une intervention des pouvoirs publics serait indiquée.

■ Graphique 3.2 ■

Lien entre inadéquation des compétences et salaire

Moyenne des pays



Note : ce graphique a été établi sur la base des résultats de l'essai sur le terrain du PIAAC. Les données ne sont pas basées sur des échantillons représentatifs et ne sont fournies qu'à titre illustratif.

Source : données extraites de l'essai sur le terrain du PIAAC, 2010.



L'inadéquation des compétences comporte également une dimension hommes/femmes⁴. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de suivre certaines formations, telles que les lettres et sciences humaines, lesquelles sont associées à une surqualification plus fréquente. En outre, les jeunes femmes qui suivent des études en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM) sont moins susceptibles que leurs homologues masculins de travailler par la suite dans ces domaines. Pourtant, aucun élément ne porte à croire que la probabilité d'être surqualifié est différente pour les hommes et les femmes. En revanche, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être sous-qualifiées, et cette probabilité augmente lorsqu'elles travaillent à temps partiel et qu'elles ont des enfants⁵. Cette probabilité de sous-qualification plus forte pourrait aussi s'expliquer en partie par la perception que les femmes ont de leurs propres aptitudes : elles se jugent ainsi plus fréquemment que les hommes sous-qualifiées pour le poste qu'elles occupent.

Améliorer la gestion et encourager l'innovation pour développer l'utilisation des compétences

Les compétences disponibles peuvent être sous-exploitées lorsqu'apparaissent de nouvelles technologies permettant d'accomplir des tâches jusque-là exécutées par des travailleurs. Dans d'autres cas, des travailleurs peuvent occuper des emplois ne correspondant pas à leurs qualifications, soit par manque d'information, soit parce qu'ils n'utilisent que certaines, et non l'ensemble, de leurs compétences au travail. À cela peut venir s'ajouter une pénurie d'emplois hautement qualifiés dans un secteur d'activité ou une zone géographique très recherchée. Dans les pays africains, les jeunes hautement qualifiés doivent souvent faire face à un manque d'emplois qui leur correspondent⁶. Si un niveau d'études élevé offre souvent de bonnes perspectives professionnelles sur toute la durée de la carrière, il peut également, dans ces situations, augmenter le risque de chômage à court terme. Il arrive que les excédents de compétences ne soient que temporaires car ils résultent de l'augmentation rapide de la population diplômée de l'enseignement supérieur et de l'insuffisance de la demande en travailleurs aussi qualifiés. À long terme, la disponibilité de compétences plus élevées peut faire apparaître une demande en compétences de ce type et donc faire évoluer l'ensemble des secteurs de l'économie vers une production à plus forte valeur ajoutée.

La progression du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur peut également entraîner un phénomène d'« inflation des diplômes », c'est-à-dire que le niveau des qualifications minimales requises augmente, ce qui incite encore plus d'individus à faire des études supérieures. Par conséquent, les employeurs potentiels ne considèrent plus nécessairement qu'un diplôme supérieur est un gage de productivité élevée, tout simplement parce que le nombre de diplômés du supérieur a augmenté. En outre, la qualité de cet enseignement risque de pâtir de l'augmentation du nombre d'étudiants à former. Si les écarts de salaire donnent à penser que cela peut être le cas dans certains pays, dans la majorité des pays membres de l'OCDE, le creusement des écarts de salaire entre les diplômés du supérieur et les autres semble indiquer que ce n'est pas un phénomène très répandu.

Quelles que soient les raisons à l'origine des excédents de compétences, les politiques adoptées doivent aider les employeurs à mieux utiliser les compétences mises à leur disposition. Les dispositifs qui aident les dirigeants, en particulier ceux des PME, à repérer les méthodes de travail et d'organisation les plus efficaces, doivent être renforcés. Il s'agit notamment de promouvoir l'innovation et d'adopter les technologies et les pratiques à même de compléter le vivier de compétences existant, par exemple par l'intermédiaire de services de courtage. Une étude portant sur 4 000 sociétés en Europe, aux États-Unis et en Asie⁷ tire la conclusion que les entreprises qui mettent en place des méthodes de gestion efficaces obtiennent de meilleurs résultats que les autres. Selon une étude récente⁸, si l'on évalue les méthodes de gestion en s'appuyant sur une échelle qui va de 1 à 5, une progression d'un point se traduit par une augmentation de la production industrielle équivalente à une hausse de 25 % du travail ou de 65 % du capital. Les méthodes qui fonctionnent reposent notamment sur l'implication des employés et sur des modalités d'organisation du travail et de l'apprentissage très efficaces, lesquelles requièrent des emplois souples, un mode de fonctionnement où l'on délègue les responsabilités et des incitations à innover (encadré 3.2)⁹.

Certains observateurs font remarquer que, du fait de l'accélération du rythme de l'innovation au sein des économies, les salariés doivent posséder à la fois des compétences techniques et des compétences générales ou transférables/utiles à différents métiers, telles que la faculté de résoudre des problèmes, la créativité et la capacité à travailler en équipe et à communiquer¹⁰. Si ces compétences peuvent être transmises, les employeurs peuvent aussi encourager leurs salariés à utiliser leurs compétences plus efficacement en leur accordant une certaine autonomie pour appliquer leurs propres méthodes de travail. En prenant davantage d'initiatives pour identifier et résoudre les problèmes, les travailleurs multiplient les occasions d'« apprendre sur le tas », ce qui peut aussi être source d'innovation. Une approche stratégique des politiques sur les compétences¹¹ estime que ce genre de changements « progressifs » peut favoriser l'innovation en matière de produits et de services, et donc la croissance et la productivité dans l'ensemble des pays de l'OCDE.



Encadré 3.2 Des lieux de travail novateurs

Les pays nordiques lancent des initiatives ambitieuses pour encourager le changement et l'innovation au travail. Le principal objectif de ces démarches est de faire du lieu de travail un lieu d'apprentissage. La **Norvège** a depuis longtemps mis en place ce type de mesures, qui reposent sur les principes de partenariat social et de démocratie au travail. En 1982, un accord très important entre le LO (Confédération des syndicats) et le NHO (Confédération des entreprises et de l'industrie), a été signé afin de soutenir les initiatives locales en faveur de la coopération au travail et des changements organisationnels. Cet accord a ouvert la voie au Programme de développement (1994-2001) puis au Programme de création de valeur (2001-10). Ce Programme est mis en œuvre à l'échelle régionale à travers la création de réseaux ou de partenariats entre les entreprises et les institutions locales telles que les universités, les établissements d'enseignement postsecondaire et les instituts de recherche.

La **Suède** jouit elle aussi d'une longue expérience en matière de conception de postes et de réorganisation d'usines. Le premier grand programme national mené en Suède a été le Programme LOM (1985-1990), qui mettait l'accent sur le dialogue démocratique au service du changement sur le lieu de travail et auquel a succédé le Programme de financement de la vie professionnelle (1990-1995), qui a comporté plus de 25 000 projets. Deux nouveaux organismes, le FAS (Conseil suédois pour la vie professionnelle et la recherche sociale) et le VINNOVA (Agence suédoise pour les systèmes d'innovation), ont été créés en 2001. L'objet du FAS est de soutenir la recherche appliquée en rapport avec la vie professionnelle tandis que le VINNOVA s'intéresse essentiellement aux activités de recherche et aux projets de développement d'entreprises ou de réseaux.

Le premier programme de développement national (TEKE) mis en place par la **Finlande** a débuté en 1996 et a duré trois ans. D'autres lui ont succédé. Ces programmes TEKE ont financé plus de 670 projets concernant 135 000 personnes et quelque 1 600 sociétés. Dans les premiers temps, la plupart des projets, menés dans une seule entreprise à la fois, visaient à améliorer les méthodes de travail, la gestion du personnel, le travail en équipe et la création de réseaux avec d'autres entités. Des projets de recherche et développement ont ensuite été intégrés à ces programmes et les différentes initiatives ont commencé à être menées au sein de réseaux d'entreprises et d'organisations, en particulier des PME. Ces premiers programmes s'attachaient à mettre en lumière les meilleures pratiques adoptées par les entreprises innovantes. Cependant, une stratégie plus récente et ambitieuse vise un assez grand nombre d'entreprises, y compris parmi celles qui innovent peu, afin d'inciter ces dernières à évoluer au plan organisationnel et d'améliorer les conditions de travail. L'OCDE est favorable à cette stratégie plus ambitieuse car les pays qui l'ont adoptée font partie des précurseurs dans la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail.

Sources : Alasoini (2009) ; OCDE (2010a).

Parfois, les employeurs n'ont d'autre choix que d'embaucher des travailleurs sous-qualifiés parce qu'ils ne trouvent pas les personnes ayant les compétences requises sur le marché, dans la région ou pour les conditions de travail proposées. Il arrive par ailleurs que les travailleurs aient eu ces compétences par le passé, mais qu'ils les aient perdues faute de les avoir utilisées, ou encore que les compétences requises aient changé du fait des innovations dans le monde professionnel.

L'offre de formations pertinentes pour adultes et en entreprise apporte une solution à ce problème. Les employeurs doivent harmoniser leur stratégie d'entreprise, leurs pratiques en matière de ressources humaines et leur politique d'amélioration des compétences du personnel. De nombreuses études indiquent que la formation peut accompagner l'évolution des besoins en compétences¹². En effet, c'est là l'une des principales raisons pour lesquelles certaines entreprises choisissent d'investir dans la formation des adultes¹³. Cependant, il arrive que les employeurs ne soient pas suffisamment incités à investir dans leurs employés, même s'ils sont susceptibles, au final, de tirer parti de ces investissements. Les dispositifs d'aide publics, en particulier à destination des individus peu qualifiés, peuvent se révéler nécessaires pour résoudre les problèmes de sous-qualification de la main-d'œuvre et pour parvenir à une adéquation optimale entre les compétences des travailleurs et les qualifications requises (voir le chapitre sur le développement des compétences plus haut).

Lutter contre le chômage et aider les jeunes à entrer sur le marché du travail

Les chômeurs provisoirement exclus du marché du travail n'utilisent pas du tout les compétences qu'ils ont acquises. La Stratégie de l'OCDE pour l'emploi formule un certain nombre de recommandations susceptibles d'aider les pays à s'attaquer au problème du chômage (encadré 3.3).



Encadré 3.3 **Recommandations pour lutter contre le chômage**

En 1994, l'OCDE a élaboré une Stratégie pour l'emploi à l'attention de ses pays membres, afin de leur proposer un ensemble de lignes directrices pour faire baisser un taux de chômage se maintenant durablement à un niveau élevé. En 2006 a été publiée une version révisée de cette Stratégie pour l'emploi qui repose sur quatre grands piliers, chacun d'entre eux comportant des mesures directes ou indirectes en vue de résoudre le problème du chômage.

Pilier A : Mettre en place des politiques macroéconomiques adaptées

- Les hausses temporaires du taux de chômage, inhérentes à des chocs négatifs, peuvent s'installer durablement si les politiques macroéconomiques ne contribuent pas à stabiliser l'économie. Il est indispensable de mettre en place des politiques monétaire et budgétaire pertinentes.
- La politique monétaire doit favoriser la stabilité des prix à moyen terme en atténuant les chocs inflationnistes et déflationnistes. Son objectif est en fait la stabilisation de l'activité économique.
- La politique budgétaire doit s'attacher à restaurer et préserver la bonne santé des finances publiques, de sorte que les stabilisateurs automatiques puissent jouer leur rôle.

Pilier B : Éliminer les obstacles à l'activité et à la recherche d'emploi

- Le taux de remplacement et la durée de versement des allocations chômage doivent être fixés de manière à ne pas dissuader les bénéficiaires de chercher du travail, en particulier dans les pays où ces allocations sont relativement élevées.
- Les services de l'emploi doivent proposer aux chômeurs des entretiens approfondis et une assistance à la recherche d'emploi. La participation à des programmes actifs du marché du travail doit être obligatoire.
- L'évaluation des résultats obtenus par les services de l'emploi doit reposer sur leurs effets à long terme sur le nombre de bénéficiaires de prestations de chômage. Il convient de mettre un terme aux programmes inefficaces.
- Travailler doit être plus intéressant financièrement que percevoir des allocations de chômage. Des réformes relatives aux avantages fiscaux et le versement de prestations subordonnées à l'exercice d'un emploi sont des pistes à suivre à ces fins.

Pilier C : Éliminer les freins à la demande de main-d'œuvre inhérents au marché du travail et aux marchés de produits

- Veiller à ce que le niveau des salaires minimums ne constitue pas un frein important à la création d'emplois pour les travailleurs peu productifs.
- Les obstacles juridiques à l'entrée de nouvelles entreprises doivent être supprimés dans tous les secteurs où la concurrence est possible. En outre, il convient d'alléger les charges administratives et les coûts qui pèsent sur la création d'entreprise, et de simplifier les démarches, pour promouvoir un climat favorable à l'entreprise.
- La législation sur la protection de l'emploi doit faire l'objet d'une réforme dans les pays où elle est trop stricte, en sanctionnant les licenciements abusifs (fondés sur la discrimination), tout en assouplissant les conditions de licenciement pour des raisons économiques. La durée de préavis en cas de licenciement doit être suffisamment longue pour permettre aux travailleurs licenciés de trouver un nouvel emploi.

Pilier D : Faciliter la valorisation des compétences et des savoir-faire de la main-d'œuvre

- Mettre au point un système de reconnaissance des nouvelles compétences acquises par les adultes grâce à la formation et à l'expérience professionnelle, lequel doit prévoir la reconnaissance des diplômes des nouveaux immigrés.
- Veiller à ce que certains programmes en faveur de l'emploi visent les besoins propres à certaines catégories défavorisées, par exemple les chômeurs.
- Limiter la sortie précoce du système scolaire et veiller à ce que les jeunes acquièrent des compétences utiles sur le marché du travail.
- Favoriser les liens entre formation et travail ; les programmes d'apprentissage et autres biais plus informels constituent un bon début.

Source : OCDE (2006).



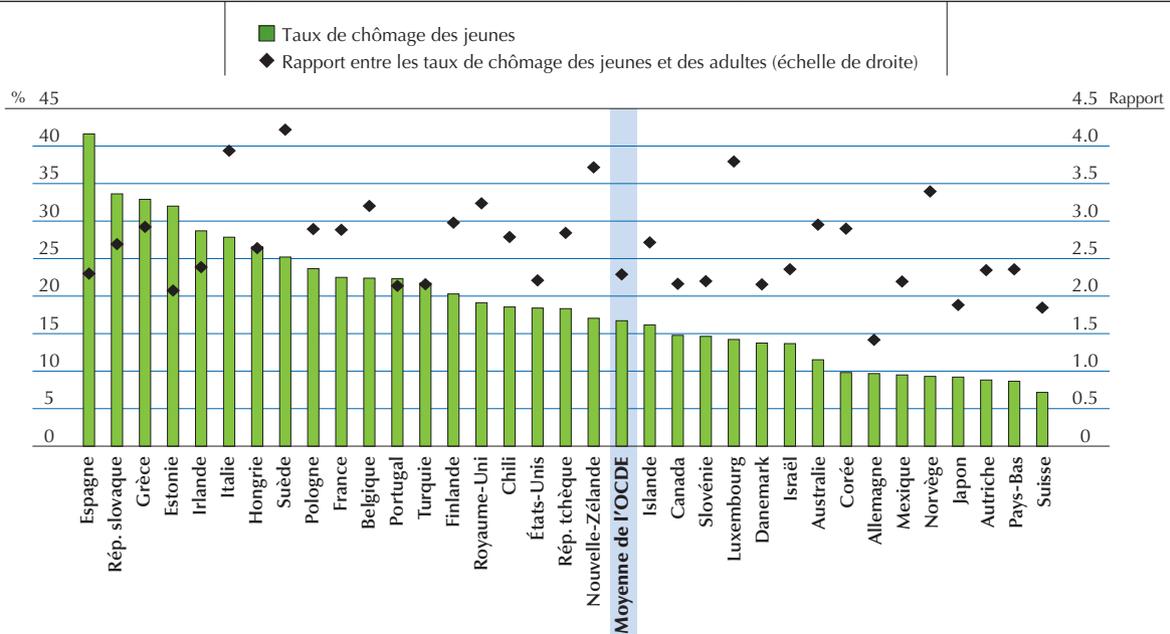
Dans de nombreux pays, les jeunes ont du mal à entrer dans la vie active et à trouver un emploi stable leur permettant de subvenir à leurs besoins et offrant de bonnes perspectives de carrière. En 2010, dans les pays de l'OCDE, le taux de chômage moyen des jeunes s'élevait à 17 %, c'est-à-dire 2.3 fois plus que pour les adultes d'âge très actif ; en Espagne, cette année-là, plus de 40 % des jeunes étaient au chômage (graphique 3.3). Si ces chiffres sont le reflet de la récession économique mondiale, on observait déjà des taux de chômage élevés chez les jeunes avant la crise à cause de plusieurs obstacles structurels empêchant un passage sans heurt entre l'école et la vie active.

L'insertion professionnelle des jeunes est souvent difficile¹⁴. Alors qu'ils ont souvent des qualifications ou des diplômes, ils alternent fréquemment entre des emplois précaires pour lesquels ils sont surqualifiés et des phases de chômage et/ou d'inactivité, même pendant les périodes de forte croissance économique. La notion d'emploi précaire n'ayant pas la même définition selon les pays, il est difficile d'évaluer les effectifs de cette catégorie. Pour les pays d'Europe, l'OCDE a décidé de l'assimiler à celle des jeunes occupant des emplois temporaires pendant au moins trois ans. En Europe, en moyenne, 8 % des jeunes de 15 à 29 ans non scolarisés qui occupaient des emplois temporaires en 2005 étaient encore dans la même situation en 2007. Dans les pays à faible revenu, l'emploi des jeunes est plus un problème de qualité, tandis que dans les pays à revenu intermédiaire, il s'agit plutôt d'un problème de quantité. Les jeunes demandeurs d'emploi dans les pays à faible revenu proviennent généralement de milieux relativement plus favorisés et ne sont pas aussi désavantagés que les jeunes qui travaillent dans le secteur informel ou rural. Ce sont les jeunes travailleurs découragés qui connaissent le plus de handicaps¹⁵.

■ Graphique 3.3 ■

Chômage des jeunes dans les pays de l'OCDE, 2010

Taux de chômage des jeunes, et rapport entre le taux de chômage des 15-24 ans et des 25-64 ans



Source : Base de données de l'OCDE des statistiques de la population active.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932635125>

Une entrée réussie sur le marché du travail exerce une influence déterminante sur la suite de la carrière. À l'inverse, les effets traumatisants d'un mauvais départ peuvent entraîner un retard difficile à rattraper, et les jeunes qui débent avec un emploi instable sont susceptibles d'occuper un poste qui ne leur correspond pas ou d'être au chômage plus tard¹⁶. Il est donc essentiel de déterminer et de surmonter les causes des faibles résultats des jeunes sur le front de l'emploi afin d'obtenir par la suite une main-d'œuvre adulte qualifiée et productive. Face à la réticence des employeurs à embaucher des jeunes sans expérience, il est indispensable de mettre en place des réglementations sur l'embauche et le licenciement qui ne pénalisent pas les jeunes par rapport aux autres groupes d'âge, ainsi que des incitations financières en faveur de l'embauche de jeunes devant être formés sur le terrain. Certains pays ont ainsi adopté des mesures qui favorisent l'insertion professionnelle des jeunes (encadré 3.4).



Encadré 3.4 **Faciliter le passage à la vie active : Exemples de bonnes pratiques**

Relever l'âge de fin de scolarité obligatoire : l'Angleterre, le Portugal et les Pays-Bas

L'Angleterre, le Portugal et les Pays-Bas ont récemment relevé l'âge de fin de scolarité obligatoire pour que les jeunes soient plus nombreux à sortir du système éducatif avec, au moins, un diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire. Dans ces pays, les jeunes sont tenus de poursuivre leurs études jusqu'à l'obtention d'un tel diplôme ou, à défaut, jusqu'à leurs 18 ans. Dans le système anglais, les jeunes peuvent remplir cette obligation éducative en suivant une formation à plein temps ou en occupant un emploi leur assurant une formation. Cette souplesse permet de proposer d'autres modes d'apprentissage aux jeunes en rupture avec l'enseignement traditionnel – ce qui est le cas de la majorité de ceux qui sortent prématurément du système éducatif.

Relancer le système de l'apprentissage : l'Australie

Le système australien de formation en apprentissage est essentiel au développement des compétences professionnelles et techniques dans le pays. Toute personne en âge de travailler peut en bénéficier. Les formations en apprentissage alternent les périodes de travail et de formation, et peuvent être à temps plein, à temps partiel ou se dérouler dans un cadre scolaire. Pendant la crise financière mondiale, les taux de réussite des formations en apprentissage sont rapidement revenus à leurs niveaux d'avant la récession. Suite à l'évaluation du système, les pouvoirs publics ont investi dans les domaines suivants : privilégier systématiquement les progrès accomplis plutôt que le temps de présence ; apporter des conseils aux jeunes qui quittent l'école et envisagent une carrière dans une profession spécialisée ; proposer un encadrement ciblé pour aider à retenir les apprentis ; et harmoniser les différentes lois des États sur l'apprentissage pour faciliter la mobilité de la main-d'œuvre et renforcer l'efficacité.

Lutter contre le chômage des jeunes : la Pologne et la République slovaque

Un faible taux d'abandon ne garantit pas un faible taux de chômage chez les jeunes. En Pologne comme en République slovaque, les taux d'abandon des études chez les 20-24 ans font partie des plus faibles de l'OCDE, et pourtant, un jeune sur quatre est au chômage. Ce fort taux de chômage des jeunes dans ces pays s'explique en partie par le décalage entre les compétences inculquées dans les établissements d'enseignement secondaire professionnel, qui débouchent sur des qualifications périmées, et les exigences du marché du travail. En Pologne, depuis la loi de 2009 relative à la défense de l'emploi et aux organismes pour l'emploi, les incitations d'ordre financier proposées aux jeunes chômeurs pour qu'ils acquièrent les compétences recherchées sur le marché du travail ont été renforcées. En République slovaque, des établissements éducatifs régionaux œuvrent à l'élaboration de nouveaux programmes, dont l'objectif consiste à améliorer les connaissances et les compétences des élèves et à rapprocher l'enseignement professionnel des besoins du marché du travail à l'échelle régionale.

Source : OCDE (2010c).

Dans de nombreux pays en développement, l'offre potentielle de travailleurs que suppose un taux de chômage élevé et de nombreux entrants sur le marché du travail constitue une opportunité unique de stimuler la croissance. Le fait de bien former ces nouveaux actifs et d'encourager les entreprises à les embaucher peut favoriser notablement le développement économique et social. Toutefois, la hausse rapide de la population génère non seulement des opportunités, mais aussi des difficultés. L'Organisation internationale pour les migrations estime que l'Égypte devra créer environ 833 000 emplois chaque année pour absorber les nouveaux venus et les chômeurs de longue durée – soit presque 40 % de plus que les hausses d'emploi récentes¹⁷. L'assouplissement des contraintes réglementaires qui limitent les embauches dans le secteur privé, l'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'enseignement, ainsi que le renforcement de la gouvernance en vue d'accroître l'efficacité de la production : autant d'éléments qui permettraient à ces pays de tirer parti des avantages qu'offre une population jeune.

En outre, le taux de chômage des femmes dépasse 22 % en Égypte et en Jordanie, contre 6.5 % pour l'ensemble de la population active – le taux de chômage des femmes est plus de quatre fois supérieur à celui des hommes en Égypte, plus du double en Jordanie et supérieur de 70 % environ en Tunisie, mais seulement légèrement supérieur au Maroc. Les jeunes et les actifs qualifiés enregistrent également des taux de chômage élevés. Le taux de chômage des jeunes oscille entre 25 % et 29 % en Égypte, en Jordanie et en Tunisie, mais il est inférieur au Maroc, bien que nettement au dessus du taux de chômage général de 12.6 %¹⁸. Les actifs diplômés du supérieur représentent une large part des chômeurs car ils ont en général plus de ressources et ont plus intérêt à attendre de trouver un emploi dans le secteur formel que les travailleurs moins instruits. Les incitations à attendre sont plus fortes en raison des rémunérations et des avantages

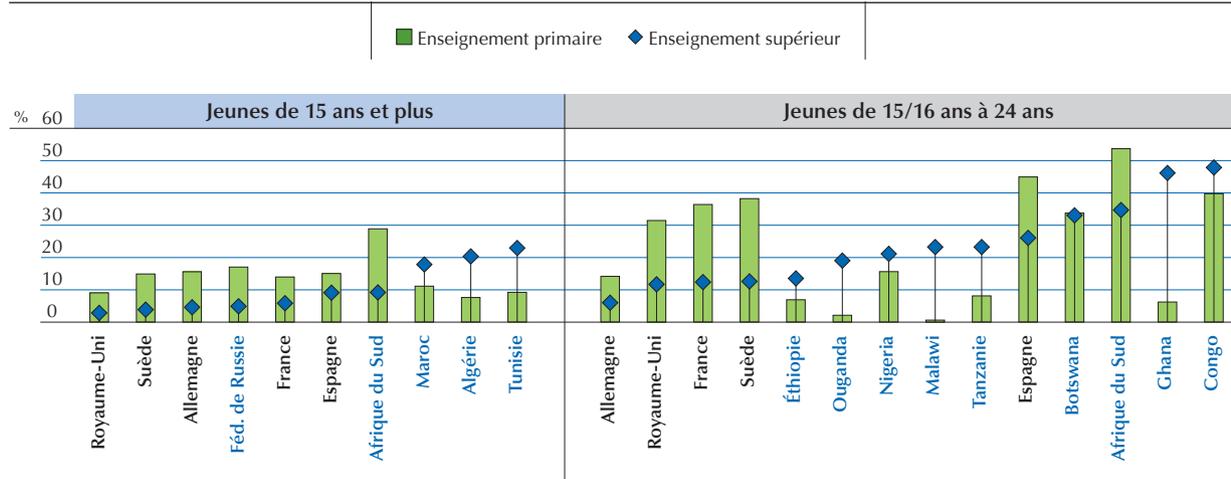


relativement importants proposés dans le secteur public, qui absorbe une grande part des emplois. Le graphique 3.4 montre que les taux de chômage sont plus élevés pour ceux qui ont fait des études longues que pour les autres – à l'inverse de ce que l'on observe dans les pays industrialisés.

■ Graphique 3.4 ■

Taux de chômage par niveau d'études dans certains pays d'Afrique et d'Europe

En pourcentage des actifs dans chaque catégorie, personnes âgées de 15 ans et plus¹, dernière année disponible



Notes : données de 2010 pour la Fédération de Russie, l'Afrique du Sud, l'Algérie et la Tunisie ; données de 2009 pour le Royaume-Uni, la Suède, l'Allemagne, la France, l'Espagne et le Maroc ; données de 2006 pour l'Ouganda, la Tanzanie et le Ghana ; données de 2005-06 pour le Botswana ; données de 2005 pour l'Éthiopie et le Congo ; données de 2004 pour le Malawi ; données de 2003-04 pour le Nigeria.

Les pays de l'OCDE sont indiqués en noir et les pays partenaires, en bleu.

1. Groupe d'âge des 15-72 ans pour la Fédération de Russie, des 16 ans et plus pour l'Espagne et des 16-64 ans pour l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni.

Sources : Département de statistique de l'OIT, Statistical Update sur les États et territoires arabes et les pays d'Afrique du Nord pour l'Algérie, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie, la Cisjordanie et la Bande de Gaza, le Liban, le Qatar, l'Arabie saoudite et la Syrie ; OIT, *Indicateur à court terme du marché du travail* pour la Fédération de Russie ; *Base de données de l'OCDE sur l'éducation* pour la France, l'Allemagne, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni ; Enquête nationale sur la main-d'œuvre pour l'Afrique du Sud ; et estimations de la Banque africaine de développement (BafD) pour le Botswana, le Congo, l'Éthiopie, le Ghana, le Malawi, le Nigeria, l'Ouganda et la Tanzanie.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888932635144>

En Afrique, le nombre d'emplois créés ne suffit pas pour absorber le nombre de jeunes demandeurs d'emploi. L'Organisation internationale du travail estime qu'entre 2000 et 2008, l'Afrique a créé 73 millions d'emplois, mais seulement 16 millions ont été occupés par des jeunes de 15 à 24 ans. En conséquence, de nombreux jeunes Africains se retrouvent au chômage ou, plus fréquemment, sous-employés dans des emplois informels peu productifs et mal payés. Environ 60 % des chômeurs en Afrique sont des jeunes, et le taux de chômage des jeunes est deux fois supérieur à celui des adultes dans la plupart des pays africains (encadré 3.5).

Le coût de l'inadéquation des emplois – et en premier lieu évidemment, la pauvreté – est élevé. En moyenne, 72 % environ des jeunes Africains vivent avec moins de deux dollars par jour. Les taux de pauvreté les plus élevés concernent les jeunes femmes et les jeunes vivant en zone rurale. Les compétences et l'expérience acquises au cours des premières années de vie active jouent sur l'avenir des jeunes. Pour les rares qui parviennent à travailler dans le secteur formel, une période initiale de chômage peut avoir des effets négatifs importants sur l'ensemble des revenus gagnés pendant la vie. Dans les États fragiles, le manque d'emplois adéquats constitue l'une des menaces les plus fortes pour la stabilité.

Améliorer la transparence et l'information

La sous-qualification, l'utilisation insuffisante des compétences et le chômage temporaire sont parfois le résultat d'un manque d'information et de transparence au sein des systèmes de compétences. L'utilisation insuffisante des compétences est souvent liée à l'inadéquation avec le domaine d'études¹⁹, c'est-à-dire que les individus travaillent dans un secteur qui n'est pas lié à leurs études et dans lequel leurs compétences ou leurs diplômes ne sont pas suffisamment valorisés. La probabilité d'une inadéquation avec le domaine d'études varie considérablement selon les métiers, ce qui prouve combien il est important de disposer d'informations récentes et de qualité sur les débouchés professionnels des diverses filières.



Encadré 3.5 **Les perspectives en Afrique**

L'Afrique est un continent immense qui réunit des pays différents, avec des ressources différentes et des enjeux différents. Dans les pays à revenu intermédiaire, la part des jeunes scolarisés est plus élevée et celle des jeunes actifs moins élevée que dans les pays à faible revenu. Les jeunes qui travaillent ont des perspectives professionnelles limitées dans les pays à faible revenu et sont confrontés à un manque d'opportunités dans les pays à revenu intermédiaire.

Qui sont les jeunes actifs en Afrique ? De nombreux jeunes Africains travaillent dans de mauvaises conditions et sont pauvres alors même qu'ils ont un emploi. Ils méritent autant d'attention et de soutien que ceux qui recherchent un emploi car ils sont souvent plus défavorisés que ces derniers. La plupart d'entre eux travaillent dans l'agriculture ou gagnent leur vie dans le commerce ou la vente, alors que les jeunes qui sont mieux formés peuvent se permettre de rester au chômage tout en cherchant un emploi satisfaisant.

Qui sont les jeunes déscolarisés et inactifs ? La distinction entre jeunes chômeurs et jeunes travailleurs découragés est particulièrement importante. Pour autant, et contrairement à ce que l'on observe dans les pays de l'OCDE, les jeunes travailleurs découragés en Afrique sont en fait plus défavorisés que les jeunes chômeurs. Malheureusement, faute de données, ils échappent souvent aux analyses de la main-d'œuvre.

Quelles sont les perspectives des jeunes Africains en matière d'emploi ? Bien que de nombreux emplois aient été créés en l'espace de dix ans, la population africaine a progressé plus rapidement. Le secteur privé s'est développé, mais il partait d'une base limitée ; le secteur public ne peut pas croître aussi vite que la population et, de manière générale, n'emploie pas autant de jeunes gens. La crise économique de 2008-09 a eu pour conséquences une hausse notable de l'emploi dans l'agriculture et le secteur informel. Compte tenu de ce contexte, les secteurs agricole et informel deviennent des sources d'emploi encore plus importantes pour les jeunes.

Que font les pouvoirs publics pour favoriser l'emploi des jeunes ? Bien que les pouvoirs publics soient davantage sensibilisés au problème du chômage des jeunes, les mesures efficaces sont rares. Les experts considèrent que les programmes mis en œuvre pour favoriser l'emploi des jeunes ne fonctionnent pas dans 21 pays et que seul le programme marocain est bien conçu.

Source : OCDE *et al.* (2012).

Une plus grande transparence des systèmes nationaux de qualification et de compétences permettrait aussi de lutter contre la sous-qualification. D'un côté, la sous-qualification peut découler d'une pénurie de compétences contraignant les employeurs à embaucher des travailleurs qui ne sont pas des candidats idéaux pour le poste proposé. D'un autre côté, on mesure souvent la sous-qualification en comparant le niveau de qualification d'un travailleur au niveau moyen des travailleurs exerçant la même profession ; cette méthode peut conduire à considérer des travailleurs comme sous-qualifiés du seul fait que les compétences qu'ils ont acquises en cours d'emploi ne figurent pas officiellement parmi leurs qualifications ou leurs diplômes. Dans tous ces cas, rassembler une information de meilleure qualité et la diffuser auprès de tous les acteurs du marché du travail permettrait de lutter contre l'inadéquation des compétences. Par exemple, les autorités pourraient améliorer la transparence des systèmes de qualification et renforcer les dispositifs de certification et de validation des compétences acquises dans des cadres informels et non formels. Des cadres nationaux et transnationaux de qualification peuvent contribuer à rendre le marché des compétences plus transparent. À l'inverse, des cadres de qualification définis à l'échelle locale peuvent nuire aux possibilités de comparaison et entraver la mobilité²⁰.

Des qualifications cohérentes, claires et faciles à interpréter peuvent aider les employeurs à identifier les compétences des candidats à l'embauche, ce qui facilite le recrutement du bon candidat au bon poste. Des qualifications et diplômes axés sur les compétences peuvent donner aux employeurs un meilleur aperçu de l'aptitude d'un candidat à occuper le poste proposé et permettre aux individus dotés d'une expérience professionnelle d'obtenir une validation des compétences acquises en cours d'emploi. Une certification continue, incluant l'apprentissage non formel et informel acquis au cours de la vie active, est indispensable si l'on veut améliorer les dispositifs actuels, dont la plupart sont exclusivement basés sur l'enseignement initial et formel²¹.



Outre la barrière de la langue, l'un des principaux obstacles auxquels les nouveaux arrivants et les immigrants résidents doivent faire face lorsqu'ils cherchent un emploi est que leurs qualifications et leur expérience professionnelle sont souvent ignorées sur le marché du travail de leur pays d'accueil. Leurs compétences ne sont donc pas utilisées à bon escient et un grand nombre d'entre eux occupent des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés – dans une proportion bien supérieure à celle des citoyens de souche²². Plusieurs pays ont mis en place des mesures visant à mieux tirer parti, sur le marché du travail, des compétences des immigrants résidents (encadré 3.6).

Encadré 3.6 **Mieux mettre à profit les qualifications des immigrants**

Certains États d'**Australie** ont mis en place des programmes visant à lutter contre le problème de la surqualification des immigrants récents. Dans l'État de Victoria, par exemple, le programme OQPP (*Overseas Qualified Professionals Programme*) propose aux nouveaux venus ayant une profession intellectuelle ou scientifique et ayant acquis leurs qualifications à l'étranger un stage en milieu professionnel visant à accroître leurs chances de trouver un emploi dans le domaine correspondant à leurs études. Les participants à ce dispositif doivent, soit être au chômage, soit occuper un emploi peu qualifié. Le programme comprend une période de formation de six semaines visant à les former à la recherche d'emploi, suivie d'un stage professionnel de quatre à six semaines dans leur domaine de spécialité ou dans une fonction très proche. Ce stage n'est généralement pas rémunéré. Le programme prévoit un mentorat et des séances de prise de contacts avec des employeurs et des syndicats professionnels du secteur, afin de fournir aux participants encore plus de conseils et de contacts utiles. Six mois après avoir achevé le programme, plus de 60 % des participants occupaient un poste rémunéré dans un domaine correspondant à leurs qualifications et à leur expérience.

Le **Danemark** a opté pour une démarche différente, puisqu'il a créé en 2004, dans le cadre d'une initiative conjointe du ministère de l'Emploi et des partenaires sociaux, des centres régionaux du savoir chargés d'évaluer les compétences et les qualifications des immigrants. À l'issue de l'évaluation, généralement effectuée en situation de travail dans les locaux d'une entreprise, le participant se voit remettre une « carte d'aptitudes » mettant en relation ses compétences avec les besoins du marché du travail. Ces centres aident également les immigrants à trouver un emploi en adéquation avec leurs compétences.

Dans d'autres pays, les programmes sont axés sur la surqualification dans des professions particulières. Au **Portugal**, deux organisations non gouvernementales (la Fondation Gulbenkian et le Service des jésuites pour les réfugiés, ou JRS) ont mis au point, en collaboration avec des universités et avec les ministères de la Santé, de l'Intérieur et des Affaires étrangères, un programme pour les médecins formés à l'étranger exerçant des métiers faiblement qualifiés. Ce programme englobe la traduction de documents officiels, des cours passerelles dans des facultés de médecine ainsi qu'une préparation très active, y compris sous la forme de stages dans des hôpitaux universitaires et d'une formation linguistique axée sur la médecine. Les participants doivent réussir un examen final d'évaluation. À la fin du projet pilote, quelque 90 % des participants exerçaient la médecine. Après leur sortie du programme, les participants ont encore été suivis pendant un an, de manière à vérifier que leur insertion était durable. Depuis, ce programme a été généralisé. En **Suède**, le gouvernement a récemment chargé un certain nombre d'universités et d'établissements d'enseignement supérieur d'organiser des cours de complément à l'intention des immigrants titulaires d'un diplôme universitaire étranger en droit, en sciences de l'éducation, en santé ou en administration publique. Ce programme vise à jeter des ponts entre les titres et diplômes étrangers et les exigences du marché du travail suédois, ce qui aidera les immigrants hautement qualifiés à obtenir un emploi dans la discipline qu'ils ont choisie pendant leurs études.

Les réfugiés sont souvent très qualifiés, mais leur motivation principale pour émigrer n'est pas la recherche d'un emploi. Pour aider cette catégorie spécifique de travailleurs, les **Pays-Bas** ont institué plusieurs programmes de formation spécifiques pour les réfugiés hautement qualifiés. Face à des pénuries de compétences croissantes et à la forte incidence de la surqualification au sein de la population immigrée, l'**Autriche** a lancé un certain nombre d'initiatives importantes pour former des chômeurs et des travailleurs surqualifiés à des métiers en manque de main-d'œuvre, et les immigrants représentent une partie importante des effectifs ainsi formés. Parmi les mesures adoptées, on peut citer l'organisation de formations linguistiques et professionnelles ciblées, en coopération avec les employeurs.

Sources : Krause et Liebig (2011) ; OCDE (2007 ; 2008).



Encadré 3.7 Diffusion de l'information sur les besoins en compétences

Nouvelle-Zélande

En Nouvelle-Zélande, le principal prestataire de services d'orientation professionnelle est *Career Services* (CS), un organisme indépendant du système éducatif. CS intervient directement auprès des individus pour les aider à choisir leur métier et leur formation en toute connaissance de cause. Ses services englobent la fourniture de renseignements sur le marché du travail (descriptifs de postes et perspectives dans telle ou telle branche d'activité, par exemple) et sur l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. En plus de fournir ces renseignements et des conseils, CS met au point des modules d'orientation professionnelle pour les écoles. En particulier, son programme *Creating Pathways and Building Lives* aide les établissements scolaires à formuler des conseils efficaces en matière d'orientation.

Assurer une orientation professionnelle, c'est fournir un large éventail de renseignements sur les parcours professionnels et les possibilités de formation. La *New Zealand Qualification Authority* informe sur les qualifications et les diplômes, ainsi que sur la qualité des établissements dispensant les formations, et le *New Zealand Register of Quality-Assured Qualifications* propose une liste complète des qualifications bénéficiant d'une garantie de qualité en Nouvelle-Zélande. De surcroît, la plupart des établissements d'enseignement supérieur mènent des enquêtes auprès de leurs diplômés pour mieux concevoir leurs programmes. Le ministère de l'Emploi recueille et analyse des renseignements sur les compétences nécessaires sur le marché du travail et sur la manière dont le système d'enseignement supérieur interagit avec ce marché. À partir de ces renseignements et d'autres sources d'information, la *Tertiary Education Commission*, organisme chargé d'encadrer le système d'enseignement supérieur, produit des « portraits » annuels de l'enseignement supérieur et de la formation en Nouvelle-Zélande, y compris des indicateurs d'éventuelles insuffisances ou d'offres excédentaires.

Australie

L'Australie dispose de très nombreuses données en matière de besoins de compétences, notamment grâce aux données recueillies par son bureau national des statistiques et aux enquêtes organisées par son ministère de l'Éducation, de l'Emploi et des Rapports de travail. L'enquête *Household, Income and Labour Dynamics in Australia*, menée depuis 2001, rend compte de l'expérience professionnelle des individus en âge de travailler au regard des forces du marché du travail, de la consommation des ménages et des interactions sociales. L'enquête longitudinale sur les jeunes (*Longitudinal Survey of Australian Youth - LSAY*), débutée en 1995, suit des jeunes entre 15 et 25 ans, de la fin des études secondaires jusqu'à l'université, la formation et la vie active, et donne ainsi des indices sur la façon dont ces jeunes acquièrent leurs compétences. Les pouvoirs publics ont également créé un portail en ligne d'information sur les compétences (www.skillsinfo.gov.au/) et un portail d'information sur le marché du travail (www.deewr.gov.au/lmp/), qui permettent aux décideurs, aux entreprises (employeurs) et aux autres parties intéressées (travailleurs, étudiants, etc.) de prendre des décisions éclairées en matière de politiques et de planification des effectifs et d'être informés des perspectives actuelles et futures concernant la formation et l'emploi.

États-Unis

Le ministère américain de l'Emploi a créé deux portails en ligne, respectivement appelés « My Skills, My Future » et « My Next Move », pour aider les étudiants et les travailleurs à identifier leurs compétences et les domaines dans lesquels il serait nécessaire de les compléter ou de les approfondir pour réussir sur le marché du travail. Le portail « My Skills, My Future » permet aux travailleurs d'indiquer leur parcours professionnel afin de trouver un emploi correspondant à leurs compétences parmi ceux qui sont à pourvoir. Les utilisateurs peuvent aussi y consulter une base de données regroupant des offres de formation professionnelle et des offres d'emploi locales. Le portail « My Next Move » permet aux internautes de rechercher des emplois par métier, par secteur et grâce à un outil de profilage, le « O*NET Interest Profiler », qui leur suggère des choix de carrière en fonction de leurs réponses à 60 questions.

Le réseau d'information sur les métiers mis en place par le ministère, dénommé « Occupational Information Network » ou « O*Net », utilisait précédemment un questionnaire en 180 points que les utilisateurs pouvaient imprimer ou télécharger sur un ordinateur individuel. Avec le portail « My Next Move », une version allégée de l'outil de profilage est disponible en ligne pour la première fois. Les utilisateurs peuvent aussi se renseigner sur les emplois dans trois grands domaines : les secteurs en pleine expansion, l'« économie verte » et les secteurs proposant un dispositif officiel d'apprentissage. Chaque fois que l'utilisateur sélectionne un métier, il a accès à une fiche d'information facile à lire qui le renseigne, en une page, sur les connaissances, les compétences et les aptitudes requises, les débouchés professionnels, le niveau éducatif nécessaire, les outils technologiques à maîtriser et les métiers similaires. De plus, chacune de ces fiches propose des liens directs vers des informations sur les salaires pratiqués, les formations proposées et les postes à pourvoir au niveau local.



Les autorités peuvent aussi favoriser le recueil d'une information de meilleure qualité sur les débouchés professionnels et sa diffusion auprès des étudiants, des parents, des travailleurs, des employeurs, des professionnels de l'éducation et des responsables publics. Une information récente et de qualité est essentielle pour éviter les déséquilibres qui peuvent entraver la croissance. Des renseignements plus nombreux et de meilleure qualité doivent être fournis sur les évolutions récentes et actuelles de la demande de compétences, afin de faire reculer l'inadéquation des compétences. La diffusion de l'information passe souvent par les conseillers d'orientation des écoles et des agences pour l'emploi (encadré 3.7).

Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent améliorer les systèmes d'orientation. Un examen des politiques en matière d'orientation professionnelle dans les pays de l'OCDE a permis de conclure que ces services ne sont généralement accessibles qu'à un nombre limité de groupes, à des moments précis de la vie et qu'ils ont tendance à se concentrer sur les décisions immédiates plutôt que d'adopter une approche à long terme des décisions concernant l'investissement dans les compétences²³. Des conseillers d'orientation compétents, qui disposent des informations les plus récentes sur le marché du travail, peuvent donner des conseils personnalisés sur les liens entre les études suivies et les perspectives de carrière (encadré 3.8).

Encadré 3.8 Exemples de démarches sectorielles dans le Maryland et en Pennsylvanie (États-Unis)

Aux États-Unis, les autorités locales et régionales ont eu tendance à recourir de plus en plus à des démarches sectorielles en matière de développement économique, et une démarche similaire est en train d'apparaître en matière de valorisation de la main-d'œuvre. Au fur et à mesure que les partenariats se multiplient, au niveau des régions et des localités, entre les entités spécialisées dans la valorisation de la main-d'œuvre et les organismes chargés du développement économique, ceux-ci accordent une importance grandissante au rôle que les premières jouent pour identifier les besoins futurs de compétences de secteurs clés et pour y répondre, aux côtés des autorités éducatives. L'enseignement public et les organismes de valorisation de la main-d'œuvre organisent leurs travaux autour de modèles de parcours professionnels et de pôles de compétences. Créer des modèles de parcours professionnels permet aux lycées et aux *community colleges* de travailler au plus près de la vie économique et de former des travailleurs dotés des bonnes compétences pour occuper les emplois disponibles au niveau régional.

Le Maryland a commencé à travailler à une stratégie sectorielle en 1995, suite à l'adoption d'une loi sur la transition entre école et emploi (*School-to-Work Opportunities Act*). Il a été demandé à 350 cadres d'entreprises représentant dix secteurs économiques de renseigner les responsables de la politique éducative sur les modalités et les conditions de leur réussite. Au départ, le projet a été financé grâce à 25 millions d'USD obtenus dans le cadre du programme fédéral *School-to-Work*, et la démarche était ascendante : il s'agissait d'identifier les connaissances et les compétences nécessaires et d'élaborer des programmes autour de pôles de compétences. Au sein de chaque comté, un conseil consultatif sur les pôles (*Cluster Advisory Board*, ou CAB) s'est consacré à un pôle sectoriel. Ainsi, dans le comté de Montgomery, qui abrite le troisième pôle biotechnologique des États-Unis, un CAB se consacre au pôle biosciences, sciences de la santé et médecine. Les dirigeants des établissements éducatifs, les conseillers d'orientation et les membres du personnel enseignant utilisent le système des pôles de compétences pour concevoir des programmes qui commencent au niveau du lycée pour se poursuivre dans le cadre de cycles universitaires en deux ou quatre ans, d'études post-licence, de dispositifs d'apprentissage ou de formations en milieu professionnel. Même si, à l'origine, le système des pôles de compétences a été conçu pour les lycéens et les jeunes, il est en train d'être adopté par les *workforce investment boards*, établissements publics chargés de la valorisation de la main-d'œuvre, et par d'autres programmes ciblant eux aussi les adultes.

Une démarche sectorielle du même ordre est suivie en Pennsylvanie, notamment dans les comtés de Berks et de Lancaster, qui ont adopté un partenariat en matière de maintenance industrielle et de mécanique. La région abrite de grandes entreprises industrielles, y compris dans le domaine de l'agro-alimentaire et du bois. Les industriels locaux rencontrent depuis longtemps des difficultés pour trouver du personnel qualifié en mécanique, qui combine mécanique, électronique et informatique. Les établissements éducatifs et les instituts de formation locaux ont donc collaboré avec ces industriels pour créer des programmes de formation commençant au lycée et aboutissant à des diplômes en deux et quatre ans, et pour définir des parcours professionnels clairs dans le secteur. Ce dispositif a d'abord été financé au niveau local, mais la Pennsylvanie et les autorités fédérales ont fini par lui accorder des fonds, et il a été étendu à d'autres secteurs. Cinquante entreprises y participent, et plus de 250 travailleurs ont été formés par ce biais.

Sources : Hamilton (2012) ; Pages (2011, soumis).



Les agences publiques pour l'emploi et les autres institutions chargées de faire le lien entre demandeurs d'emplois et postes disponibles peuvent rassembler l'information pertinente et faire office d'intermédiaires pour faire coïncider l'offre et la demande de compétences, et conseiller tous les intéressés à la lumière des dernières informations disponibles (encadré 3.9).

Encadré 3.9 **Le portail Web « Porta22 » de Barcelona Activa : Rapprocher les compétences des besoins des employeurs locaux**

L'agence barcelonaise de développement local, *Barcelona Activa*, cherche à favoriser la transformation de la ville par l'entrepreneuriat, l'expansion des entreprises, l'innovation, le capital humain, les débouchés professionnels et des emplois de qualité. À ce titre, elle cherche à rapprocher les compétences des demandeurs d'emploi locaux de celles qui sont recherchées sur le marché du travail. En plus d'investissements massifs dans des infrastructures matérielles d'aide aux demandeurs d'emploi, *Barcelona Activa* s'est récemment dotée d'un service d'orientation professionnelle en ligne unique en son genre : le portail *Porta22*.

Lancé en 2010, *Porta22* est un portail Web municipal qui propose des outils aux utilisateurs de tous horizons souhaitant choisir un parcours professionnel et l'entamer, ainsi qu'aux spécialistes de l'orientation professionnelle. Il comporte trois grandes rubriques (Individu, Outils et Marché) et propose des fonctions qui permettent aux utilisateurs d'étudier le marché local du travail et de mieux connaître les débouchés existant à Barcelone.

L'un de ses outils les plus avancés est une base de 932 fiches-métier décrivant tous les aspects d'une carrière, y compris l'éventail des tâches qu'elle implique et les conditions à remplir en termes de formation, d'expérience et de qualités relationnelles. Ces fiches sont reliées à un moteur de recherche permettant de consulter plus de 7 000 offres d'emplois. De plus, un outil interactif permet aux utilisateurs de tester leurs centres d'intérêt professionnels et de consulter des descriptifs de postes correspondant à leur profil, et un répertoire des compétences clés leur permet de mieux mesurer l'importance de ces compétences sur le marché du travail actuel.

En fournissant une information claire et à jour sur les secteurs qui recrutent au niveau local et sur les compétences qui y sont recherchées, ce portail permet aux demandeurs d'emploi de se renseigner, de découvrir les carrières qu'ils peuvent envisager et de faire le point sur les compétences à acquérir dans cette optique. En outre, il offre une plus grande transparence quant aux parcours professionnels envisageables. Ce service en ligne est considéré comme une composante essentielle des activités menées par *Barcelona Activa* sur le terrain des compétences.

Source : <http://w27.bcn.cat/porta22/cat/>.

Dans de nombreux pays, et tout particulièrement dans les pays en développement, le besoin d'information sur les compétences exige des investissements importants dans l'infrastructure de base du développement des données. C'est pourquoi le Groupe de travail du G20 sur le développement élabore un cadre destiné à mettre au point des indicateurs comparables à l'échelle internationale sur les compétences (encadré 3.10).

Faciliter la mobilité entre les bassins d'emploi

Si des pénuries de compétences peuvent coexister avec un chômage élevé et si des individus occupent des emplois peu adaptés à leurs compétences, c'est parfois parce que les personnes dotées de certaines compétences ne se trouvent pas dans le bassin d'emploi où leurs compétences sont recherchées. Faire venir des compétences de l'étranger sans au préalable examiner le potentiel de compétences disponibles grâce à la mobilité interne peut avoir des conséquences négatives sur l'emploi et l'utilisation des compétences d'un pays. Réduire les coûts et les autres barrières aux migrations internes aide les individus à trouver des emplois adaptés et les employeurs à embaucher les travailleurs adéquats. Les mesures prises en ce sens doivent être couplées à des systèmes d'information adaptés qui permettent aux travailleurs de connaître les débouchés existant à l'extérieur de leur bassin d'emploi local et aux employeurs de recruter au sein d'une population plus vaste, à l'échelle nationale, voire internationale. Les cadres de certification supranationaux peuvent faciliter la mobilité internationale car les qualifications sont comparables d'un pays à l'autre. Le Cadre européen des certifications (CEC) aide, avec d'autres instruments européens, à transposer les certifications nationales en références reconnues par toutes les entreprises européennes, ce qui permet plus facilement aux actifs et aux apprenants de proposer leurs services dans d'autres pays (encadré 3.11).



Encadré 3.10 **Des indicateurs sur les compétences comparables au niveau international pour les pays à faible revenu**

L'une des actions principales à mettre sur pied au titre du pilier « Développement des ressources humaines » concerne la création d'un ensemble d'indicateurs comparables au niveau international sur les compétences, à l'intention des pays à faible revenu. Le cadre initial et la démarche à adopter pour construire cette série d'indicateurs s'articulent autour de cinq grands axes :

- 1. Les facteurs contextuels :** requis pour rendre compte des principaux moteurs de l'acquisition des compétences et des exigences qui leur sont associées, les indicateurs contextuels visent à décrire la situation économique et démographique d'un pays, ainsi que son marché du travail et son niveau de développement technologique. On trouve par exemple parmi ces types d'indicateur le RNB par habitant, le taux d'emploi par secteur d'activité, le taux d'encadrement à l'école ou l'accès à Internet.
- 2. L'acquisition des compétences :** portant sur le réservoir de capital humain et les investissements actuels en faveur de l'acquisition des compétences dans un pays, certains des indicateurs proposés concernent le niveau de formation, la maîtrise des savoirs fondamentaux, le taux de scolarisation ou le taux d'inscription dans les formations en apprentissage.
- 3. Les exigences en matière de compétences :** évaluer la demande et l'utilisation des compétences constitue l'un des principaux défis lorsqu'on cherche à déterminer la productivité et le potentiel de croissance de chaque pays. Le taux d'emploi par niveau de formation et par profession ou l'évaluation du degré d'utilisation des compétences selon les tâches à accomplir au travail constituent quelques-uns des indicateurs de cette catégorie.
- 4. L'adéquation des compétences :** il est important de bien faire correspondre les compétences acquises et celles qui sont utilisées sur le marché du travail afin de tirer pleinement parti des investissements coûteux réalisés dans les études et la formation. La proportion de travailleurs qui sont surqualifiés ou sous-qualifiés, la part des actifs qualifiés qui travaillent dans le secteur informel ou les postes difficiles à pourvoir font partie des indicateurs indirects de l'(in)adéquation des compétences.
- 5. Les résultats :** le dernier objectif consiste à trouver des informations sur les liens entre les compétences et les résultats économiques et sur le front de l'emploi et de la santé. La progression du PIB, la productivité du travail, le taux de chômage en fonction du niveau d'études ou les revenus selon la profession et le niveau d'études font partie des indicateurs qui peuvent aider les décideurs à évaluer leurs politiques.

Les indicateurs doivent être construits de manière à fournir des informations utiles et de telle sorte qu'il soit économiquement et techniquement possible pour tous les pays de les créer. Ils doivent également être comparables et adaptés pour représenter précisément la situation actuelle et future d'un pays. Les enquêtes concernant la main-d'œuvre et la santé constituent deux sources essentielles potentiellement disponibles. Les enquêtes réalisées auprès des employeurs sont également nécessaires, même s'il existe des problèmes de disponibilité et de comparabilité qu'il convient de résoudre.

Source : OCDE et Banque mondiale (en collaboration avec l'OIT et l'UNESCO) (à paraître).

Encadré 3.11 **Instruments européens au service des compétences**

Cadre européen des certifications (CEC) : le CEC, cadre de référence commun des certifications, soutient la formation tout au long de la vie et la mobilité. Ses huit niveaux de référence permettent de comparer les certifications nationales (enseignement général et supérieur, et enseignement et formation professionnels) dans un même pays et entre les pays. La création du CEC a entraîné la mise en place de cadres nationaux de certifications dans de nombreux pays européens, qui les considèrent comme le meilleur moyen d'établir une correspondance entre les certifications nationales et le CEC.

Système européen de transfert de crédits pour l'enseignement et la formation professionnels (ECVET) : Le système ECVET favorise la mobilité géographique et professionnelle en aidant à valider, reconnaître et accumuler les compétences et connaissances professionnelles acquises à l'étranger ou dans d'autres situations, de sorte que ces expériences soient prises en compte comme des qualifications professionnelles.

Europass : l'Europass est un ensemble de documents qui favorisent la mobilité en aidant les particuliers à présenter leurs connaissances, compétences et qualifications acquises dans le cadre des études, de la formation, de l'expérience professionnelle ou de manière informelle. L'Europass comprend le CV Europass, le Passeport des langues et le Supplément au diplôme, qui présente des informations complémentaires sur les qualifications obtenues dans un autre pays européen au titre d'une certification ou d'un diplôme d'enseignement professionnel ou supérieur.



LES PAYS PEUVENT ACCROÎTRE LA DEMANDE DE COMPÉTENCES (DE HAUT NIVEAU)

Ainsi qu'on l'a déjà vu, une bonne adéquation entre compétences disponibles et tâches à accomplir ne constitue pas toujours un indice positif : en effet, les individus peuvent être correctement appariés à leur emploi, mais à un très faible niveau de compétences (c'est ce qu'on appelle souvent l'« équilibre à faible niveau de qualification »). Ce sont généralement ces individus qui ont les revenus les plus faibles et qui sont les moins productifs²⁴. Au lieu de chercher à appairer des compétences faibles à des emplois peu qualifiés, il serait préférable d'enrichir ces compétences.

Les équilibres à faible niveau de qualification peuvent entraver le développement économique d'une localité, d'une région, d'un secteur et même d'un pays. Par exemple, les employeurs qui cherchent à mener une concurrence par les prix autour de produits standardisés de qualité médiocre n'attendent de la plupart de leurs employés qu'un éventail restreint de compétences de faible niveau²⁵. Même si ce type de stratégie axée sur les prix expose la main-d'œuvre locale à un risque d'éviction sous l'effet de l'innovation et de la concurrence sur les marchés mondiaux, les travailleurs sont peu incités à poursuivre leur formation, parce que les employeurs locaux ne cherchent pas de travailleurs très qualifiés et n'offrent aucune prime à la qualification. De leur côté, les employeurs ne sont guère incités à adopter des procédés de production plus ambitieux ou à développer les compétences de leur personnel, puisque cela pourrait mettre en péril leur stratégie de concurrence par les prix. Même si un employeur souhaite, à terme, changer de stratégie ou innover, il pourra en être empêché par l'incapacité de la main-d'œuvre locale à assumer les tâches correspondantes, faute pour les individus, les employeurs et les autorités locales et nationales d'avoir réalisé les investissements nécessaires dans les compétences²⁶.

À long terme, les investissements dans l'offre de compétences peuvent contribuer à faire évoluer les types d'emploi proposés dans ces économies en permettant aux employeurs de recruter plus facilement des travailleurs qualifiés qui, à leur tour, améliorent la qualité du travail effectué. Toutefois, certaines méthodes de gestion découragent ce type de transformation. Dans l'intervalle, un « excédent de compétences » peut apparaître, dans le cadre duquel des travailleurs qualifiés occupent des postes pour lesquels ils sont surqualifiés, restent au chômage ou quittent la région ou le pays pour trouver un emploi plus adapté. Ce genre de situation génère souvent des pénuries de main-d'œuvre, la population locale n'étant pas disposée à accepter les emplois peu qualifiés et peu rémunérés qui lui sont proposés. Cela peut favoriser le recours à des immigrés peu qualifiés²⁷. Or, si ces travailleurs peuvent répondre à la demande des employeurs à court terme, ils ne favorisent guère le développement économique de la région à moyen et long terme.

Pour favoriser le développement économique à plus long terme, les responsables publics ont donc intérêt à contribuer à faire augmenter la demande de compétences. La nécessité de « façonner la demande » plutôt que de se contenter d'y répondre figure déjà au cœur des stratégies nationales en matière de compétences. Dans de nombreux pays, les pouvoirs publics aident des régions ou des secteurs à remonter la chaîne de valeur et à améliorer leurs résultats²⁸. La Commission britannique pour l'emploi et les compétences²⁹, par exemple, incite les employeurs à s'impliquer davantage dans le développement des compétences, tout en favorisant une rationalisation de l'organisation du travail grâce au dispositif *Investors in People*, qui est déjà ancien, et grâce à un fonds pour la croissance et l'innovation (*Growth and Innovation Fund*) destiné à favoriser la croissance et les gains de productivité (encadré 3.12).

Favoriser la création d'emplois très qualifiés et à forte valeur ajoutée

Les responsables publics disposent d'un certain nombre de moyens pour accroître la demande de compétences. Ainsi, en mettant au point des stratégies de diversification économique et en soutenant l'investissement entrant, ils peuvent faire augmenter le nombre d'emplois exigeant un haut niveau de connaissances dans une région. Si les mesures de cet ordre sont généralement lancées par des acteurs spécialisés dans le développement économique, les établissements éducatifs peuvent également jouer un rôle important pour stimuler les activités de ce type. Lorsque différents facteurs fonctionnent bien ensemble, il peut se produire à la fois des innovations radicales et des innovations progressives, avec à la clé une hausse de la demande de compétences avancées (encadré 3.13).

Les pouvoirs publics peuvent concevoir des systèmes permettant de récompenser les employeurs qui font preuve d'ambition dans leur recherche de compétences et dans leur utilisation de celles-ci. Ils peuvent aussi édicter des normes professionnelles applicables au secteur public comme au secteur privé définissant des compétences minimales pour un emploi donné.



Encadré 3.12 **Façonner la demande au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, sous l'effet des inquiétudes liées à l'existence d'une « longue traîne » de faibles qualifications, les politiques menées en matière de compétences visent avant tout à stimuler l'offre de compétences grâce à des investissements financés par des fonds publics et grâce à des mesures favorisant l'intégration et la mobilité sociales. Plus récemment, la Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES), qui est dirigée par une équipe rassemblant des dirigeants de petites et grandes entreprises d'un large éventail de secteurs et des représentants syndicaux et officiels, a indiqué que le système mis en place en matière d'emploi et de compétences devrait, à l'avenir, consacrer tout autant d'efforts à élever le niveau d'ambition des employeurs et à stimuler la demande qu'il en déploie actuellement pour améliorer l'offre de compétences. Comme le souligne l'UKCES, une entreprise n'a guère d'intérêt à avoir un personnel qualifié si les compétences de ce personnel ne sont pas mises à profit. Le Royaume-Uni a lancé un certain nombre d'initiatives en la matière :

Le programme *Investors in People* : lancé en 1991, ce programme a pour spécialité d'améliorer les résultats des entreprises en faisant coïncider leur planification et leurs objectifs avec leur gestion des ressources humaines. Depuis avril 2010, c'est l'UKCES qui assume la responsabilité de ce programme, qui aide les entreprises à se développer, à améliorer leurs résultats et leur impact, et à tirer pleinement parti des compétences de leur personnel. En y participant, une entreprise manifeste sa volonté de valoriser les compétences de ses employés. Pas moins de 16 % des entreprises britanniques ont obtenu le label « *Investors in People* ».

Le programme *Employer Ownership of Skills* : ce projet pilote permet à tous les employeurs d'Angleterre d'accéder directement à des investissements publics pouvant aller jusqu'à 250 millions de GBP sur deux ans pour concevoir et mettre en œuvre leurs propres solutions de formation, y compris sous forme de contrats d'apprentissage, de cursus de formation ou de solutions préalables à l'emploi. Placé sous la supervision conjointe de l'UKCES, du ministère du Commerce, de l'Innovation et des Compétences et du ministère de l'Éducation, il permettra de tester de nouveaux modèles de formation pilotée par l'employeur. La brochure qui lui est consacrée invite les employeurs à collaborer avec les employés, les syndicats, les universités, les prestataires de formations et d'autres partenaires pour formuler des propositions précisant selon quelles modalités ils investiront dans les compétences pour favoriser l'activité, l'emploi et la croissance au sein d'un secteur, d'une filière ou d'une localité.

Le *Growth and Innovation Fund* (GIF) : ce fonds, applicable uniquement en Angleterre, est accessible à toutes les organisations représentatives des employeurs, notamment les Conseils en matière de compétences sectorielles. Il aide les employeurs à concevoir eux-mêmes des solutions novatrices et pérennes en matière de compétences susceptibles de stimuler la croissance au sein de leur secteur, de leur région ou de leur filière, en renforçant la capacité collective des employeurs d'améliorer les compétences de leur main-d'œuvre. Parmi les propositions retenues, on peut citer des projets visant à créer des réseaux de formation et des partenariats de formation en groupe ainsi qu'à mettre en place de nouvelles normes sectorielles et des programmes de renforcement des compétences. Le GIF va co-investir jusqu'à 34 millions de GBP en 2012-13, et des niveaux d'investissement comparables sont prévus pour les deux années qui suivront.

L'*Employer Investment Fund* : ce fonds, applicable dans tout le Royaume-Uni, est destiné uniquement aux Conseils en matière de compétences sectorielles, l'objectif étant de promouvoir des solutions novatrices et pérennes en matière de compétences, qui permettent de renforcer le leadership des employeurs, de relever le niveau des qualifications et d'en tirer un meilleur parti. Quelque 66 millions de GBP ont été investis jusqu'à présent pour développer les co-investissements dans toute une gamme d'activités (notamment des projets visant à améliorer le développement des compétences dans des secteurs clés), renforcer les normes sectorielles, consolider les carrières, leur évolution ainsi que les débouchés professionnels afin de mieux développer, gérer et conserver les compétences, et établir des réseaux d'employeurs plus solides au sein de chaque secteur d'activité. Le financement de ces projets est prévu entre avril 2012 et mars 2014.

Le gouvernement écossais s'est lui aussi résolument engagé sur la voie d'une meilleure utilisation des compétences. Entre autres initiatives visant à accroître la demande de compétences et à améliorer leur mise à profit, un collectif spécialisé dans l'utilisation des compétences a été mis en place, et une série de projets de recherche-action ont été lancés pour étudier l'aptitude des universités à contribuer à une meilleure mise à profit des compétences dans le milieu professionnel.

Sources : Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES) ; Green (2012).



Les conseils sectoriels jouent un rôle actif dans la définition des normes de ce type dans plusieurs pays, dont le Canada et le Royaume-Uni. Dans ce deuxième pays, par exemple, le Conseil en matière de compétences sectorielles pour la santé (« *Skills for Health* »), a élaboré des normes professionnelles qui définissent les compétences et les connaissances requises pour accomplir certaines tâches ou occuper certains emplois à un niveau de compétence reconnu à l'échelle nationale.

Les pouvoirs publics peuvent aussi, plus largement, examiner la manière dont les services publics sont conçus pour vérifier s'ils créent des emplois de qualité propres à attirer une main-d'œuvre qualifiée. Certains secteurs en pleine expansion faisant intervenir un personnel peu qualifié relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics. Les établissements chargés de l'accueil des tout-petits, par exemple, peuvent être conçus selon deux approches : soit comme des solutions de garde visant à assurer la sécurité des enfants pendant que les parents travaillent, soit comme des structures de préscolarisation ayant pour mission principale leur éducation³⁰. Si les pouvoirs publics accordent la priorité à la garde des enfants, ils n'attendent pas du personnel de ces établissements les mêmes compétences que s'ils voulaient insister sur une démarche éducative. Les autorités ont aussi la possibilité d'énoncer, dans tous les contrats prévoyant un financement public, le détail des compétences requises et de la qualité des postes.

Encadré 3.13 **Silicon Valley : Création d'un « écosystème de compétences avancées »**

L'économiste David Finegold estime que quatre éléments sont nécessaires pour créer et préserver des « écosystèmes de compétences avancées » : un catalyseur, du carburant, des conditions favorables et un haut degré d'interdépendance.

D'après lui, la hausse des dépenses publiques en faveur de la recherche et des équipements militaires dans la Silicon Valley a été le catalyseur de l'essor de l'industrie aérospatiale. Autre facteur essentiel au développement des entreprises aérospatiales et biomédicales : les interactions entre les chercheurs et les entreprises, puisque les universités régionales ont servi à la fois de catalyseur et de carburant en établissant des liens étroits entre elles (y compris leurs écoles de gestion) et les entreprises de haute technologie locales. Une fois créé, l'écosystème a commencé à attirer des travailleurs étrangers, souvent accompagnés de leur famille et ayant eux-mêmes des réseaux, lesquels ont permis de renforcer la portée et la viabilité à l'échelle mondiale.

Des conditions favorables et intéressantes pour les « travailleurs du savoir » présentent notamment les caractéristiques suivantes :

- des infrastructures, notamment transports, télécommunications et zones d'activité desservies ;
- un cadre réglementaire facilitant la création d'entreprise, la mise sur le marché et la faillite sans pénalités élevées en cas d'échec ; et
- des conditions de travail flexibles.

Un élément essentiel concerne l'établissement de partenariats entre entreprises complémentaires au sein des écosystèmes de compétences avancées, qui font de ces entreprises des « réseaux de partage du savoir » et non uniquement des sociétés implantées dans la même région. En outre, le système d'emploi (rémunérations élevées, contrats à court terme) encourage la circulation des actifs entre les entreprises, de même que les nombreuses entités intermédiaires qui offrent une enceinte pour se rencontrer et échanger des connaissances.

Les entreprises se sont regroupées grâce à des intermédiaires afin de lancer des initiatives, liées par exemple à l'amélioration des formations techniques, qui ont bénéficié à tout le monde. Toutefois, les spécialistes et les techniciens se sont pour la plupart perfectionnés sur le tas. L'organisation de ces écosystèmes a facilité cette forme de création et de diffusion du savoir.

Source : Finegold (1999).

Les syndicats peuvent également aider à façonner la demande de compétences en soutenant la création de plus d'emplois qualifiés. Des études récentes montrent que les syndicats cherchent de plus en plus à favoriser les liens entre formation et organisation du travail (encadré 3.14).



Encadré 3.14 « Mieux, pas moins cher »

En **Allemagne**, les ouvriers de la métallurgie du *Land* de Rhénanie-Du-Nord-Westphalie n'étaient pas certains que leur syndicat pouvait régler les conflits industriels auxquels il était confronté. IG Metall – leur syndicat – a répondu par une campagne visant à promouvoir de nouvelles formes de production utilisant les compétences des ouvriers et privilégiant des produits novateurs de haute qualité. La campagne « Mieux, pas moins cher » prône une démarche sur deux axes : « lutter contre des produits moins chers » et « lutter pour des produits meilleurs ». Le défi pour les travailleurs est de proposer de nouvelles formes d'organisation du travail et d'investissement professionnel au niveau des entreprises, qui puissent être une alternative aux stratégies de leurs employeurs.

À partir des cas étudiés pendant la campagne, trois stratégies principales ont été retenues par les comités d'entreprise pour promouvoir et permettre de meilleurs emplois :

- mobiliser les compétences déjà disponibles au sein des comités d'entreprise pour résoudre les problèmes spécifiques ;
- participer à des séminaires sur des problèmes spécifiques afin d'accroître les connaissances disponibles au sein des comités d'entreprise ; et
- engager un consultant lié au syndicat afin d'interpréter les données et les chiffres présentés par la direction et mettre au point des stratégies alternatives.

Cette campagne a entraîné une plus grande participation des salariés à la prise de décision et une légitimité accrue des comités d'entreprise et des consultants.

Source : Haipeter (2011).

Aider les économies (locales) à remonter la chaîne de valeur

Les pouvoirs publics et les employeurs peuvent collaborer en vue d'évoluer vers des formes de production tirant le meilleur parti des compétences des employés. Pour accroître la demande de compétences, les programmes publics sont en mesure d'influer à la fois sur les stratégies de compétitivité (c'est-à-dire la façon dont une entreprise organise son travail pour acquérir un avantage concurrentiel sur le marché sur lequel elle opère) et sur les stratégies produit-marché, qui déterminent les marchés sur lesquels l'entreprise évolue³¹. Si la stratégie d'une entreprise en matière de compétitivité peut ou non être influencée par la façon dont les compétences disponibles sont utilisées, le niveau des compétences dont les entreprises qui s'orientent sur des marchés à plus forte valeur ajoutée ont besoin et l'utilisation qu'elles en font ont tendance à augmenter.

Une étude récente réalisée par l'UKCES met en évidence le lien étroit qui existe entre les stratégies produit-marché et l'utilisation des compétences dans le secteur privé. L'analyse des données tirées d'enquêtes nationales réalisées auprès des employeurs en 2001 et 2009 montre que les entreprises britanniques recherchaient à des degrés très divers une production « haut de gamme » ou à forte valeur ajoutée, que ce soit en 2001 ou en 2009³². L'étude révèle l'existence d'une forte corrélation positive entre la stratégie produit-marché d'une entreprise et le niveau de qualification de son personnel. Cela signifie qu'en général, les entreprises dotées de scores élevés en matière de stratégie produit-marché avaient un personnel plus qualifié, tandis que les entreprises moins bien notées sur le plan de la stratégie produit-marché avaient un personnel moins qualifié.

Toutefois, de nombreuses entreprises continuent de fabriquer des produits à bas prix, notamment dans les économies émergentes. Depuis quelques années, la tendance est même de plus en plus à la production en masse de produits et de services simples et efficaces ciblant les consommateurs des économies émergentes, dont le pouvoir d'achat est limité. C'est le phénomène de l'« innovation frugale », qui est illustré, par exemple, par les voitures économiques Nano de l'entreprise indienne Tata Motors. Quand une entreprise fournit des produits standardisés et qu'elle joue avant tout la carte du prix auprès du client, il y a de fortes chances pour qu'elle emploie, dans sa production, des moyens techniques fondés sur des tâches routinières³³. Elle n'est donc pas particulièrement incitée à recruter un personnel qualifié ou à former ses nouvelles recrues. Toutefois, à mesure que les entreprises évoluent vers des produits de meilleure qualité, elles ont plus de chances d'avoir besoin d'un personnel doté de compétences techniques et générales plus pointues, de façon à innover et à concevoir des produits uniques et différenciés qui répondent aux besoins des clients (encadré 3.15).



Encadré 3.15 **L'évolution vers de nouvelles stratégies produit-marché dans le secteur agro-alimentaire de la région du Niagara, au Canada**

Des travaux de recherche menés auprès de petites entreprises agro-alimentaires de la région du Niagara (Ontario, Canada) ont montré que ces entreprises suivaient un large éventail de stratégies pour progresser sur les plans de la qualité et de l'innovation, deux facteurs qui influent sur l'utilisation des compétences. La valeur ajoutée des produits de ces entreprises tenait, pour l'essentiel, aux quatre caractéristiques suivantes :

- **Un ancrage local** : ces entreprises se fournissaient, recrutaient et vendaient (principalement) au niveau local, ce qui leur permettait de fidéliser la clientèle malgré des prix plus élevés que ceux des produits similaires proposés par des fournisseurs « non locaux ».
- **Une bonne qualité constante** : ce souci de la qualité contribuait lui aussi à la fidélité des clients et à la rentabilité des entreprises à long terme.
- **Des produits uniques en leur genre** : la majorité des entreprises proposaient des produits uniques qui leur permettaient de s'approprier un segment précis du marché, faute de concurrence directe. Même si elles nécessitaient des procédés de production spécialisés, ces gammes de produits généraient des bénéfices, parce qu'elles ne pouvaient être trouvées nulle part ailleurs.
- **La réactivité/la souplesse** : l'aptitude à répondre rapidement aux demandes des consommateurs permettait à ces entreprises d'apporter une valeur ajoutée. Du fait de leur taille restreinte, leur chaîne de production ou certains aspects de leurs produits pouvaient être modifiés relativement rapidement, dans la mesure où elles ne fonctionnaient pas en trois-huit, pouvaient communiquer de façon très directe et appartenaient à des propriétaires très proches du terrain pouvant assurer directement la formation et la supervision nécessaires.

Quelles en sont les conséquences du point de vue des compétences ?

Toutes les entreprises étudiées cherchent des employés ayant suivi une formation en science des aliments, par exemple au sein d'établissements locaux tels que le Niagara College ou l'Université Brock. Une autre a mis en place un dispositif d'apprentissage pour enrichir les compétences de son personnel, car aucun établissement éducatif n'assure la formation qui convient pour sa gamme de produits. Les entreprises accordent également des rémunérations généreuses pour fidéliser les membres de leur personnel, une fois leur formation achevée. Par ailleurs, comme elles doivent s'adapter en permanence aux besoins de leurs clients, elles ont besoin d'un personnel adaptable, toujours disposé à découvrir de nouveaux produits et de nouveaux procédés.

Source : Verma (2012).

L'adoption de nouvelles technologies est importante pour l'élaboration de nouvelles stratégies produit-marché. Ainsi, dans la province de l'Ontario (Canada), le Syndicat professionnel des manufacturiers et exportateurs du Canada a créé le programme SMART, qui a pour objet d'aider les industriels à améliorer leur productivité grâce à des transferts de technologies et grâce à une formation à ces technologies³⁴.

L'expérience montre qu'il peut être avantageux, en plus de l'action menée au niveau des diverses entreprises à titre individuel, d'intervenir au niveau de groupements d'entreprises ou de filières. En effet, au niveau local, les entreprises partagent souvent connaissances, innovations et personnel qualifié³⁵. Ainsi, dans la région italienne de Riviera del Brenta, une coopération entre les entreprises, les syndicats et le secteur public a permis de stimuler à la fois la demande et l'offre de compétences (encadré 3.16).

Même si de nombreuses formes locales de collaboration entre employeurs se développent en dehors de toute aide publique, les pouvoirs publics peuvent contribuer à les faire apparaître et perdurer par les biais suivants :

- en favorisant la création de marques régionales permettant aux entreprises de collaborer pour accéder à des marchés à plus forte valeur ajoutée et au marché mondial ;
- en accompagnant la création de syndicats professionnels et de réseaux sectoriels permettant aux employeurs de mutualiser leurs moyens de formation et de coopérer à des innovations en matière de produits ;
- en assurant une formation à la gestion et une assistance technique aux entreprises, et notamment aux PME ; et
- en appuyant la R-D et la mise à l'essai de nouveaux produits tout en favorisant les transferts de technologies.



Encadré 3.16 **Une stratégie concertée pour remonter la chaîne de valeur dans la région italienne de Riviera del Brenta**

Dans le district industriel de Riviera del Brenta, en Italie du Nord, des fabricants de chaussures ont mis en commun leurs investissements dans la formation tout en améliorant collectivement leurs stratégies produit-marché afin de réussir sur les marchés internationaux du haut de gamme. Située non loin de Venise, la région abritait traditionnellement des entreprises familiales qui faisaient principalement appel à des ouvriers peu qualifiés. Elle est aujourd'hui devenue un centre mondial de production de chaussures de qualité pour femmes (pour des marques comme Giorgio Armani, Louis Vuitton, Chanel, Prada ou Christian Dior), après avoir acquis une réputation internationale grâce aux efforts du syndicat professionnel local, l'ACRIB.

Le nombre de spécialistes hautement qualifiés du design, de la R-D, de la gestion et du marketing augmente régulièrement depuis vingt ans dans la région. Avant le repositionnement de 1993-94, presque tous les travailleurs du secteur de la chaussure étaient des ouvriers ; aujourd'hui, 40 % des employés sont des ouvriers, 50 % sont des créateurs et 10 % font partie du personnel commercial. Grâce à une coopération étroite avec les syndicats locaux, l'accroissement de la productivité s'est accompagné d'augmentations de salaire et d'améliorations des conditions de travail, notamment sur le plan de l'hygiène et de la sécurité.

L'établissement universitaire local, le Politecnico Calzaturiero, est privé ; il fait appel à des chefs d'entreprise pour former les travailleurs et demandeurs d'emplois de la région en cours du soir, tout en proposant également une formation à la gestion et en investissant dans la recherche, l'innovation et les transferts de technologies. Il investit donc dans la fourniture des compétences tout en optimisant leur utilisation en développant de nouveaux produits et en améliorant la gestion des ressources humaines. Les entreprises membres de l'ACRIB ne craignent pas de mettre en commun leurs activités de formation, leurs technologies et leurs innovations, et elles sont conscientes qu'en investissant dans le capital humain disponible au niveau local, elles servent les intérêts de chacune d'entre elles, mais aussi, plus globalement, ceux de la marque mondiale dans son ensemble.

Sources : Froy, Giguère et Meghnagi (2011) ; Destefanis (2012).

Encadré 3.17 **Favoriser l'esprit d'entreprise**

La formation à la création d'entreprise et la fourniture d'un appui concret sont encore des nouveautés pour de nombreuses universités. Cela implique un rapprochement entre leur mission de recherche et leur mission d'enseignement, mais aussi des partenariats avec des prestataires de services d'aide à la création d'entreprise et avec des sources de financement (mondiales). Les pouvoirs publics peuvent favoriser ce processus, pour peu d'adopter les priorités suivantes :

- **Ancrer l'aide à la création d'entreprise aux plus hauts échelons de l'université.** Pour favoriser la création d'entreprise, les universités doivent elles-mêmes avoir l'esprit d'entreprise et se montrer innovantes. Aux États-Unis et en Malaisie, de nombreuses universités publiques et privées assujettissent désormais leurs enseignants, pour leur recrutement et le déroulement de leur carrière, à des procédures qui tiennent compte de leur esprit d'entreprise, de leur expérience du monde de l'entreprise et de leur travail de mentorat auprès d'entrepreneurs.
- **Favoriser la constitution de réseaux et les échanges.** Les étudiants doivent pouvoir accéder facilement à l'information relative à la création d'entreprise. En Allemagne, plus de la moitié des universités assurent un soutien à la création d'entreprise, et nombre d'entre elles se sont dotées de centres spécialisés qui assurent une information, des formations et l'accès à des réseaux. Un nouveau programme fédéral, EXIST IV, accorde aux universités particulièrement performantes en la matière un label d'excellence et un soutien financier. La constitution de réseaux et les échanges entre universités sont également encouragés. La collaboration

...



interuniversitaire peut favoriser la diffusion de méthodes et supports pédagogiques novateurs en matière de formation à la création d'entreprise. En France, l'Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat est un centre d'information en ligne qui permet d'accéder à des supports pédagogiques novateurs et pertinents et qui organise, en outre, des manifestations régulières visant à faire se rencontrer des enseignants et des membres du personnel d'organismes d'aide à la création d'entreprise.

- **Trouver un équilibre entre les financements publics et privés.** Dans de nombreux pays de l'OCDE, quand une université lance une activité d'aide à la création d'entreprise, elle bénéficie de fonds publics. Même si un financement public est important pour le financement à long terme des dépenses de personnel et des frais généraux, les universités doivent aussi être disposées à accepter un financement privé pour, par exemple, des centres d'aide à la création d'entreprise ou des incubateurs. Une exposition précoce des candidats à la création d'entreprise aux modalités de gestion et d'organisation du secteur privé les aide à acquérir les bonnes compétences. Les universités peuvent aussi chercher à tirer des revenus de la cession de participations dans les sociétés créées dans leur cadre (ce qui constitue une pratique courante aux États-Unis) ou de la fourniture de services de conseil en entreprise (ce qui est très répandu au Royaume-Uni). En Allemagne et en Italie, les cofinancements privés sont moins fréquents, mais il existe des signes de participation croissante du secteur privé.
- **Faire participer plus d'étudiants aux activités liées à la création d'entreprise.** Les étudiants doivent pouvoir découvrir l'univers de la création d'entreprise dans le cadre de leurs cours et en dehors. Or, traditionnellement, ces activités étaient généralement proposées aux seuls étudiants en commerce et élèves ingénieurs, et non à la population étudiante dans son ensemble. Depuis peu, des étudiants d'autres filières en bénéficient eux aussi. Dans des pays tels que l'Australie, l'Italie, la Pologne et la République tchèque, l'aide à la création d'entreprise reste globalement axée sur la création de startups, mais il existe des signes d'une évolution vers la promotion d'entreprises à forte croissance et à forte composante technologique, ce qui correspond au principal objectif de ce type d'aide aux États-Unis. Au Danemark et au Royaume-Uni, l'objectif principal est de favoriser l'esprit d'entreprise et de doter les étudiants des compétences qui pourraient leur être utiles, que ce soit en tant que créateur d'entreprise ou en tant qu'employé dynamique.

Source : Hofer, A. *et al.* (2010).

Renforcer l'esprit d'entreprise

Les pays peuvent favoriser la création d'emplois et accroître la demande de compétences en encourageant l'esprit d'entreprise. On ne naît pas entrepreneur, on le devient. Les établissements éducatifs et les instituts de formation peuvent aussi contribuer indirectement à la création d'emplois plus qualifiés en aidant leurs étudiants à se doter des compétences nécessaires pour devenir des entrepreneurs. Afin de réussir, ces étudiants doivent savoir identifier les opportunités, les transformer en initiatives réussies, et reconnaître et répondre aux difficultés et obstacles qui peuvent se faire jour. Enseigner l'esprit d'entreprise dans les écoles, universités et établissements de formation professionnelle peut contribuer à inculquer ces connaissances et compétences aux élèves (encadré 3.17)³⁶. La Turquie, par exemple, favorise les activités d'entrepreneuriat en organisant des concours et en proposant des programmes et des cours de certification en entrepreneuriat à l'université en vue d'insuffler l'esprit d'entreprise chez les élèves du secondaire et du premier cycle universitaire. En outre, l'organisme turc de développement des PME a créé un programme de soutien aux entrepreneurs prévoyant des formations et des centres pour l'amélioration des entreprises, dont la mission est d'accompagner les jeunes entreprises pendant le stade critique des premières années. Ces centres proposent des services tels que des consultations sur la façon d'améliorer son entreprise, des lieux abordables pour des ateliers ou des équipements de bureau partagés.

Les immigrés peuvent eux aussi être des entrepreneurs et, entre 1998 et 2008, le nombre d'emplois créés par des entrepreneurs immigrés a régulièrement progressé dans les pays de l'OCDE (encadré 3.18)³⁷.



Encadré 3.18 Exemples de programmes visant à favoriser l'esprit d'entreprise

Les dispositifs ciblés visant à favoriser la création d'entreprises par les individus issus de l'immigration sont généralement axés sur les compétences des entrepreneurs, et non sur le contexte économique. En général, ces dispositifs « fondés sur le savoir » informent sur la réglementation applicable et les services généraux de soutien aux entreprises, assurent des formations en matière de langue, de gestion et de marketing, et prodiguent des conseils et un accompagnement. Ils aident aussi les entrepreneurs immigrés à se constituer un capital social grâce au mentorat et à des services conçus pour les aider à se créer un réseau et à accéder plus facilement aux réseaux d'affaires et marchés ordinaires.

Le *Zentrum für Existenzgründungen und Betriebe von Migrantinnen und Migranten*, organisme semi-public financé par la ville de Hambourg et le Fonds social européen, pilote le programme *Unternehmer ohne Grenzen* (Entrepreneurs sans frontières) en Allemagne depuis l'an 2000. Ce programme propose des services d'accompagnement ainsi que des séminaires et des séances d'information sur les questions juridiques et fiscales afin de former les entrepreneurs immigrés au droit local du travail, à la fiscalité sur les revenus et sur les sociétés, et à la législation en matière de sécurité sociale. Des services plus généraux fondés sur le savoir, de type stages de formation au financement, à la production, à l'investissement et au marketing et aide à la planification et à la comptabilité, sont également fournis. En outre, le programme aide les entrepreneurs immigrés à entrer en contact avec les entreprises ordinaires et à s'intégrer à la vie locale des affaires.

L'*Ethnic Minority Business Service* (EMBS) britannique, qui cible les entrepreneurs issus de l'immigration, couvre tous les aspects de la création d'entreprise, qu'il s'agisse d'aider à trouver un financement d'amorçage ou de fournir un soutien dans la durée aux entreprises plus mûres. L'EMBS a été lancé en 1987 sous forme de guichet unique où les entrepreneurs issus de la communauté noire ou des minorités de la ville de Bolton pouvaient obtenir des conseils et un soutien. Les activités de soutien se divisent en trois volets et commencent par des actions de communication auprès de la population et par une évaluation des besoins individuels, avant la prestation de services de soutien proprement dits. Les services sont proposés en plusieurs langues et consistent en une formation, un accompagnement et un financement pour les porteurs de projets et les entrepreneurs déjà établis. L'assistance à la création d'entreprise englobe la levée de fonds, la formation à la gestion d'entreprise, la planification, la recherche de locaux et la comptabilité. Des séminaires sont également organisés sur la législation en matière de fiscalité et d'emploi, les dépôts de brevets et de marques, la promotion, le marketing, l'accès aux marchés internationaux et l'informatique. Les entreprises d'immigrés ayant bénéficié de ce programme entre 2001 et 2006 affichaient un taux de survie de 90 % au bout de deux ans, contre un taux de référence de 62 % à l'échelle nationale.

Source : OCDE (2011e).



Tableau 3.1
Une utilisation efficace des compétences : Principaux enjeux, indicateurs et ressources

Principaux enjeux	Sélection d'indicateurs à des fins d'auto-évaluation	Sélection d'ouvrages à consulter et d'exemples concrets
Faire en sorte que les compétences soient utilisées à bon escient		
Les actifs dans mon pays ont-ils des compétences qui correspondent bien à leur emploi ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadéquation des qualifications http://dx.doi.org/10.1787/888932480066 ▪ Inadéquation auto-déclarée des compétences http://dx.doi.org/10.1787/888932480085 ▪ Incidence de l'adéquation/inadéquation fondée sur des indicateurs directs des compétences élémentaires et sur la nécessité d'utiliser ces compétences au travail (Enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes, disponible en 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent ? », dans les <i>Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011</i>, Éditions OCDE. www.oecd.org/emploi/basededonnees ▪ Desjardins, R. et K. Rubenson (2011), « An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills », <i>Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation</i>, n° 63, Éditions OCDE. www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2011)8&docLanguage=En
Quelle est l'incidence du chômage dans mon pays, en particulier chez les individus vulnérables ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de chômage, par niveau d'instruction http://dx.doi.org/10.1787/888932462947 ▪ Taux de chômage, par groupe d'âge et par sexe http://stats.oecd.org/wbos/default.aspx?DatasetCode=LFS_D ▪ Évolution du taux de chômage des hommes, par niveau d'instruction http://dx.doi.org/10.1787/888932463042 ▪ Évolution du taux de chômage des femmes, par niveau d'instruction http://dx.doi.org/10.1787/888932463061 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Des débuts qui comptent ! Des emplois pour les jeunes 2010</i>, Éditions OCDE. www.oecd.org/employment/youth
Accroître la demande de compétences de haut niveau		
Quelle part de la population occupe des emplois à forte valeur ajoutée dans mon pays ? En quoi la demande de compétences diffère-t-elle entre les diverses zones économiques de mon pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources humaines en sciences et technologies (RHST), par profession, http://dx.doi.org/10.1787/888932485842 ▪ Salariés RHST par secteur d'activité, http://dx.doi.org/10.1787/888932485861 ▪ Progression des RHST, par secteur d'activité, http://dx.doi.org/10.1787/888932485880 ▪ Programme LEED de l'OCDE – outil de diagnostic comparant l'offre et la demande de compétences au niveau territorial 3 dans l'OCDE (disponible sur skills.OECD), à partir du pourcentage de la population diplômée du supérieur, VAB par travailleur/revenu et pourcentage de postes exigeant des compétences de niveau intermédiaire/élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Skills for Innovation and Research 2011</i>, Éditions OCDE. www.oecd.org/document/30/0,3746,en_2649_33703_47151838_1_1_1_1,00.html ▪ Froy, F., et S. Giguère and M. Meghnagi (2011), <i>Skills for Competitiveness: A Synthesis Report</i>, Éditions OCDE.
Y a-t-il suffisamment de créateurs d'entreprise dans mon pays ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de créateurs d'entreprise en pourcentage de la population employée totale, par sexe www.oecd.org/dataoecd/32/38/49835798.xls 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Entrepreneurship Skills in SMEs », <i>Entrepreneurship and Innovation 2010</i>, Éditions OCDE. www.oecd.org/document/16/0,3746,en_2649_33956792_44938128_1_1_1_1,00.html ▪ « L'entrepreneuriat des immigrés dans les pays de l'OCDE », dans les <i>Perspectives des migrations internationales 2011</i>, Éditions OCDE. www.oecd.org/migration/imo



Notes

1. Dans certains cas, les pénuries de qualifications et certains types d'inadéquations dans le cadre professionnel peuvent être liés. L'insuffisance des compétences, par exemple, peut être la conséquence de pénuries chroniques auxquelles les employeurs réagissent en embauchant des travailleurs moins qualifiés.
2. Quah (1999).
3. Quintini (2011a).
4. L'Initiative de l'OCDE pour la parité étudie en détail la problématique hommes-femmes dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat (OCDE, à paraître).
5. Quintini (2011b).
6. OCDE *et al.* (2012).
7. Bloom *et al.* (2007).
8. McKinsey (2009).
9. OCDE (2011a).
10. Toner (2011).
11. OCDE (2010b).
12. Voir, par exemple, Baldwin et Johnson (1995).
13. Ainsi, en Australie, environ 54 % des formations assurées en entreprise reposent sur cette perception des choses, ABS Survey of Education, Training and Information Technology (2001).
14. OCDE (2010c).
15. OCDE *et al.* (2012).
16. OCDE (2009).
17. BAfD (2011).
18. OIT (2011).
19. Quintini (2011a).
20. Backes-Gellner et Veen (2008) ; Woessmann *et al.* (2007).
21. Werquin (2010).
22. Quintini (2011a).
23. OCDE (2004).
24. Desjardins et Rubenson (2011).
25. Lloyd et Payne (2006) ; Finegold et Soskice (1988) ; Froy, Giguère et Meghnagi (2011).
26. Les travailleurs en situation d'équilibre à faible niveau de qualification sont les moins enclins à investir dans leur carrière et à recevoir une aide de leur employeur pour enrichir ou entretenir leurs compétences (voir Desjardins et Rubenson, 2011).
27. Froy, Giguère et Hofer (2009).
28. Voir OCDE (2010a) ; gouvernement écossais (2007) ; Froy, Giguère et Meghnagi (2011).
29. UKCES (2010).
30. Buchanan *et al.* (2010).
31. Ashton et Sung (2011).
32. Mason (2011).
33. Ashton et Sung (2011).
34. Verma (2012).
35. Finegold (1999) parle, au sujet de ce phénomène, d'« écosystèmes locaux de compétences ».
36. Potter (2008).
37. OCDE (2010e).



Références et autres ouvrages à consulter

- Australian Bureau of Statistics (ABS)** (2003), *Employer Training Expenditure and Practices, 2001-02*, catalogue n° 6362.0, Australian Bureau of Statistics.
- Alasoini, T.** (2009), « Analysis of Nine National and Regional Approaches Strategies to Promote Workplace Innovation: A Comparative », *Economic and Industrial Democracy*, 2009, vol. 614, n° 30, .
- Ashton, D.** et **J. Sung** (2011), *Skills in Focus – Product Market Strategies and Skills Utilisation*, The Scottish Funding Council and Skills Development Scotland.
- Backes-Gellner, U.** et **S. Veen** (2008), « The Consequences of Central Examinations on Educational Quality Standards and Labour Market Outcomes », *Oxford Review of Education*, vol. 34, n° 5, pp. 569-588.
- Banque africaine de développement (BAfD)** (2011), *Regional Integration in North Africa: Challenges and Opportunities*, Groupe de la Banque africaine de développement.
- Baldwin, J.R.** et **J. Johnson** (1995), *Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium Sized-Firms*, Statistique Canada, Ottawa.
- Bird, B.** (1995), « Towards a Theory of Entrepreneurial Competency », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, n° 2, pp. 51-72.
- Bloom, N., S. Dorgan, J. Dowdy** et **J. Van Reenen** (2007), *Management Practice and Productivity: Why They Matter*, Centre for Economic Performance and McKinsey and Company, juillet.
- Buchanan, J.** et al. (2010), « Skills Semand and Utilisation, An International Review of Approaches to Measurement and Policy Development », *Documents de travail de l'OCDE sur le développement économique et la création d'emplois au niveau local*, n° 2010/4, Éditions OCDE.
- CEDEFOP** (2010), *The Skill Matching Challenge: Analysing Skill Mismatch and Policy Implications*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- De Grip, A., H. Bosma, D. Willems** et **M. van Boxtel** (2007), « Job-Worker Mismatch and Cognitive Decline », *Institute for the Study of Labor (IZA), Discussion Paper*, n° 2956.
- Destefanis, S.** (2012) « Skills for Competitiveness: Country Report for Italy », *Document de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/4, Éditions OCDE.
- Desjardins, R.** et **K. Rubenson** (2011), « An Analysis of Skill Mismatch Using Direct Measures of Skills », *Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation*, n° 63, Éditions OCDE.
- Finegold, D.** et **D. Soskice** (1988), « The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription », *Oxford Review of Economic Policy*, n° 4, pp. 21-53.
- Finegold, D.** (1999), « Creating Self-sustaining, High-skill Ecosystems », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 15, n° 1.
- Froy, F., S. Giguère** et **A. Hofer** (2009), *Designing Local Skills Strategies*, Éditions OCDE.
- Froy, F., S. Giguère** et **M. Meghnagi** (2011), « Skills for Competitiveness: A Synthesis Report », Éditions OCDE.
- Giguère, S** et **F. Froy** (2009), *Flexible Policy for More and Better Jobs*, Éditions OCDE.
- Gouvernement écossais** (2007), *Skills for Scotland: A Lifelong Skills Strategy*, Gouvernement écossais, Édinbourg.
- Green, A.** (2012), « Skills for Competitiveness: Country Report for the United Kingdom », *Document de travail du Programme LEED de l'OCDE, 2012/3*, Éditions OCDE.
- Haipeter, T.** (2011), « Better not Cheaper – A German Trade Union Campaign and the Problems of Union Revitalisation », document de travail présenté à la 32^e conférence annuelle du Groupe de travail international sur la segmentation du marché du travail (IWPLMS) « Education and Training, Skills and the Labour Market », Université Bamberg (Allemagne), 11-13 juillet 2011.
- Hamilton, V.** (2012), « United States Career Pathway and Cluster Skill Development: Promising Models », *Document de travail du Programme LEED de l'OCDE, 2012/6*, Éditions OCDE.
- Helliwell, J.F.** et **H. Huang** (2005), « How's the Job? Well-being and Social Capital in the Workplace », *Documents de travail NBER*, n° W11759., Cambridge, Massachussetts.
- Hofer, A.** et al. (2010), « From Strategy to Practice in University Entrepreneurship Support: Strengthening Entrepreneurship and Local Economic Development in Eastern Germany: Youth, Entrepreneurship and Innovation », *Document de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2010/09, Éditions OCDE.



- Krause, K. et T. Liebig** (2011), « The Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Austria, » *Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations*, n° 127, Éditions OCDE.
- Lloyd, C. et J. Payne** (2006), « Goodbye to all That? A critical Re-evaluation of the Role of the High-performance Work Organization within the UK Skills Debate », *Work, Employment and Society*, vol. 20, n° 1, pp. 151-165.
- Man, Th. W.Y., T. Lau et K.F. Chan** (2002), « The Competitiveness of Small and Medium Enterprises. A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies », *Journal of Business Venturing*, n° 17, pp. 123-142.
- Mason, G.** (2011), *Product strategies, Skills Shortages and Skill Updating Needs in England: New Evidence from the National Employer Skills Survey*, Evidence Report n° 30, U.K. Commission for Employment and Skills, juillet 2011.
- McKinsey** (2009), *Management Matters in Northern Ireland and the Republic of Ireland*, Department for Employment and Learning, Belfast.
- Moretti, E.** (2004), « Workers' Education, Spillovers, and Productivity: Evidence from Plant-Level Production Functions », *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 94, n° 3, pp. 656-690.
- OCDE** (2004), *Orientation professionnelle et politique publique – Comment combler l'écart*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2006), *Stimuler l'emploi et les revenus – Les leçons à tirer de la réévaluation de la Stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2007), *Jobs for Immigrants – Labour market integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden, volume 1*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2008), *Les migrants et l'emploi – L'intégration sur le marché du travail en Belgique, en France, aux Pays-Bas et au Portugal, volume 2*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2009), *Faire face à la crise de l'emploi – Aider les jeunes à s'insérer durablement sur le marché du travail*, Document de référence pour la réunion des ministres du Travail et de l'Emploi des pays de l'OCDE, Éditions OCDE.
- OCDE** (2010a), *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills within Organisations*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2010b), *La Stratégie de l'OCDE pour l'innovation – Pour prendre une longueur d'avance*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2010c), *Des débuts qui comptent ! Des emplois pour les jeunes*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2010d), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Éditions OCDE.
- OCDE** (2010e), « Entrepreneurship and Migrants », *Rapport du Groupe de travail de l'OCDE sur les petites entreprises et l'entrepreneuriat*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2011a), *Skills for Innovation and Research*, Éditions OCDE.
- OCDE** (2011b), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2011*, Éditions OCDE.
- OCDE/Banque africaine de développement/PNUD/CEA** (2012), *Perspectives économiques en Afrique*, Éditions OCDE.
- OCDE et Banque mondiale (en collaboration avec l'OIT et l'UNESCO)** (à paraître), « Indicators of Skills for Employment and Productivity in Low-Income Countries: An Interim Report ».
- Organisation internationale du travail (OIT)** (2011), *Global Employment Trends for Youth: 2011 Update*, OIT, Genève.
- Pages, E.** (2011, soumis), « The Industrial Maintenance and Mechatronics Industry Partnership in Philadelphia – A Case Study », *Programme LEED de l'OCDE*, Éditions OCDE.
- Payne, J.** (2011), « Scotland's Skills Utilisation Programme: An Interim Evaluation », *Skope Research Paper n° 101*, Cardiff (Royaume-Uni).
- Potter, J. (éd.)** (2008), *Entrepreneurship and Higher Education*, Éditions OCDE.
- Quah, D.** (1999), « The Weightless Economy in Economic Development », *Research Paper n° 155*, World Institute for Development Economics Research, Helsinki.
- Quintini, G. et T. Manfredi** (2009), « Going Separate Ways? School-To-Work Transition in the United States and Europe », *Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations*, n° 90, Éditions OCDE.
- Quintini, G.** (2011a), « Bon pour le poste : surqualifié ou insuffisamment compétent ? », *Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations*, n° 120, Éditions OCDE.
- Quintini, G.** (2011b), « Over-qualified or Under-skilled: A Review of Existing Literature », *Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations*, n° 121, Éditions OCDE.
- Solomon G.** (2008), « Entrepreneurship in the Twenty-First Century from Pedagogy to Practice », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15.



Toner (2011), « Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature », *Documents de travail de l'OCDE sur la science, la technologie et l'industrie*, SG/INNOV(2011)1, Éditions OCDE.

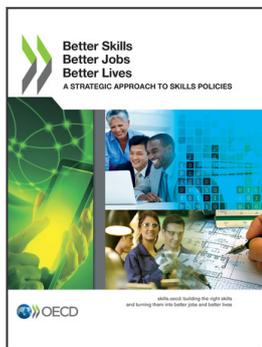
UK Commission for Employment and Skills – Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES) (2009), *Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK*, UKCES, Wath-upon-Deane.

UKCES (2010), « High Performance Working: A Policy Review », Evidence Report, n° 18.

Verma, A. (2012), « Skills for Competitiveness: Country Report for Canada », *Document de travail du Programme LEED de l'OCDE*, n° 2012/5, Éditions OCDE.

Werquin, P. (2010), *Reconnaître l'apprentissage non formel et informel – Résultats, politiques et pratiques*, Éditions OCDE.

Woessmann, L. et al. (2007), « School Accountability, Autonomy, Choice and the Level of Student Achievement: International Evidence from PISA 2003 », *Documents de travail de l'OCDE sur l'éducation*, n° 13, Éditions OCDE.



Extrait de :
Better Skills, Better Jobs, Better Lives
A Strategic Approach to Skills Policies

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264177338-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2012), « Instrument d'action 3 : Une utilisation efficace des compétence », dans *Better Skills, Better Jobs, Better Lives : A Strategic Approach to Skills Policies*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264178717-5-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.