

et de la formation. Par exemple, les stages "compétences transverses sectorielles" qui permettent aux jeunes sans expérience ou aux demandeurs d'emploi en mobilité professionnelle de s'initier aux conditions particulières d'exercice de certains métiers : ainsi, un jeune tenté par le secteur du bâtiment a d'autant plus de chance de s'insérer dans une entreprise s'il connaît déjà la vie sur le chantier, les règles de sécurité, la coordination des corps de métier, etc.

De son côté, la préparation opérationnelle à l'emploi permet de proposer une formation à une personne présélectionnée par un employeur mais ne disposant pas de toutes les compétences requises. Par exemple, une entreprise de services à la personne pourra être intéressée de recruter des personnes déjà formées à « l'hygiène et la sécurité ». Pour ce faire, le futur salarié pourra bénéficier d'un maximum de 400 heures de formation, cofinancées par Pôle Emploi et l'OPCA de l'entreprise (l'organisme collecteur des cotisations formation versées par les employeurs).

L'aide individuelle à la formation, quant à elle permet d'aider les demandeurs d'emploi à financer leur projet individuel et concrètement, par exemple, d'abonder un DIF (droit individuel de formation) acquis alors que son bénéficiaire était salarié.

Ces deux outils sont encore récents et d'usage encore modeste (moins de 8 000 personnes en avaient bénéficié au début de l'automne 2011) mais devraient petit à petit prendre de l'ampleur. Au total, 341 068 demandeurs d'emploi ont suivi, en 2010, une formation prescrite par Pôle emploi.

4. Préparer les entreprises à accueillir de nouveaux publics

Améliorer l'employabilité des actifs n'est pas suffisant : pour que tous les emplois soient pourvus, les employeurs, eux aussi, doivent être prêts à accueillir de nouveaux pro-

filles. Femmes, personnes issues de l'immigration, handicapés, seniors, etc. : ces populations jouent un rôle de plus en plus crucial dans l'ajustement entre offre et demande de travail.

Invitée de la conférence mondiale des services publics de l'emploi, en mai dernier, Bonnie Elsey présidente de la *national association of state workforce agencies*, aux États-Unis, n'a pas craint de l'affirmer haut et fort : « Nous devons faire avec notre population active d'aujourd'hui ! Car si l'industrie de pointe nécessite de grandes compétences [...], il ne faut pas compter que sur les jeunes. Car le nombre de jeunes travailleurs est en diminution et cela prendra bien dix ans avant qu'il ne remonte [...]. » Angeles Bermudez Svankvist Suède, directrice général à la direction nationale du travail en Suède, n'a pas dit autre chose : « On doit travailler avec la population que l'on a ! Je pense que tout le monde est utile sur le marché du travail. Les employeurs doivent donc changer leur attitude, notamment à l'égard des populations issues de l'immigration. »

Inventer de nouveaux outils de recrutement

En France, Pôle Emploi a du reste développé un outil spécialement conçu pour vaincre ces éventuelles réticences psychologiques : le recrutement par simulation. Lorsqu'une entreprise est intéressée, les agents de Pôle Emploi viennent observer sur le terrain les postes à pourvoir, et leur environnement. Cela leur permet de définir les « habilités » nécessaires pour réaliser les tâches demandées. Ensuite, ils mettent au point une liste d'exercices qui permettent d'évaluer la capacité d'une personne à occuper les fonctions demandées. Ces exercices sont étalonnés en prenant en compte les résultats (anonymes) des salariés déjà en poste. Ensuite, Pôle Emploi et l'entreprise organisent une réunion d'information pour les candidats sélectionnés par Pôle Emploi. Les personnes motivées et volontaires passent ensuite les tests

et ceux qui les réussissent sont alors systématiquement reçus par l'entreprise. Et qu'importe leur diplôme, leur passé professionnel, leur sexe, leur âge ou leur couleur de peau ! Cet outil apparaît en effet comme un excellent moyen d'ouvrir les recrutements : en 2010 par exemple, sur les 42 000 personnes placées par ce biais, 87 % ont été embauchées dans un métier différent de celui qu'elles exerçaient et 63 % dans un nouveau secteur d'activité ! La méthode du recrutement par simulation, initiée en 2002, monte régulièrement en puissance puisqu'elle avait permis, fin 2010, 215 000 recrutements. Elle est notamment utilisée par Ikea, KFC, PSA, Michelin, Casino ou encore La Poste. Le frein le plus important est l'absence de toute référence à un diplôme ! Mais les entreprises qui l'ont utilisée sont en général séduites par la méthode et constatent un moindre *turn over* sur les fonctions pourvues.

Changer le regard sur les demandeurs d'emploi

Pour changer le regard que portent les employeurs sur les chômeurs – et notamment sur les profils réputés atypiques –, John Atherton, directeur général au département des ressources humaines et du développement social au Canada, l'assure : « Nous devons présenter le chômeur non comme un “demandeur” mais comme un “actif désirable”. Dans certaines régions – comme l'Alberta – où les besoins de qualification changent très vite, il devient ainsi un atout pour les employeurs qui ont besoin d'un personnel prêt à changer. »

Dans la plupart des pays développés, les entreprises doivent notamment ouvrir plus largement leurs portes aux seniors : souvent mis à la retraite avant même l'âge légal, ceux-ci constituent dans bien des cas la seule véritable réserve de main-d'œuvre ! Les pays nordiques font souvent figure de modèles en la matière. La Finlande, par exemple, a en quelques années changé totalement d'attitude (voir encadré ci-contre).

En Finlande, un vieillissement soigneusement préparé

L'année 2010 a marqué, en Finlande, un événement important : le « pic » maximum jamais atteint par la population d'âge actif dans ce pays. À cette date, le pays comptait 3,555 millions de personnes âgées de 15 à 64 ans. Mais dès 2020, ce chiffre ne devrait plus atteindre que 3,380 en 2020, et 3,330 dix ans plus tard.

« L'équation est donc simple : pour maintenir la population active à un niveau suffisant, il s'agit de faire davantage travailler les plus jeunes mais aussi les personnes de plus de 55 ans, voire d'élargir la population active aux plus de 65 ans puisque la catégorie des 65-74 ans est celle qui augmente le plus vite », explique, au ministère du travail, Pekka Tiainen, économiste en chef.

Les responsables finlandais ont anticipé la tendance dès la fin des années 1990. À cette époque pourtant, aucune pénurie de main-d'œuvre ne régnait sur le marché du travail, bien au contraire ! Le pays sortait tout juste d'un véritable marasme économique, provoqué par la rupture des relations économiques étroites – et notamment du commerce compensé – avec l'ex-Union Soviétique. Le PIB avait reculé de 15 % entre 1991 et 1993, provoquant la destruction d'un demi-million d'emplois et le chômage d'environ 20 % de la population active.

Mais même s'il a fallu attendre 2008 pour que le nombre d'emplois reviennent au niveau de 1990, les décideurs ont mis sur pied une politique volontariste d'aide à l'emploi des seniors. En 1995, le taux d'emploi des 55-64 ans ne dépassait pas 34,6 % !

Une action tous azimuts

Le pays a tout d'abord détricoté par étape tout son système de retraite anticipé construit à partir de la crise pétrolière des années 1970 et devenu tentaculaire. Aujourd'hui, nombre de régimes ont disparu, ou s'éteindront dans quelques années avec le passage à taux plein de leurs derniers bénéficiaires. Un grand effort est aussi réalisé pour améliorer la santé de la population, et l'ergonomie des postes de travail :

car 220 000 Finlandais (9 % de la population active), souvent parmi les plus âgés, se trouvent en invalidité. Le nouveau système de retraite favorise de son côté les départs les plus tardifs. Les dernières années de cotisations permettant en outre de bonifier ses pensions futures. Et pour que les seniors restent performants, le pays investit largement dans la formation continue : ainsi, 50 % des 25-64 ans ont suivi en 2009 une formation. Dès le milieu des années 1990, le pays avait du reste développé des programmes pour que les technologies de l'information bénéficient à tous, et notamment aux plus âgés.

Mais s'il faut rendre les plus âgés polyvalents, reste à convaincre les employeurs. Pour ce faire, le pays a diminué le montant des charges de retraite et de sécurité sociales payable sur leur salaire.

Aujourd'hui, le taux d'emploi des 55-64 ans est de 58 % contre 69 % pour les 15-64 ans.

5. Assurer des droits sociaux, indépendamment de l'employeur

Dans certains pays, changer de poste ou d'employeur ne fait pas peur. Les actifs, du reste, s'y livrent volontairement, sans toujours attendre d'y être contraints par des restructurations douloureuses. Comme au Danemark, où le taux de rotation des actifs dépasse année après année les 20 % !

Et pour cause : les salariés concernés sont assurés de rien perdre, ou presque, au change. En matière d'emploi, bien entendu, mais aussi – et c'est souvent crucial – de prestations annexes, de protection sociale ou de logement.

Car la gestion de la mobilité dépasse la seule politique de l'emploi : la mobilité géographique par exemple implique de pouvoir facilement trouver un logement sans manque à gagner financier. Une condition pas toujours facile à remplir dans les pays où la plupart des habitants sont propriétaires de leur logement, ou lorsque les loge-