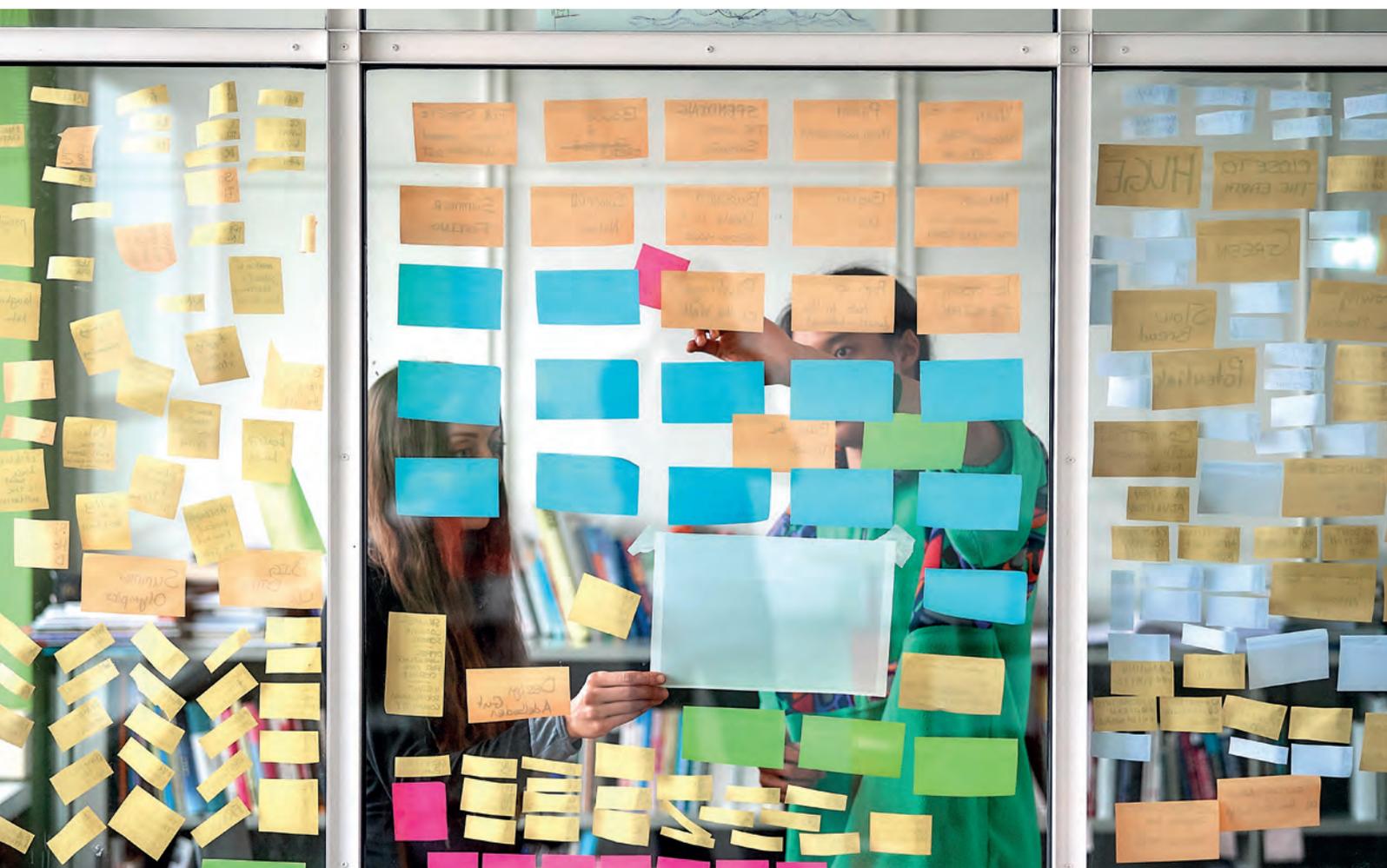


PANORAMA

N° 2 | 2019

Soft skills

Quelle est l'importance des *soft skills* dans la recherche d'emploi?
Comment peut-on développer ces compétences? Comment les évaluer
et les mesurer?



«Fit pour la numérisation»

Rémy Hübschi (SEFRI) et Jörg Aebischer (eduxept SA) expliquent l'initiative «digitalinform.swiss». | p. 16

L'orientation de carrière fait sa pub

Exemples dans plusieurs centres cantonaux d'orientation. | p. 20

«Licenciements impitoyables»

L'avocat Denis G. Humbert veut mieux protéger les employés âgés. | p. 25

Soft skills

FOCUS

- 4 **L'importance des soft skills dans la recherche d'emploi** | A.-S. Gnehm
Le Moniteur suisse du marché de l'emploi a analysé plusieurs dizaines de milliers d'annonces.
- 6 **Quand la personne passe avant son C.V.** | Ch. Bitz
Comment les ORP évaluent-ils les soft skills des chômeurs? Existe-t-il des MMT qui visent spécifiquement à développer ces aptitudes?
- 8 **Les 4C, modèle d'avenir pour la formation** | S. Sterel, M. Pfiffner
La HEP de Zurich a réformé la formation à la didactique spécialisée pour les futurs enseignants en école professionnelle.
- 10 **L'intelligence émotionnelle au travail** | A. Wenzel
Présentation du Geneva Emotional Competence Test.

FORMATION

- 14 **En route vers la qualification avec Progredir** | J. Racine
Les personnes migrantes se préparent aux examens du CFC via l'article 32.
- 15 **«Je me suis sentie valorisée»** | Interview: L. Perret Ducommun
Témoignage de Linda Tomala' Alcivar, agente de propreté et ancienne participante à Progredir.
- 16 **«Fit pour la numérisation»** | Interview: L. Perret Ducommun
Rémy Hübschi (SEFRI) et Jörg Aebischer (eduxept SA) expliquent l'initiative «digitalinform.swiss».

ORIENTATION

- 20 **L'orientation de carrière fait sa pub** | A. Zbinden Lüthi
Exemples dans plusieurs centres cantonaux d'orientation.
- 22 **Qu'est-ce que le travail décent et comment l'évaluer?** | J. Marcionetti, J. Masdonati, M. Schreiber, J. Rossier
Définition, échelle et implications pour l'orientation.

MARCHÉ DU TRAVAIL

- 25 **«Licenciements impitoyables»** | Interview: D. Fleischmann
L'avocat Denis G. Humbert veut mieux protéger les employés âgés.
- 26 **Quels signaux favorisent la réinsertion des chômeurs âgés?** | A. Gachoud
Certaines images négatives associées à l'âge peuvent être atténuées, comme le montre une étude.
- 28 **Conditions de travail sur le marché complémentaire** | N. Benelli, K. Haunreiter, M. Kuehni, A. Zurbuchen, S. Greppi, P. Streckeisen
Une recherche actualise la définition du marché complémentaire.

CARTOON

- 30 Ch. Biedermann

ÉDITO

Par Stefan Krucker, rédacteur en chef



Les compétences techniques et les qualifications formelles ne peuvent garantir à elles seules la réussite scolaire, professionnelle ou sociale, d'autres qualités sont nécessaires. Il s'agit des compétences méthodologiques, sociales et personnelles, appelées aussi qualifications clés, compétences transversales ou encore soft skills.

Mais attention, il est également possible, en ayant un minimum de compétences techniques et un maximum de soft skills, d'aller assez loin. Les exemples ne manquent pas: faux médecins, escrocs utilisant le «coup du neveu», imposteurs sur Tinder, gourous à la tête d'une secte, conseillers financiers douteux, etc. Sans oublier certains employés qui, après avoir réussi haut la main leur assessment, n'ont produit qu'une seule chose en une année: du vent.

Les soft skills peuvent aussi parfois faire des merveilles, même sans une expérience solide. Cela n'est pas nécessairement lié à un manque de compétences ni à un QI inférieur à la moyenne, mais à notre caractère manipulable. Quiconque parvient à percer nos sentiments et à répondre précisément à nos besoins – ce qui requiert aussi un haut niveau d'intelligence émotionnelle – peut, dans certaines circonstances (volonté de valorisation, besoin d'argent, etc.), également en tirer profit.

Au sein de la rédaction de PANORAMA, nous nous efforçons de fournir un travail sérieux et rigoureux. Nous vous proposons également une petite exclusivité: l'analyse d'offres d'emploi menée spécialement pour PANORAMA dans le premier article du focus montre que certaines soft skills ont encore gagné en importance au cours des dernières années. Une compétence en particulier fait un retour triomphant: la bonne vieille fiabilité. Pensez-y la prochaine fois que vous voudrez recruter quelqu'un!

Illustrations

La photo de couverture et celles introduisant chaque rubrique illustrent la capacité à travailler en équipe. Elles ont été prises à l'Innovationsdorf de Berne, avec des étudiants de l'école KaosPilots (www.kaospilots.ch).



L'importance des *soft skills* dans la recherche d'emploi

Ces dernières années, la place donnée aux *soft skills* sur le marché du travail est en constante progression, comme en témoigne l'analyse des offres d'emploi. Mais les employeurs recherchent également davantage de compétences techniques et d'expérience professionnelle.

Par Ann-Sophie Gnehm, Moniteur suisse du marché de l'emploi de l'Institut sociologique de l'Université de Zurich

Les offres d'emploi constituent une source idéale pour analyser l'importance croissante des *soft skills* sur le marché du travail. S'appuyant sur cette base de données, Alessandro Salvisberg, du Moniteur suisse du marché de l'emploi (MME), présentait en 2012 une première analyse globale démontrant une augmentation évidente des *soft skills* demandées par les employeurs. Le présent article actualise cette analyse en se fondant sur quelque 35 000 annonces (de 1990 à 2017). Pour ce faire, trois types de *soft skills* sont à distinguer:

- les compétences méthodologiques (capacités cognitives, entrepreneuriales et innovatrices, efficacité, flexibilité);
- les compétences sociales (sociabilité, capacités de coopération, de communica-

tion et de mise en œuvre opérationnelle);

- les compétences personnelles (fiabilité, engagement, motivation).

Tendance générale à l'augmentation des exigences

Depuis 1990, la proportion d'offres d'emploi faisant appel à des *soft skills* s'intensifie continuellement (de 45% à plus de 80% en 2017). Les diplômés sont également toujours plus importants: le nombre d'annonces qui exigent une formation du degré secondaire II ou de l'enseignement supérieur augmente. Il en va de même de l'expérience professionnelle qui, en 2017, est exigée dans deux tiers des postes mis au concours. Dans l'ensemble, on observe que les profils recherchés sont toujours

plus pointus et que la demande croissante en matière de *soft skills* ne peut être appréhendée comme un phénomène isolé.

Les exigences sont généralement cumulatives: plus le niveau de formation requis est élevé, plus grande est la probabilité que des *soft skills* complètent le profil recherché. En 2017, des compétences douces étaient exigées dans 90% des annonces pour des postes nécessitant une formation tertiaire, contre 80% pour des emplois ne demandant aucune formation. Enfin, les *soft skills* sont plus souvent combinées à l'expérience professionnelle qu'aux exigences caractérisant les emplois destinés aux personnes qui viennent de terminer leur formation (87%, contre

73%). Cette large progression des *soft skills* dans les textes d'annonce ressort en particulier dans deux cas de figure: lors de recrutements exigeant peu de prérequis formels, mais également dans les situations, de plus en plus fréquentes, où les exigences de formation sont élevées.

Variations d'après le degré de formation

Les compétences méthodologiques telles que les capacités innovatrices, entrepreneuriales ou cognitives gagnent du terrain. Depuis 2000, cette tendance est encore plus frappante en ce qui concerne l'efficacité et la flexibilité, en particulier dans les offres d'emploi qui n'exigent aucun diplôme du degré tertiaire. L'obligation d'avoir suivi une formation supérieure s'accompagne le plus souvent de la nécessité de disposer de capacités cognitives et entrepreneuriales (dans 30% des cas). Les capacités innovatrices sont moins souvent mentionnées, mais la proportion d'annonces les évoquant avoisine tout de même les 25%.

Il semble que ces observations témoignent de formes d'organisation du travail plus récentes, qui obéissent à une répartition des tâches différente: les travailleurs au bénéfice d'une formation supérieure obtiennent souvent une marge de manœuvre qu'ils doivent utiliser en faisant preuve d'un esprit entrepreneurial et innovateur. Toutefois, l'efficacité et la flexibilité priment la capacité d'innovation, même au plus haut niveau de qualification. L'employeur met manifestement la priorité sur les compétences d'adaptation au changement dès lors que cette efficacité et cette flexibilité font défaut.

Parmi les compétences sociales, les capacités de communication, de coopération et de sociabilité revêtent une importance de plus en plus grande. En revanche, la capacité de mise en œuvre opérationnelle apparaît légèrement moins souvent depuis 2012, cela à tous les niveaux. En 2017, 35% des annonces demandaient cette compétence pour les fonctions de direction, alors que 45%

mettaient l'accent sur les capacités communicationnelles. Il est impressionnant de voir que, pour un poste de direction, plus d'une offre d'emploi sur cinq indiquait être à la recherche d'une personne sociable et coopérative. Ce qui tendrait à montrer que les supérieurs hiérarchiques doivent pouvoir expliquer leurs idées, agir de manière intégrative et comprendre les besoins de leurs collaborateurs.

Dans le groupe des compétences personnelles, la motivation prédomine, que ce soit par l'importance qui lui est donnée ou par sa fréquence d'apparition dans les offres d'emploi. En 1990, elle était mentionnée dans seulement 10% des annonces, contre 40% en 2017. Cela vaut surtout pour les emplois exigeant une formation supérieure: les employeurs recherchent en effet des personnes capables d'exercer leur fonction en toute autonomie, en assumant le volume de travail nécessaire au-delà du cahier des charges. Il est également frappant de constater que la fiabilité est à nouveau au centre des exigences. Les innombrables scandales en matière de fraude ont certainement conduit les entreprises à mettre davantage en avant certaines vertus telles que le sérieux, la rigueur et l'honnêteté.

Exigences différentes suivant les groupes de professions

Les données analysées par le MME permettent également d'observer des différences selon les branches professionnelles. La motivation est ainsi l'exigence la plus fréquente dans les métiers du commerce et de la vente, de la technique et des sciences naturelles, dans les professions financières et fiduciaires, de même que dans l'enseignement, les services publics et la culture. Par contre, dans l'industrie, le transport, la construction ou l'administration, l'accent est mis plus souvent sur des compétences telles que l'efficacité, la flexibilité et la fiabilité. Il est par ailleurs intéressant de constater que les capacités communicationnelles sont importantes non seulement dans les métiers de la

vente, où le succès est très étroitement lié aux compétences humaines, mais également dans des domaines fortement axés sur le savoir, tels que la finance, la branche fiduciaire, l'informatique ou encore le management. Dans ce dernier cas, cette recherche croissante de bons communicateurs pourrait refléter une tendance à des

Les innombrables scandales en matière de fraude ont conduit les entreprises à mettre davantage en avant certaines vertus telles que le sérieux, la rigueur et l'honnêteté.

hiérarchies plus horizontales et à des formes de travail plus participatives; en informatique, il pourrait en résulter des méthodes de gestion et de développement plus «agiles».

Les combinaisons des *soft skills* exigées ne sont pas l'effet du hasard mais sont constitutives de profils relativement clairs. L'efficacité, la flexibilité et la fiabilité vont souvent de pair; les capacités entrepreneuriales, cognitives, communicationnelles et opérationnelles apparaissent fréquemment réunies. On peut en déduire que chaque domaine recherche des compétences spécifiques, ce qui, intuitivement, n'est pas dénué de sens: tout individu entreprenant, intelligent, bon communicant et capable de créer son propre environnement de travail devra plus rarement faire preuve d'efficacité, de flexibilité et de fiabilité.

.....
La version intégrale de l'article ainsi que des graphiques (en allemand) sont disponibles sur www.panorama.ch/revue> Download.

Placement

Quand la personne passe avant son C.V.

Comment les ORP évaluent-ils les *soft skills* des chômeurs? Existe-t-il des mesures du marché du travail qui visent spécifiquement à développer ces aptitudes? Peut-on recruter des demandeurs d'emploi uniquement sur la base de leurs compétences douces? PANORAMA a mené l'enquête en Suisse romande et en France voisine.

Par Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA

«Avant, on parlait du C.V. des demandeurs d'emploi; aujourd'hui, de leurs habiletés et compétences.» Pour Marie-France Rapinier, directrice de l'agence Pôle Emploi Seynod-Annecy (France), tout le monde a des compétences, qu'elles soient techniques ou relevant du savoir-être. À Pôle Emploi, ce paradigme n'est pas nouveau. L'institution applique, depuis 25 ans déjà, la méthode de recrutement par simulation (MRS). Utilisée pour des postes en manque de personnel, celle-ci fait fi du C.V., en s'appuyant sur une présélection avant tout axée sur les *soft skills* des candidats à l'emploi.

Formulaire de préinscription

À Neuchâtel, les *soft skills* constituent également un thème prioritaire. Avec sa nouvelle stratégie d'intégration professionnelle, le Service de l'emploi (SEMP) a mis un accent particulier sur les compétences douces. Afin d'assurer une prise en charge différenciée, le service – associé aux autres acteurs publics de l'insertion – s'est

doté d'outils et de procédures novateurs. Une première évaluation sommaire est effectuée sur la base des réponses apportées par le demandeur d'emploi dans le formulaire de préinscription administrative. Dans celui-ci, une section le questionne sur sa maîtrise des compétences de base (français oral et écrit, mathématiques, informatique). La section d'après lui demande d'auto-évaluer les dimensions suivantes: régularité/ponctualité, respect des consignes, capacité à travailler en équipe, respect de la hiérarchie, présentation (vêtements, hygiène corporelle, communication adéquate), flexibilité et autonomie. «Ces critères ont été définis de concert avec nos entreprises partenaires», précise Ioana Niklaus, cheffe de l'Office du marché du travail au SEMP. Au besoin, des évaluateurs spécialisés procèdent à un second diagnostic plus fin visant à estimer l'écart entre les compétences du candidat et celles requises par le marché du travail. Le dossier est ensuite transmis au conseiller ORP, avec une recommandation sur la stratégie et les mesures à suivre.

En entretien

À Pôle Emploi, l'évaluation des savoir-être professionnels se fait lors d'une entrevue. «En situation d'entretien et de diagnostic, les conseillers abordent avec les demandeurs d'emploi la définition des compétences et de ce qui les compose: savoirs, savoir-faire, savoir-être, mais aussi capacité à tenir un poste dans un environnement déterminé, explique Marie-France Rapinier. L'approche est fondée sur un questionnaire qui favorise les échanges, dans l'objectif de poser un diagnostic par-

tagé et d'envisager des actions immédiates. Pour ce faire, le conseiller dispose d'un outil appelé «Profil de compétence», qui aide le demandeur d'emploi à s'interroger sur ses compétences et à valoriser sa candidature.» Dans les cantons de Genève et de Vaud, l'évaluation des *soft skills* des demandeurs d'emploi fait aussi partie du b. a.-ba du travail de conseiller ORP.

Top 14 des *soft skills* sur job-room.ch

Pôle Emploi a établi une liste de quatorze savoir-être professionnels considérés comme les plus importants. La plateforme job-room.ch permet aux recruteurs d'indiquer non seulement les compétences métier, mais également les *soft skills*. Nous avons souhaité connaître quelles *soft skills*, parmi les quatorze citées, étaient les plus demandées par les recruteurs annonçant leurs postes sur job-room.ch.

1. Esprit d'équipe:	1551 postes
2. Autonomie:	1010 postes
3. Sens de l'organisation:	848 postes
4. Sens de la communication:	558 postes
5. Rigueur:	549 postes
6. Gestion du stress:	334 postes
7. Force de proposition:	231 postes
8. Capacité d'adaptation:	198 postes
9. Curiosité:	97 postes
10. Persévérance:	54 postes
11. Réactivité:	50 postes
12. Capacité de décision:	43 postes
13. Capacité à fédérer:	23 postes
14. Prise de recul:	17 postes

Résultats affichés le 14 février 2019



À Genève, l'Office cantonal de l'emploi a mis en place un recrutement par simulation pour l'embauche des futurs conducteurs de bus.

À Genève, ce dernier peut faire appel à un expert externe qui évaluera, en situation, les compétences techniques et humaines du candidat à l'emploi, cela afin de soutenir le diagnostic et la stratégie de réinsertion. «Quelle que soit la compétence en question, croire sur parole n'est pas suffisant: on est obligé de mettre la personne en situation», souligne Caroll Singarella, cheffe du Service genevois des mesures pour l'emploi.

Pas de MMT uniquement axées sur les *soft skills*

Aucun service contacté n'a indiqué disposer d'une mesure du marché du travail (MMT) axée uniquement sur les *soft skills*. «Il est difficile de détailler l'ensemble des composantes des *soft skills*, ces dernières étant intégrées dans chacune des mesures mises en place», relève Alain Bolomey, chef ORP au Service de l'emploi (SDE) du canton de Vaud. «Les mesures TRE (techniques de recherche d'emploi) incluent certaines de

«Quelle que soit la compétence en question, croire sur parole n'est pas suffisant: on est obligé de mettre la personne en situation.»

Caroll Singarella, cheffe du Service genevois des mesures pour l'emploi

ces composantes. Dans les MMT destinées aux cadres et aux personnes de plus de 50 ans, les *soft skills* représentent 30 à 40% du contenu de la mesure.» À Neuchâtel, certaines MMT visent à développer simultanément les compétences élémentaires et transversales, à l'image des mesures socio-professionnelles. Deux projets pilotes, lancés en mars 2019, se focalisent sur le travail d'équipe: le premier prévoit la création de tandems formés par un junior et un senior au chômage; le second vise à faire collaborer personnes actives et demandeurs d'emploi au sein d'un espace de *coworking*. Des ateliers dédiés spécifiquement aux savoir-être professionnels existent par contre en France.

Recruter sans C.V.

La MRS de Pôle Emploi a aussi fait des émules en Suisse romande. Elle est notamment utilisée par l'Office cantonal genevois de l'emploi (OCE) pour le recrutement des conducteurs de bus ou de tram. Marie-France Rapinier a collaboré à l'implémentation de la méthode. «Dans le cadre de la MRS, on n'utilise pas le C.V.; on examine les habilités au moyen d'exercices, explique-t-elle. Ces exercices se fondent sur un travail mené en amont avec la compagnie de transport ainsi que sur des études de poste.» Pour chaque volée, 15 à 20 candidats sont sélectionnés par le service de Caroll Singarella. Celles et ceux qui réussissent les exercices sont ensuite invités à un entretien de motivation, sans que la compagnie ait connaissance de leur C.V.

De tels recrutements ont également lieu dans le canton de Vaud. Le SDE organise notamment des «Job Fairs» avec des entreprises recrutant en grand nombre. L'ORP présélectionne les candidats à l'emploi et établit des *shortlists* sur la base de critères non professionnels. «Nous avons également un nouveau partenariat avec Adecco pour le recrutement dans l'horlogerie, axé sur les *soft skills*, ajoute Alain Bolomey. La sélection se fait à partir d'un test CAM (cérébralité, affectivité, motricité) et d'une évaluation pratique effectuée par l'ORIF. Nous en sommes actuellement à la troisième volée.» À noter que l'OCE a mis en place un programme similaire, en partenariat avec Manpower. Pour sa part, le SEMP a développé, en collaboration avec les cantons de Vaud et de Fribourg, le programme «Bio-Pharma» destiné à former et à recruter des opérateurs de production pour des entreprises pharmaceutiques. Peinant à trouver la main-d'œuvre adéquate, certaines d'entre elles ont en effet ouvert leur sélection à tous types de profils. À les entendre, il semble que l'expérience soit prometteuse (lire les interviews ci-contre et en page 27).

TROIS QUESTIONS

à Sandra Bise, DRH d'Integra LifeSciences



Vecteur de recrutement complémentaire

Votre entreprise participe au programme «Bio-Pharma» qui vise à recruter, parmi les demandeurs d'emploi, de futurs opérateurs de production en salle blanche. Comment se passe la sélection?

Nous rencontrons les candidats présélectionnés par le SEMP en groupe de trois ou quatre entreprises. Nous découvrons la personne en même temps que son dossier. L'intérêt du candidat pour l'entreprise ainsi que sa motivation à travailler en salle blanche font partie des critères déterminants, tout comme sa personnalité et ses capacités relationnelles.

Ensuite?

Les candidats retenus suivent une formation théorique de deux mois organisée par le SEMP, puis un stage pratique de trois mois en entreprise. Ils sont accompagnés et évalués tout au long du stage. Si une compétence fait défaut, par exemple le respect de l'hygiène à l'entrée en salle blanche, des mesures sont prises pour les aider à la développer. Une fois le stage terminé, les candidats reçoivent une attestation du SEMP et la plupart obtiennent un contrat de travail.

Votre entreprise a intégré le programme en 2018. En êtes-vous satisfaite jusque-là?

Le bilan est très positif! Nous avons pu engager deux personnes en 2018 et nous apprêtons à accueillir un nouveau stagiaire. Ce programme est un vecteur de recrutement complémentaire pour des postes qui manquent de candidats.

Formation des enseignants en école professionnelle

Les 4C, modèle d'avenir pour la formation

L'encouragement des compétences transversales, qui constitue l'une des principales missions de la formation professionnelle, gagne de plus en plus d'importance. C'est pourquoi la Haute école pédagogique de Zurich (PHZH) a réformé en profondeur la formation à la didactique spécialisée pour les futurs enseignants en école professionnelle.

Par Saskia Sterel et Manfred Pfiffner, Haute école pédagogique de Zurich

«All educators want to help their students succeed in life. What was considered a good education 50 years ago, however, is no longer enough for success in college, career, and citizenship in the 21st century.» Ce regard sur l'éducation, formulé en 2012 par la National Education Association (NEA), principal syndicat américain réunissant des enseignants et enseignantes de tous les niveaux, s'applique à l'ensemble des systèmes de formation dans le monde: à l'heure actuelle, il ne suffit plus de disposer de connaissances ou d'aptitudes pour accéder à la réussite scolaire, professionnelle ou sociale. Il est nécessaire de faire également valoir certaines compétences qui vont au-delà des connaissances factuelles ou procédurales, à savoir les *soft skills*.

Bien que d'actualité, ces discussions sur les *soft skills* ne sont pas nouvelles pour autant. Dès les années 1970, en réaction à la question «quelles aptitudes ouvriront les portes du monde (du travail) de demain?», des débats autour du concept de «qualifications clés» avaient émergé. Inventé en 1972 par Dieter Mertens, ce terme distinguait quatre types de qualifications clés: qualifications de base, qualifications horizontales, éléments transversaux et facteurs transgénérationnels. Quelques années plus tard, Lothar Reetz, pédagogue en économie, a situé encore plus clairement ce terme sur l'axe reliant la situation à la personne, l'éloignant ainsi de la notion d'exigences professionnelles concrètes pour le rapprocher de la notion de personnalité. Selon lui, les qualifications clés devaient être davantage interprétées comme des «compétences» (dispositions personnelles

et potentiels) que comme des «qualifications» certifiables. Cela englobait par exemple la capacité décisionnelle, la capacité de communication ou encore la capacité à aménager son travail de manière autonome.

Nous nous approchons déjà ici de ce que recouvre aujourd'hui le terme de «compétences transversales». Il n'y a qu'à regarder les offres d'emploi actuelles pour constater que ces compétences dites transversales sont étroitement liées aux exigences réelles du monde du travail: il ne suffit plus d'être une ferblantière hors pair ou un mécanicien automobile expérimenté. Il convient également de faire preuve d'esprit d'équipe et d'un bon sens commercial, de se montrer flexible, communicatif et innovant, mais aussi d'être autonome, impliqué ou encore à l'aise en informatique.

L'émergence des 4C

Il y a quelques années, la NEA a interrogé des professionnels sur ce que seront, de leur point de vue, les compétences centrales du XXI^e siècle à l'école et dans la formation. Les réponses ont fait la part belle à ce que l'on a depuis appelé les «4C de l'apprentissage au XXI^e siècle» dans le paysage de la formation aux États-Unis:

- 1) sens critique et résolution de problèmes
- 2) communication
- 3) coopération
- 4) créativité et innovation

L'importance de ces quatre compétences ne semble, de prime abord, pas si évidente. Si l'on regarde de plus près les évolutions de la vie quotidienne et du monde du travail dans les pays développés, ce

choix semble toutefois moins arbitraire qu'il n'y paraît:

- La numérisation touche toutes les branches, même si elle n'est pas aussi marquée partout. Ainsi, dans le domaine commercial, la part des tâches routinières (même cognitives) diminue drastiquement, tandis que les autres fonctions deviennent plus exigeantes. Les employés de commerce assumeront davantage de tâches de coordination et seront toujours plus impliqués dans l'orientation client. Il leur est de plus en plus souvent demandé de gérer des situations inhabituelles, d'identifier des problèmes, de les analyser et de les résoudre. Cela exige de la créativité et de la coopération.
- L'esprit critique doit être développé, à l'heure où notre société est confrontée à un flux croissant d'informations. On le constate par exemple dans les professions de la santé.
- Parallèlement aux mutations des marchés du travail, on assiste également à une transformation des formes d'organisation du travail. On cherche de plus en plus des collaborateurs responsables, dotés de capacités décisionnelles et de compétences sociales, qui ne sont plus engagés en fixe mais qui interviennent plutôt de manière ponctuelle, comme c'est déjà le cas aujourd'hui dans les branches de l'informatique et du marketing (principe du «hiring on demand»). Ces professionnels sont généralement hautement qualifiés et doivent avoir un excellent sens de la communication et de la coopération.

Pour les apprentis, il est nécessaire de pouvoir acquérir ces 4C dans chacun des trois lieux de formation. Les plans de formation

et les programmes de culture générale devraient ainsi comporter des compétences opérationnelles plus complexes ou des objectifs de formation concrétisés qui mettent en action l'esprit critique et la résolution de problèmes. C'est d'ailleurs la volonté du législateur: l'art. 15 LFPr évoque, en plus des qualifications spécifiques à la profession, toute une série de compétences qu'il conviendrait de transmettre dans le cadre de la formation professionnelle initiale, telles que l'aptitude et la disponibilité à apprendre tout au long de sa vie ou encore la capacité à exercer son sens critique et à prendre des décisions. Édité en mai 2018 par le SEFRI, le rapport «Compétences transversales» propose des exemples concrets en ce sens.

Mise en œuvre à la PHZH

Afin que les enseignants des écoles professionnelles puissent encourager les apprentis dans leur acquisition des 4C, il incombe aux hautes écoles pédagogiques d'aménager la formation de ces spécialistes pour qu'elle réponde elle aussi à ces exigences. À cet effet, la PHZH a adopté les 4C comme modèle pour les filières de formation des enseignants à tous les niveaux de la formation professionnelle et le met désormais en œuvre (après une première phase pilote) auprès des étudiants de fin de 1^{re} année. Dans les modules de didactique spécialisée (dispensés à raison d'une journée par semaine), les processus d'enseignement et d'apprentissage s'orientent vers ce modèle, qui vise avant tout à responsabiliser davantage les étudiants vis-à-vis de leur propre formation. À cette fin, les étudiants en culture générale et en formation professionnelle travaillent presque toujours ensemble: ils assistent à des exposés, constituent des tandems ou encore se rencontrent au sein de «Koping-Gruppen» (exercices pratiques de maîtrise de la communication en groupe). Ce modèle contribue ainsi à favoriser la coopération et la communication dans le cadre de travaux transdisciplinaires.

Cet apprentissage largement auto-organisé et autodirigé mobilise la créativité et l'innovation, tandis que les phases



À la Haute école pédagogique de Zurich, la formation en didactique spécialisée fait largement appel à un apprentissage auto-organisé et autodirigé.

de réflexion stimulent l'esprit critique et la résolution de problèmes. Les étudiants consignent leur parcours d'apprentissage, leurs expériences et leurs découvertes dans un e-portfolio qu'ils remplissent à chaque début de semestre. Sur la base de ce bilan, ils définissent des axes prioritaires individuels, conjointement avec leurs enseignants (y compris ceux chargés de la formation pratique). Voici à quoi ressemble une journée de cours de didactique spécialisée à la PHZH:

- Démarrage en commun avec un bref retour sur la semaine écoulée et une présentation de trois ou quatre événements liés à un thème pertinent pour les écoles professionnelles.
- Au moins un exposé délivré par l'enseignant, qui donne lieu par la suite à des mises en pratique.
- Leçon proprement dite (élaborée notamment en fonction du bilan individuel).
- Accompagnement à l'apprentissage et retours détaillés sur les tâches par l'enseignant.
- Compte rendu en commun, réponses aux questions et point sur les suggestions.

Ces différentes approches permettent l'alternance entre les phases de réflexion per-

sonnelle et d'évaluation externe. Ce système garantit aux étudiants la possibilité d'expérimenter les 4C au cours de leur formation, de les intégrer et de les mettre ensuite en place avec leurs apprentis.

En septembre 2017, le didacticien allemand Hilbert Meyer a pris position vis-à-vis du modèle des 4C, alors tout juste implanté à la PHZH. Il a salué le «niveau exceptionnellement élevé de l'individualisation des processus d'enseignement et d'apprentissage». Pour ce spécialiste, le modèle des 4C appliqué aux études est également original au sens où, comme la formation professionnelle, il se prête bien au mode dual. Enfin, Hilbert Meyer a formulé deux thèses qui nous confortent dans notre stratégie:

1. Il n'existe pas une seule compétence sans contenu.
2. L'orientation vers les compétences ne doit pas venir se substituer à une formation approfondie et systématique en didactique spécialisée.

.....
Saskia, S., Piffner, M., Caduff, C. (2018): *Ausbilden nach 4C*. Berne, hep verlag.

Outil de test

L'intelligence émotionnelle au travail

En automne 2018, des chercheurs de l'Université de Genève et la société Nantys ont présenté un test qui mesure l'intelligence émotionnelle dans le contexte spécifique du travail. Les développeurs expliquent comment ce test a été conçu et quelles sont ses applications pour la gestion RH, mais aussi pour l'orientation.

Par Alexander Wenzel, rédacteur de PANORAMA

Le Geneva Emotional Competence Test (GECO) a été mis au point par une équipe du Centre interfacultaire en sciences affectives (CISA) de l'Université de Genève, sous la direction des psychologues Marcello Mortillaro et Katja Schlegel (aujourd'hui affiliée à l'Université de Berne) et avec le concours de Nantys, une société qui développe et propose des tests psychométriques ainsi que des *assessments* en matière de gestion RH. En octobre 2018, les chercheurs ont publié les travaux qu'ils ont menés pour concevoir et valider GECO. Une version commerciale du test, baptisée EMCO4, est d'ores et déjà distribuée par Nantys.

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

Marcello Mortillaro, chercheur au CISA, confirme que l'intelligence émotionnelle (IE) se range parmi les compétences relationnelles et personnelles incluses dans la grande famille des *soft skills* (savoir-être). Dans le monde du travail, ces dernières sont d'habitude distinguées des savoir-faire techniques spécifiques à un métier. On a tendance à opposer les *soft skills* et l'IE à l'intelligence au sens traditionnel, dite intelligence cognitive (IC), mesurée par le QI. Marcello Mortillaro souligne que l'antagonisme émotion-raison a été relativisé en psychologie et que l'IE et l'IC se sont avérées corrélées.

Le concept d'IE a été popularisé par le best-seller «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ», publié en 1995 par le journaliste Daniel Goleman (la version française de l'ouvrage est sortie en 1997 sous le titre «L'intelligence émotionnelle: comment transformer ses

émotions en intelligence»). Certains passages suggèrent que l'IE est plus importante que l'IC, conclusion volontiers retenue par de nombreux lecteurs, bien qu'elle n'ait pas de base empirique. Cette évolution a pu en partie contribuer au fait que l'IE est parfois considérée comme une notion à la mode, floue et peu sérieuse.

Marcello Mortillaro explique que l'IE est un concept scientifique solide du moment qu'elle est bien définie au sein d'une théorie et étudiée dans le cadre de la recherche empirique. Il y a deux approches pour définir l'IE. Selon la première, l'IE est considérée comme un ensemble de traits de personnalité; d'après ce modèle, l'IE est testée sous forme de questionnaire d'auto-évaluation, avec des énoncés tels que: «Je me sens à l'aise au contact avec d'autres personnes.» En revanche, c'est relativement imprécis, dû au risque de surestimation ou de sous-estimation, mais aussi à l'influence de la désirabilité sociale (la personne testée peut essayer de deviner les réponses attendues, par exemple lors d'un test de recrutement).

Selon l'autre approche, l'IE est conçue comme une série de compétences qui portent sur des émotions. Cette définition a un avantage: il est possible de tester une compétence en évaluant la performance par rapport à une tâche spécifique. GECO s'appuie sur une version modifiée du premier modèle de ce type, proposé par Mayer et Salovey en 1990. D'après le modèle à la base de GECO, l'IE est composée des quatre compétences suivantes:

- Reconnaître les émotions d'une personne à partir de ses expressions non verbales (faciales, corporelles et vocales).

- Comprendre ou anticiper l'émotion qu'une personne ressentira dans une situation donnée.
- Réguler ses propres émotions (autorégulation), c'est-à-dire soit produire et entretenir une émotion positive en soi-même, soit réduire ou transformer une émotion négative.
- Gérer ou influencer efficacement les émotions, en général négatives, d'une autre personne, par un comportement adapté.

Un test de performance standard comme MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) mesure l'IE sans la mettre en contexte. «Nos réactions émotionnelles et donc nos compétences d'IE varient cependant beaucoup en fonction de ce dernier, d'où l'utilité d'un test d'IE spécifique au monde du travail», souligne Marcello Mortillaro. Sébastien Simonet, directeur général de Nantys, précise aussi que les résultats fournis par des tests tels que MSCEIT sont difficiles à interpréter pour les responsables RH.

Structure du test

GECO et EMCO4 comportent quatre parties, une par compétence de l'IE. Dans le test de reconnaissance des émotions, il faut choisir, parmi quatorze états affectifs, celui qui est exprimé par des acteurs dans 42 brèves séquences vidéo; parfois, la différence est assez fine, par exemple entre plaisir, joie et amusement.

Les trois autres parties sont des tests de jugement situationnel, comportant de brèves descriptions de situations professionnelles impliquant des émotions qu'il s'agit d'évaluer correctement. Ainsi, pour le test de compréhension émotionnelle, il faut sélectionner, parmi quinze émotions,

celle qu'une personne ressentira lorsqu'elle se retrouve dans l'une des 20 situations décrites. Le test d'autorégulation présente 28 scénarios de travail censés susciter peur, tristesse ou colère chez le participant; ce dernier doit indiquer les deux pensées les plus appropriées dans ce cas, parmi quatre options. Implicitement, il s'agit de stratégies de régulation des émotions, dont cinq sont efficaces (accepter, relativiser, se focaliser sur un aspect positif, réévaluer la situation, regarder en avant) et quatre contre-productives (se culpabiliser ou rejeter la faute sur les autres, ruminer et exagérer les aspects négatifs). En ce qui concerne la gestion des émotions d'autrui, il faut choisir le comportement correct face à l'émotion négative d'une personne dans 20 situations, cela parmi cinq options qui correspondent, en réalité, à des stratégies de gestion de conflit: collaborer, faire des compromis, accepter, éviter et s'imposer. En effet, collaboration ou compromis ne sont pas toujours les bonnes solutions, compte tenu de la contextualité.

GECO donne un résultat pour chaque compétence (cf. illustration) ainsi qu'un résultat global. EMCO4 fournit également des profils qui montrent par exemple comment la personne testée utilise les stratégies d'autorégulation et de gestion de conflit, ce qui permet d'identifier des aspects à améliorer.

Développement et validation

Les concepteurs ont tâché d'assurer la validité du test par plusieurs dispositions. Les scénarios et les réponses ont d'abord été récoltés sur le terrain auprès de managers, de cadres et de responsables RH de diverses branches. Ce matériel de base a ensuite été modélisé à l'aide de théories éprouvées de l'émotion, de l'organisation et du management, ou encore de la gestion du stress et des conflits. Pour finir, les quatre sous-tests ont été calibrés dans le cadre d'études empiriques: des managers, des travailleurs et des étudiants ont passé GECO ainsi que toute une série de tests validés, et les chercheurs ont recoupé les résultats fournis par les différents outils. Ces études démontrent la validité de GECO ainsi que la

Les quatre compétences de l'intelligence émotionnelle

	Valeur basse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Valeur élevée
Reconnaissance des émotions						5					«Est-ce que je perçois et reconnais la façon dont une personne se sent?»
Compréhension des émotions				3							«Est-ce que je comprends ce que les autres ressentent ou peuvent ressentir?»
Régulation des émotions						5					«Suis-je en mesure de gérer mes émotions dans n'importe quel type de situation?»
Gestion/Traitement des émotions								7			«Suis-je en mesure de me comporter de manière correcte et adaptée lors de situations critiques ou sensibles?»

Exemples de résultats tirés du rapport fourni par EMCO4.

Source: Nantys

plus-value substantielle qu'il apporte: l'IE est désormais établie comme troisième indicateur significatif, avec l'IC et la personnalité, pour le comportement au travail. Dans ce contexte, l'IE mesurée par GECO délivre des informations que les tests du QI et des traits de personnalité (Big Five) ne peuvent donner.

Applications

Tester l'IE dans le cadre du travail peut être bénéfique aux entreprises, surtout pour le recrutement dans des métiers où le contact est important, comme la vente. EMCO4 a même été utilisé pour la sélection de pilotes. Étant donné que les interactions dans le cockpit peuvent entraîner des accidents, ces professionnels doivent bien gérer le stress ou les conflits. En outre, l'étude du CISA a démontré que l'IE est corrélée avec la réussite des étudiants, mais aussi avec le succès dans le leadership: le test est donc utile pour l'assessment des managers.

EMCO4 peut également servir au développement du personnel. Une bonne autorégulation permet de prévenir les burnout. Selon Marcello Mortillaro et Sébastien Simonet, le test peut aider à identifier l'origine de problèmes au sein d'une équipe. Dans tous les cas, il est possible de définir des mesures de développement personnel en fonction des résultats: l'IE n'étant pas fixe (elle augmente avec l'âge et l'expérience accumulée), elle peut donc être entraînée.

Nantys a des retours positifs sur EMCO4 quant au recrutement pour les métiers sensibles à l'IE. Les milieux de l'orientation professionnelle et de carrière ont signalé

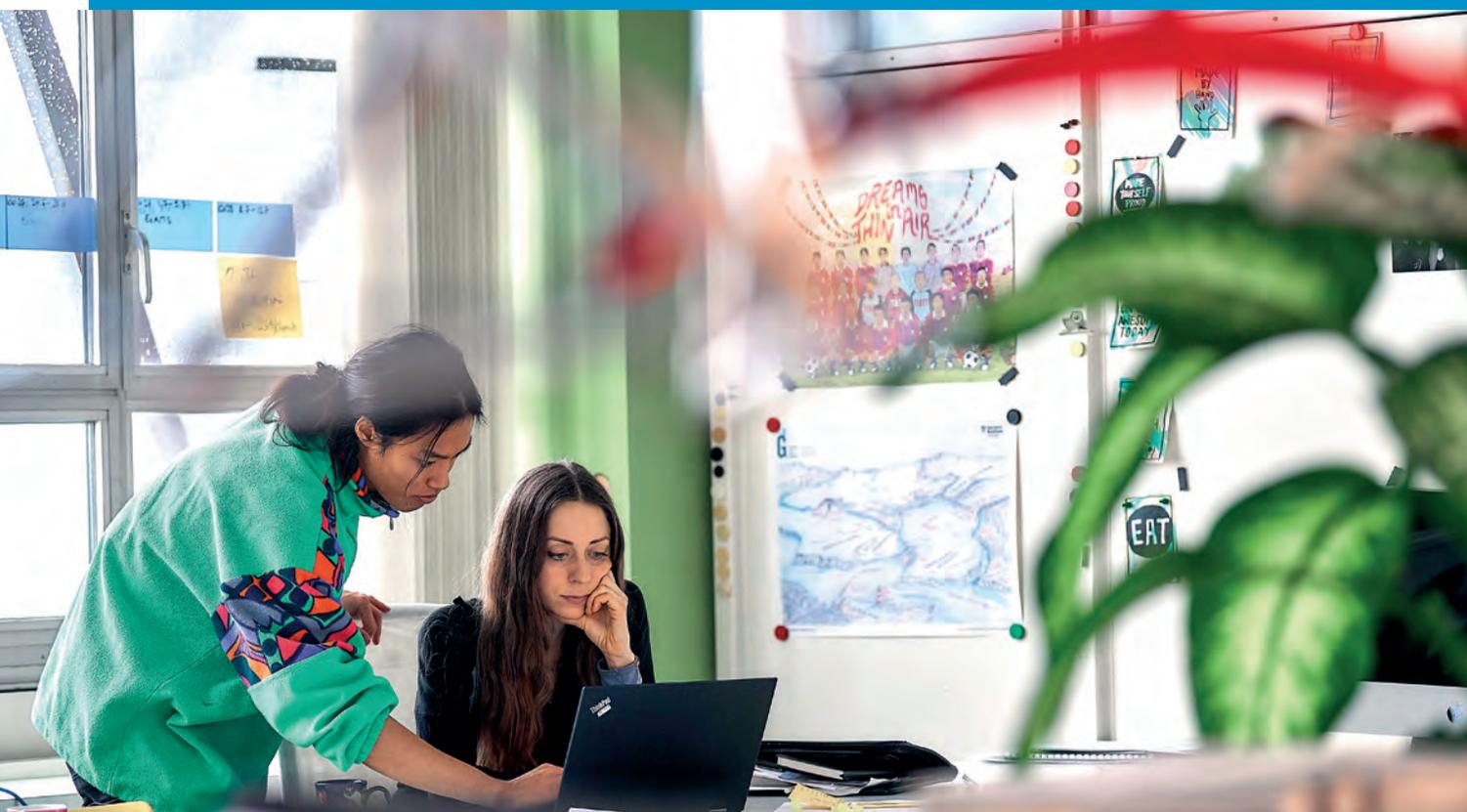
leur intérêt, mais Sébastien Simonet suppose qu'ils attendront la révision du test, notamment par le groupe spécialisé Diagnostic du CSFO.

Perspectives

Le test pourra être amélioré au fur et à mesure de son usage. Le CISA a déjà été approché par de nombreux chercheurs qui souhaitent utiliser GECO pour des études; certaines entreprises ont aussi proposé des collaborations. Nantys a également reçu un grand nombre de demandes. EMCO4 existe en français, en allemand et en anglais; une version italienne est en préparation. Nantys réfléchit en outre à une adaptation chinoise, qui s'annonce plus compliquée. Reste à voir si les résultats de l'IE varient en fonction des langues, des cultures, des champs professionnels ou encore des secteurs économiques ou organisationnels, et dans quelle mesure un test de performance passé sur papier ou en ligne prédit le comportement réel sur le terrain.

.....
www.nantys.ch>Tests>EMCO4

Schlegel, K., Mortillaro, M. (2018): The Geneva Emotional Competence Test (GECO): An Ability Measure of Workplace Emotional Intelligence. In: Journal of Applied Psychology.



Instrument

Cadre d'orientation pour les compétences de base en TIC

En vertu de la loi sur la formation continue, la Confédération et les cantons sont chargés d'encourager l'acquisition et le maintien des compétences de base chez l'adulte. Si ces dernières sont bien définies pour la lecture, l'écriture et l'expression orale, ainsi que pour les mathématiques élémentaires, la situation est différente en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il est en effet difficile de déterminer quelles aptitudes TIC sont considérées comme compétences de base. Le SEFRI a donc décidé d'élaborer, avec le concours d'un groupe d'experts, un cadre d'orientation pour les compétences de base en TIC. Ce cadre définit cinq domaines de compétences: utiliser des appareils à commande numérique; utiliser Internet; communiquer grâce aux TIC; assurer sa propre sécurité lors de l'utilisation des TIC; utiliser des prestations en ligne. *lp*

www.sbf.admin.ch > Formation: formation continue > Promotion des compétences de base des adultes

Étude allemande

Effets indésirables de la formation continue

Le perfectionnement professionnel informel n'est pas aussi utile qu'on le croit, comme le montre une étude allemande. L'influence des formations continues (informelles) en entreprise sur la mobilité au sein du marché du travail a été examinée. L'étude a révélé que, contrairement aux suppositions théoriques habituelles, ces formations continues ont plutôt tendance à diminuer la mobilité et que, de ce fait, elles engendrent une stabilité de carrière. Certes, on prévient les déclassements, mais les avancements et les changements d'entreprise sont aussi moindres. Cela ne réduit pas l'importance de la formation continue, mais montre que la devise «Se former pour évoluer» n'est pas applicable à n'importe quel type de formation. *dfl* link.springer.com (recherche avec les mots clés «Weiterbilden und Weiterkommen»)

orientation.ch

Développer la certification professionnelle pour adultes

Le SEFRI et la CFSP doivent s'engager à développer le site orientation.ch dans le domaine de la certification professionnelle pour adultes. Le portail doit devenir plus compréhensible pour les personnes pas ou peu familières du système de formation. C'est ce que recommande une étude menée par l'Espace éducatif de la Suisse du Nord-Ouest. Celle-ci fournit aussi des indications sur les caractéristiques des portails efficaces, qui pourraient être étoffés et servir de modèles pour la CFSP. Une coordination intercantonale des offres spéciales pour les adultes pourrait aussi s'avérer utile, par exemple avec des réglementations relatives à la prise en charge réciproque des coûts des cours professionnels. *dfl* www.sbf.admin.ch > Formation: pilotage et politique de la formation professionnelle > Projets et initiatives > Certification prof. et changement de profession pour les adultes > Projet «Certification prof. et changement de profession pour les adultes» > Études

OFS

Statistiques de la formation professionnelle supérieure

En 2016, plus de 30 000 candidats et candidates se sont présentés à un examen de la formation professionnelle supérieure (18 000 pour un brevet fédéral, 3800 pour un diplôme fédéral et 8600 pour une filière ES). Leurs motivations principales: intérêt pour la matière et volonté d'améliorer leur situation et leur revenu. Un an après l'obtention du titre, plus de la moitié des diplômés estiment que la formation a eu un effet positif sur leurs perspectives professionnelles (50%) et leur salaire (60%). Le temps hebdomadaire consacré à la formation (hors filières ES à plein temps) était de 15 à 16 heures durant la formation, de 21 à 25 heures durant la préparation des examens et de 19 à 26 heures pour la rédaction du travail de diplôme. La durée moyenne de la formation était de 22 mois pour le brevet fédéral, de 23 mois pour le diplôme fédéral et de 33 à 35 mois pour le diplôme ES. Par ailleurs, 74% des candidats au brevet ou au diplôme fédéral ont obtenu un soutien de leur employeur (argent, temps, flexibilité, etc.), contre 55% des étudiants ES. Le soutien de l'employeur entre hommes et femmes varie surtout au niveau des ES: les frais de formation sont plus souvent pris en charge chez les étudiants de sexe masculin (57%, contre 47% chez leurs homologues féminines). Ces résultats sont issus d'une enquête sur la formation professionnelle supérieure 2017, menée par l'Office fédéral de la statistique (OFS). *lp*

OFS (2019): Situation des candidats aux examens de la formation professionnelle supérieure. Résultats de l'enquête sur la formation professionnelle supérieure 2017. Neuchâtel.

Hotel & Gastro formation Suisse

Révision du CFC de spécialiste en restauration

Le secteur de l'hôtellerie-restauration est confronté à un manque de main-d'œuvre qualifiée. Hotel & Gastro formation Suisse a procédé à une révision du CFC de spécialiste en restauration. La nouvelle mouture sera en vigueur à la rentrée d'août 2019. L'objectif était d'accroître l'attractivité du métier et d'attirer les jeunes. Pour valoriser la profession, quatre spécialisations (compétences complémentaires) sont désormais proposées: jeune sommelier, jeune barista, jeune barman et jeune chef de rang. Il s'agit d'une flexibilisation du profil de la profession. Ces nouvelles spécialisations doivent permettre aux jeunes de développer leurs compétences dans le cadre d'une formation adaptée. Selon le plan de formation, le jeune sommelier doit être capable de recommander aux clients des bières et des vins appropriés et de les servir dans les règles de l'art; le jeune barista doit savoir préparer et servir aux clients des créations spéciales à base de café et de thé; le jeune barman est responsable de la préparation des cocktails; le travail du jeune chef de rang consiste à préparer des mets spéciaux sur la base de recettes et à flamber, trancher, fileter ou mariner des créations individuelles en présence des clients. Chaque entreprise formatrice devra offrir au moins une des quatre spécialisations. À l'ère de la digitalisation, les spécialistes en restauration doivent également maîtriser les processus numériques de réservation et d'évaluation. *lp*

www.hotelgastro.ch

Méthode COMET

La Chine reprend le «PISA de la formation professionnelle»

Développée il y a douze ans en Allemagne sous la houlette du professeur Felix Rauner, la méthode COMET est un test qui mesure les compétences des apprentis et de leurs enseignants, et qui permet de comparer les résultats à l'échelle internationale (sorte de PISA de la formation professionnelle). Elle repose sur un modèle de compétences tridimensionnel (contenu, acte reproduit et exigences). En Suisse, six écoles supérieures ont testé cette méthode dans le domaine de la santé. L'École supérieure d'Olten (HFPO) l'applique encore aujourd'hui. «Nous utilisons cet outil pour la planification et la mise en place des cours, la vérification des connaissances ainsi que pour l'articulation entre théorie et pratique», explique Daniel Hofer, directeur de la HFPO. COMET permet de considérer et d'évaluer de manière globale des situations d'apprentissage, comme le veut l'orientation vers les compétences dans la formation professionnelle. La méthode pourrait être diffusée plus largement avec la réforme des professions des soins lancée en 2018 par OdASanté, comme l'espère Hans-Peter Karrer, directeur de l'Association suisse des centres de formation professionnelle de la santé et du social. En Chine, COMET est allée plus loin. Le Ministère de l'éducation considère cette méthode comme un projet essentiel pour assurer la qualité et le développement de la formation professionnelle émergente. Après une phase de test, elle sera introduite dans tout le pays. Ainsi, la réputation de la formation professionnelle au sein de la société devrait augmenter. «Je serais heureux si d'autres pays introduisaient COMET, relève Felix Rauner. Jusqu'ici, c'est la seule méthode qui permette de réaliser des projets comparables au niveau international par rapport au diagnostic des compétences dans la formation professionnelle.» À ce sujet, lire aussi l'ouvrage «Berufliche Kompetenzdiagnostik mit COMET». *dfl*

Personnes migrantes actives

En route vers la qualification avec Progredir

Programme de formation modulaire adapté aux adultes, Progredir prépare les personnes migrantes actives dans les branches du nettoyage et de l'hôtellerie-restauration aux examens du CFC, selon l'art. 32 de l'OFPr. Le résultat est encourageant en dépit des défis posés par les conditions de travail dans ces domaines.

Par Joëlle Racine, responsable de la politique de formation chez Unia

La formation Progredir («progresser» en portugais) a été initiée par le syndicat Unia et l'institut de formation ECAP dans le canton de Vaud, d'abord sous forme de projet pilote en 2009, avant d'être institutionnalisée dès 2012. De 2013 à 2017, Progredir a réuni plus de 120 participantes; sur les 38 personnes qui se sont présentées aux examens, 36 ont obtenu un titre (17 agentes de propreté CFC, 15 spécialistes en hôtellerie CFC, 2 spécialistes en restauration CFC, 1 gestionnaire en intendance CFC, 1 assistante du commerce de détail AFP). Une vingtaine de participantes se préparent actuellement pour les examens de 2019. Pour la quatrième fois consécutive, la formation est soutenue par le canton de Vaud, les commissions paritaires romandes du nettoyage et de l'hôtellerie-restauration ainsi que la fondation Unia. Suite au projet pilote achevé en 2012, quelques ajustements ont été effectués pour les formations: élargissement du programme aux femmes migrantes de tous horizons et limitation à deux branches (hôtellerie-restauration et nettoyage) au lieu de quatre (l'intendance et le commerce de détail ont été abandonnés).

Parcours de formation modulaire adapté aux besoins

La philosophie de Progredir est d'être au plus près des besoins des personnes adultes migrantes. Le programme propose une pédagogie adaptée, un planning de formation le plus en adéquation possible avec les horaires irréguliers des participantes et un parcours de formation individualisé. Après un bilan de compétences réalisé au début du cursus, l'ECAP établit un plan de forma-

tion individuel adapté à chaque participante. En fonction du niveau de langue, des années d'expérience professionnelle et du bagage scolaire, les participantes sont orientées vers tout ou partie des modules de la formation. Celles qui ne disposent pas d'un niveau linguistique suffisant se voient proposer des cours de français, voire d'autres formations existantes dans la branche.

Le programme est également ouvert à toute personne ayant la volonté de se former, sans objectif de qualification. En effet, au-delà de l'acquisition d'un diplôme reconnu, Progredir entend aussi faciliter l'accès à la formation pour les personnes qui en sont généralement exclues, à savoir les femmes migrantes travaillant à temps partiel dans des branches

Sur la cinquantaine de participantes, seule une douzaine se présente aux examens.

aux conditions précaires. Cela les encourage à entrer dans une dynamique de formation. Le dispositif comprend huit modules: bilan des compétences, formation professionnelle en Suisse, marché du travail suisse, communication professionnelle, compétences de base, culture générale, bilan de compétences professionnelles, techniques professionnelles. Tout au long de la formation, un coaching individuel soutient les participantes. Le programme se termine par les examens finaux de CFC.

En 2017, Progredir a reçu le prix Diversité-Emploi-Formation de la ville de Lausanne. Le modèle étant transférable à

d'autres contextes et branches, le syndicat Unia et l'ECAP ont lancé une campagne de promotion pour instaurer une telle formation dans les cantons de Berne et de Neuchâtel (cette dernière est également ouverte aux travailleurs masculins).

Défis pour le public concerné et les organisateurs

Les branches aux conditions précaires constituent la plupart du temps la porte d'entrée sur le marché du travail helvétique pour les personnes migrantes arrivant en Suisse. Malheureusement, de nombreux facteurs, non seulement structurels mais aussi discriminatoires, entravent les possibilités d'évolution professionnelle et de progression salariale, et maintiennent ces personnes dans la précarité: bas salaires, horaires irréguliers avec activités souvent tôt le matin ou tard le soir, possibilités moindres de se former, notamment pour les femmes travaillant très souvent à temps partiel. L'organisation d'une vie familiale, lorsqu'il y a des enfants à charge, rend les choses encore plus difficiles.

Dans ce contexte déjà compliqué, la participation à la formation Progredir – pourtant déjà adaptée au plus près des horaires des participantes – nécessite une forte motivation, de la discipline, un réaménagement de l'organisation familiale et de la persévérance. Ainsi, entre le début de la formation et l'admission aux examens, le nombre de participantes est divisé par quatre (d'une cinquantaine au départ, une douzaine se présente aux examens), avec un taux de réussite allant de 70 à 80% selon les années.

Toutes ces difficultés ancrent les travailleurs migrants et travailleuses migrantes de ces branches dans une certaine «survie» quotidienne, qui ne permet guère de se projeter dans une formation longue et exigeante. En dépit de ces obstacles, le jeu en vaut la chandelle. L'expérience vaudoise démontre l'impact positif de ce programme sur les participantes: confiance en soi améliorée, exemplarité pour l'entourage, nouvelles perspectives de formation et d'emploi, plus hauts revenus. Ainsi, plusieurs candidates ont créé leur propre entreprise, certaines ont changé d'activité, d'autres se sont engagées dans la voie de la formation tertiaire.

Toutefois, cela ne suffit pas à changer les pratiques de certains employeurs de la branche du nettoyage, qui rechignent à payer les personnes diplômées au salaire

Plusieurs candidates ont créé leur propre entreprise, certaines ont changé d'activité, d'autres se sont engagées dans la voie de la formation tertiaire.

fixé dans la CCT, préférant une main-d'œuvre à bas coûts. Mettre en place des formations adaptées aux besoins des adultes migrants est un pas dans la bonne direction. Cependant, au vu des difficultés évoquées et des changements structurels et technologiques actuellement à l'œuvre sur le marché du travail, est-il encore sage de faire reposer la responsabilité de la formation sur l'individu seulement? Il est temps d'agir en faveur de la reconnaissance de ce droit dans le cadre légal.

Témoignage

«Je me suis sentie valorisée»

D'origine équatorienne, Linda Tomala' Alcivar est arrivée en Suisse en 2012 en provenance d'Espagne. Cette mère de trois enfants a suivi la formation Progredir et obtenu son CFC d'agente de propreté en 2017.

Interview: Laura Perret Ducommun, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: Comment avez-vous connu Progredir?

Linda Tomala' Alcivar: Je suis allée chez Unia afin d'obtenir de l'aide pour la rédaction d'un courrier sensible. J'ai demandé au secrétaire syndical s'il avait d'autres choses à me proposer. C'est là qu'il m'a parlé de Progredir.

Pourquoi avoir suivi cette formation?

En Espagne, j'étais comptable dans l'entreprise de mon mari. À mon arrivée en Suisse, j'ai travaillé dans le nettoyage. C'est un secteur méconnu, difficile et peu valorisé, où il manque de la main-d'œuvre qualifiée. J'avais besoin de faire quelque chose pour moi, de développer mes compétences en vue d'avoir plus de débouchés dans mon métier.

Que vous a apporté Progredir?

Que du positif! J'ai obtenu une qualification. J'ai appris à connaître les produits, à travailler de manière efficace, à gérer une équipe. Dans mon travail personnel d'approfondissement (TPA), je me suis intéressée aux perspectives professionnelles qu'offre le secteur du nettoyage pour les migrants. Je voulais apporter mon grain de sel pour aider à garder l'envie de rester dans ce domaine. Grâce à Progredir, je me suis sentie valorisée. Cela a aussi donné du courage à d'autres personnes autour de moi.

Qu'est-ce qui a été le plus difficile durant votre formation?

Arriver à tout concilier en même temps: le travail, la vie de famille et la formation. J'ai toujours pu compter sur le soutien de mes proches et j'étais très motivée à apprendre. J'ai bénéficié du soutien de l'ECAP pour le français ou la mise en page de mon



Linda Tomala' Alcivar est agente de propreté avec CFC.

TPA. Sur les 17 personnes qui ont commencé la formation avec moi, dix l'ont interrompue pour diverses raisons, six se sont présentées à l'examen et seulement quatre l'ont réussi.

Avez-vous évolué professionnellement après l'obtention de votre CFC?

Mon patron ne croyait pas que j'arriverais à faire cette formation. Quand j'ai obtenu mon diplôme, il m'a licenciée: avec mon CFC, je lui coûtai trop cher... Je ne m'y attendais pas. Aujourd'hui, je travaille comme auxiliaire de nettoyage pour la ville de Lausanne, en attendant un poste de concierge professionnelle.

Avez-vous un message à transmettre?

Il est très important pour nous, les femmes, d'être qualifiées, de pouvoir mettre à profit notre expérience et de développer nos compétences. C'est une assurance pour nous, mais aussi pour les entreprises d'avoir des employées compétentes. Cela demande passablement de motivation et d'engagement, mais ça en vaut vraiment la peine!

Programme «digitalinform.swiss»

«Fit pour la numérisation»

Lancée fin 2018, l'initiative «digitalinform.swiss» vise à encourager la transformation numérique dans la formation professionnelle. Quelle est sa raison d'être? Quelles sont ses modalités? Explications avec Rémy Hübschi (SEFRI) et Jörg Aebischer (eduxept SA).

Interview: Laura Perret Ducommun, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: Pourquoi avoir lancé un programme de promotion de la transformation numérique dans la formation professionnelle?

Rémy Hübschi: La numérisation a un fort impact sur l'économie. Or, la formation professionnelle est orientée sur les besoins du marché du travail. La dynamique et la vélocité diffèrent entre les trois lieux de formation que sont l'entreprise formatrice, l'école professionnelle et les cours interentreprises.

Jörg Aebischer: Les développements s'accélérent et les risques de décalage augmentent. Il s'agit donc de soutenir tous les acteurs concernés pour leur permettre d'avancer parallèlement.

Quels sont les principaux enjeux de ce programme?

Rémy Hübschi: Il existe, aujourd'hui déjà, divers instruments pour soutenir des projets dans la formation professionnelle: fondée sur les art. 54 et 55 de la LFP, la promotion de projets en est un. Il y a cependant une forte fragmentation du paysage des acteurs de la formation professionnelle, avec des situations de départ très différentes.

Jörg Aebischer: Le défi est d'identifier les îlots et d'atteindre les organisations qui sont encore sur le quai pour les aider à monter dans le train de la numérisation. Il s'agit de les mettre en réseau et de les faire profiter des expériences des autres afin qu'elles puissent ensuite bénéficier de cette promotion pour leurs projets. Par rapport à la mission de «digitalinform.swiss» (cf. schéma), les phases de visibilité et de mise en réseau ont été ajoutées en amont du dispositif classique de promotion de projets.

Quels objectifs l'initiative «digitalinform.swiss» poursuit-elle?

Rémy Hübschi: Il y en a trois: 1) conserver et accroître la valeur de la formation professionnelle pour l'économie et la société; 2) préparer les apprenants à la vie professionnelle actuelle et future; 3) promouvoir les compétences des travailleurs et préserver leur employabilité sur le long terme. L'objectif final est clair: rendre la formation professionnelle *fit* pour la numérisation!

À qui s'adresse cette initiative?

Jörg Aebischer: À cinq publics cibles: les organes responsables des professions de la

formation professionnelle initiale et supérieure, autrement dit les OrTra; les écoles de la formation professionnelle initiale et supérieure; les prestataires de cours interentreprises; les offices cantonaux de la formation professionnelle; les services d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière.

Rémy Hübschi: L'initiative est une offre de services qui vise à donner à tous les acteurs de la formation professionnelle les mêmes chances face à la transformation numérique. Elle n'entend pas se substituer aux OrTra, qui sont responsables du développement de leurs professions.

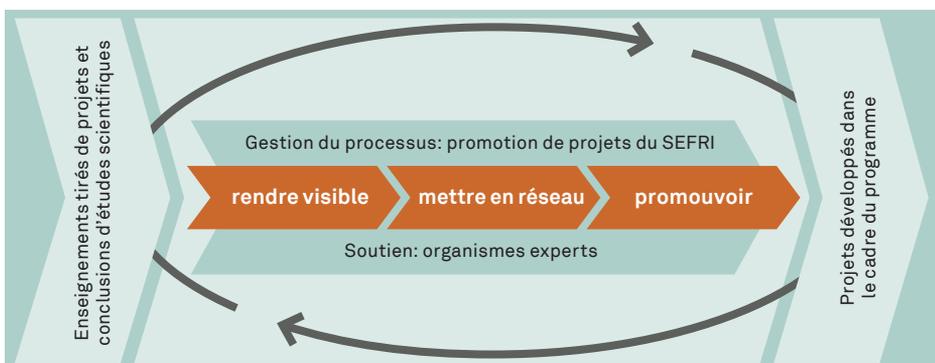
Quelles sont les prestations proposées?

Jörg Aebischer: Nous travaillons sur trois axes: donner de la visibilité aux savoirs et aux expériences, mettre en réseau les acteurs et les projets, et les encourager par des conseils et des moyens financiers. Dans un premier temps, nous allons contacter les OrTra, les écoles professionnelles et les prestataires de cours interentreprises pour leur présenter l'initiative et les prestations dont ils peuvent bénéficier. Nous avons mené un sondage sur Internet: les résultats montrent que ce projet suscite un grand intérêt! Nous allons aussi proposer des activités de mise en réseau telles que des journées d'échanges, afin de favoriser les synergies et de faire profiter les participants des expériences pratiques et des résultats scientifiques déjà acquis par d'autres acteurs. Enfin, nous comptons soutenir financièrement des projets et proposer des conseils et un accompagnement sur demande.

Comment faut-il procéder concrètement pour bénéficier de ce soutien?

Jörg Aebischer: Il suffit de se rendre sur le site www.digitalinform.swiss et d'y déposer une esquisse de projet via un formulaire.

Fonctionnement de «digitalinform.swiss»



Les phases de visibilité et de mise en réseau ont été ajoutées en amont du dispositif classique de promotion de projets.

Rémy Hübschi: L'esquisse sera évaluée par le SEFRI et une réponse de principe avec des recommandations sera donnée après quelques semaines. Sur cette base, une demande de projet complète pourra être élaborée et soumise au SEFRI, qui la traitera selon les procédures ordinaires dans un délai de deux mois. Un soutien pour l'élaboration de la demande est proposé en cas de besoin. Une fois le projet approuvé, un conseil et un accompagnement par des prestataires publics ou privés pourront être dispensés. L'IFFP propose par exemple une prestation d'analyse baptisée «Digi-Check» pour les OrTra et les écoles professionnelles.

Quelle est la durée de cette initiative et quels moyens financiers y sont investis?

Rémy Hübschi: Elle est prévue sur une période de six ans. Une phase pilote de deux ans (2019-2020) permettra de connaître les besoins des acteurs et d'adapter le dispositif. Un budget maximum de quinze millions de francs par année a été réservé pour cette phase initiale. Le soutien passera par la promotion de projets ordinaire (art. 54 et 55 LFPPr), qui prévoit que la Confédération prenne en charge 60% des coûts des projets; les 40% restants étant investis par les acteurs sous forme de prestations propres. Les moyens financiers totaux ainsi réunis représentent près de 25 millions par année.

Jörg Aebischer: Ce serait un problème de luxe si nous recevions plus de demandes que le budget alloué! Le projet pilote fera l'objet d'une évaluation qui servira de base à la réservation des moyens financiers dans le prochain message FRI pour les années 2021 à 2024.

Rémy Hübschi: La Confédération joue ici le rôle de catalyseur en soutenant l'effort de mise en route. Après cette période de six ans, l'initiative devrait avoir atteint ses objectifs et permis à tous les acteurs d'entreprendre leur transformation numérique.

Comment le nom «digitalinform.swiss» a-t-il été choisi?

Jörg Aebischer: Nous souhaitons créer une marque et un *claim* qui soient parlants. Il fallait un nom qui évoque la numérisation,



Rémy Hübschi (à gauche) est chef de la division Formation professionnelle et continue du SEFRI. Jörg Aebischer est directeur de la société de conseil eduxept SA, impliquée dans la phase de conception de «digitalinform.swiss».

la formation ainsi que la Suisse et qui soit compréhensible dans les trois langues officielles, mais aussi en anglais. Le jeu de mots entre «inform» et «en forme» nous a également plu: cela colle bien avec le fait que la formation professionnelle soit *fit* pour la numérisation.

Pourquoi avoir opté pour un projet «agile»?

Jörg Aebischer: Cette initiative d'un type nouveau doit s'adapter aux besoins en constante évolution. Elle est sujette à la complexité de la numérisation et requiert une approche «bottom-up». Il s'agit de pouvoir réagir au fur et à mesure dans une situation comportant beaucoup d'inconnues. Au terme des deux ans de la phase pilote, nous aurons une idée plus claire de la demande et des besoins.

Rémy Hübschi: Cette manière de procéder, appelée «agile» parce qu'elle s'adapte à l'évolution des besoins, ne correspond pas à la logique qui prévaut habituellement à la Confédération.

Quels risques ce projet comporte-t-il?

Rémy Hübschi: Nous avons lancé cette initiative avec le soutien des partenaires so-

ciaux à l'occasion du Sommet national de la formation professionnelle, qui a eu lieu fin 2018. Désormais, il faudra livrer les prestations annoncées! Cela nécessitera des ressources et de l'expertise dans un champ nouveau.

Jörg Aebischer: L'instauration d'une démarche de gestion de projet agile représente un véritable défi et implique un changement de culture interne pour le SEFRI.

Combien de demandes concrètes ont déjà été déposées?

Rémy Hübschi: À la date du 8 mars 2019, nous avons reçu seize esquisses de projets. Nous en attendons bien plus dès que nous serons entrés en contact avec les acteurs que nous ciblons.

.....
www.digitalinform.swiss

www.sbf.admin.ch > Formation: pilotage et politique de la formation professionnelle
 > Financement de la formation professionnelle
 > Promotion de projets
www.eduxept.ch



Livre

Interventions narratives en orientation de carrière

Un nouvel ouvrage présente les principales approches narratives dans le domaine de l'orientation de carrière, dans une perspective internationale et avec un accent sur les derniers développements, par exemple des approches qualitatives ou des outils pour évaluer l'efficacité des interventions narratives. Il examine des études de cas et passe en revue les modèles actuels (construction de carrière, sens de la vie, psychologie et théorie relationnelle de l'activité du travail, etc.). Cet ouvrage s'adresse aux chercheurs, aux conseillers en orientation et aux étudiants. *aw*

Di Fabio, A., Bernaud, J.-L. (Éds, 2018): *Narrative Interventions in Post-modern Guidance and Career Counseling*. Cham, Springer.

Colloque

Femmes dans la technique et l'informatique

Lors d'un colloque organisé en janvier 2019 par l'Académie suisse des sciences techniques (SATW), cinq thèses ont été formulées pour la promotion de la relève MINT auprès des filles et des femmes: 1) les mesures ne doivent pas contribuer à renforcer les stéréotypes qu'elles souhaitent dépasser; 2) les projets sont plus pérennes lorsqu'ils tiennent compte de l'ensemble des dimensions sociales, culturelles et interactionnelles; 3) la réputation et le crédit dont bénéficie une matière jouent un rôle plus important dans le choix d'une discipline d'études MINT que les connaissances ou l'intérêt initial pour cette même matière; 4) si les écolières et les étudiantes en MINT font des expériences de traitement inégalitaire, elles auront tendance à s'en tenir pour responsables, ce qui affaiblit leur confiance en soi; 5) l'appartenance au genre se construit dans l'interaction avec autrui. *az*

www.satw.ch

Outils

Analyse des parcours de vie

Deux chercheurs genevois du Pôle de recherche national LIVES ont édité un ouvrage qui apporte des méthodes novatrices d'analyse de séquence, appliquées aux parcours de vie. Si cet ouvrage regorge d'outils pour les spécialistes des sciences sociales qui effectuent ce type d'analyses, ce sont les applications originales qui concernent plus particulièrement les professionnels de l'orientation. Plusieurs cas sont illustrés: trajectoires professionnelles en fonction du genre ou après une première période de chômage, transition de l'école au travail, etc. *aw*

Ritschard, G., Studer, M. (Éds, 2018): *Sequence Analysis and Related Approaches*. Cham, Springer Open.

Vision

À quoi ressemblera un centre d'orientation en 2029?

Sur la base des résultats de la Journée nationale de l'orientation (juin 2017), de la stratégie 2030 de la formation professionnelle ainsi que du rapport d'Andreas Hirschi, quelque 30 spécialistes issus de 20 cantons ont développé une vision pour le centre d'orientation (CO) du futur: dans un centre commercial, pendant la pause de midi, les clients et clientes fréquentent un stand du CO. Lors de cette visite, ils profitent aussi de l'occasion pour clarifier certaines questions auprès de conseillers ORP et de responsables chargés de l'octroi de bourses. S'ils restent plus longtemps dans

Quelque 30 spécialistes issus de 20 cantons ont développé une vision pour le centre d'orientation du futur.

le CO, ils ont accès à des supports (numériques et analogiques) leur permettant de s'informer sur des thèmes tels que la formation et le travail. Grâce à des casques de réalité virtuelle, ils peuvent expérimenter différentes professions; un logiciel leur montre l'impact d'un congé parental ou d'une formation continue. En tant que lieu de rencontre multifonctionnel, le CO est bien connecté aux institutions et aux entreprises cantonales et nationales. Les Cafés carrière proposent aussi des emplois. En parallèle, des CO plus petits sont installés dans des lieux stratégiques, ce qui permet d'atteindre les clients qui n'iraient pas dans les grands offices d'orientation. Les consultations par tchat et vidéo, tout comme les plateformes d'emploi, sont accessibles à tous (aussi pour les personnes peu formées et les migrants). Les *chatbots* (agents conversationnels) proposent des informations personnalisées et régionales depuis un portail national (orientation.ch ou autre). *az*

www.panorama.ch/revue > Download

Livres

Théories et pratiques du développement de carrière

Deux nouveaux recueils réunissent les théories et modèles actuels en matière de développement de carrière au niveau international, ainsi que les applications dans le cadre du travail avec diverses catégories de personnes. Dans ces ouvrages, les conseillers et conseillères en orientation trouveront des ressources précieuses leur permettant de tenir à jour leurs connaissances théoriques dans le domaine, d'en connaître les dernières évolutions et les nouvelles perspectives et de nourrir leurs pratiques. Le premier recueil dresse un historique des théories récentes du développement de carrière et en présente treize, complétées par des études de cas. Le deuxième ouvrage passe en revue plus de 40 modèles qui définissent la pratique contemporaine du développement de carrière. Chaque chapitre est illustré par des cas concrets et comprend un résumé des principaux points pratiques à retenir et à appliquer directement. Dans les deux recueils, la plupart des approches sont présentées par les spécialistes qui les ont développées. On retrouve par exemple la construction de carrière par *life design*, la psychologie de l'activité de travail, l'approche orientée solutions ou encore des modèles inspirés par divers courants (théorie des systèmes ou du chaos, approches narratives ou cognitives, etc.). Ces deux publications sont destinées aux professionnels (spécialistes, praticiens, chercheurs) actifs dans l'orientation ou dans d'autres champs, ainsi qu'aux étudiants. *aw*

Arthur, N., McMahon, M. (Éds, 2018): *Contemporary Theories of Career Development. International Perspectives*. Londres, Routledge.

Arthur, N., Neault, R., McMahon, M. (Éds, 2019): *Career Theories and Models at Work: Ideas for Practice*. Toronto, CERIC.

Enquête internationale

Métiers de rêve des enfants

L'OCDE et la fondation britannique Education and Employers se sont intéressées à l'adéquation entre les aspirations professionnelles des jeunes et les métiers recherchés à l'avenir. Lors du dernier Forum économique mondial, elles ont présenté un rapport qui prolonge les résultats de leur projet «Drawing the Future». Pour ce dernier, elles avaient mené un sondage auprès de 20 000 élèves de 7 à 11 ans, au Royaume-Uni et dans douze autres pays, dont la Suisse. Les enfants devaient dessiner les métiers qu'ils voulaient faire plus tard et dire s'ils connaissaient une personne qui exerçait cette profession ou comment ils en avaient entendu parler. Les résultats ne correspondent guère aux besoins prévisionnels du marché du travail: les métiers de programmeur, d'ingénieur et de manager étaient peu représentés, contrairement aux professions en lien avec le sport, la culture ou les médias (autant de secteurs où les effectifs requis baisseront fortement d'ici à 2024). Les chiffres pour les ados de 17 ans étant très similaires, il s'avère que les idées des jeunes sont formées, voire figées, dès leur prime jeunesse. Selon le sondage, les enfants connaissent leur métier préféré surtout par leur entourage ou les médias, des sources qui véhiculent des stéréotypes sociaux ou de genre. Afin de fournir des modèles alternatifs de rôle, Education and Employers envoie des professionnels bénévoles dans les classes pour témoigner. Depuis peu, l'association romande MOD-ELLE s'inspire de cette approche pour intervenir dans des écoles lausannoises. Elle cherche des partenaires et des bénévoles afin d'étendre son action en Suisse alémanique. *aw*

www.weforum.org (recherche avec les mots clés «children's career aspirations»)

OCDE (2019): *Envisioning the Future of Education and Jobs: Trends, Data and Drawings*. OECD Publishing, Paris.

Chambers, N. et al. (2018): *Drawing the Future*. Londres, Education and Employers.

www.mod-elle.ch

Services cantonaux d'orientation

L'orientation de carrière fait sa pub

Les centres cantonaux d'orientation (CO) redoublent d'efforts pour promouvoir leurs offres en matière de conseil en orientation de carrière. PANORAMA a discuté avec des professionnels de l'orientation et de la publicité pour comprendre le pourquoi et le comment de cette tendance.

Par Anna Zbinden Lüthi, rédactrice de PANORAMA

«Un boulot en or? Construisez votre carrière. Les CO vous aident. Ils répondent aussi aux questions que vous vous posez sur un job ou une formation continue.» Ou encore: «Mon chef me gonfle. Il est temps pour un nouveau défi. Nous vous conseillons.» Avec ce type de messages provocants (en allemand dans le texte), les campagnes d'affichage des cantons de Berne et de Zoug veulent interpeller les passants sur leur situation professionnelle. Et rappeler que les CO sont là pour offrir leur soutien.

«Nous voulons secouer les gens et les inciter à s'engager activement dans leur carrière», souligne Silvan Riccio, responsable du secteur État-major auprès des services d'orientation du canton de Berne. «Nous voulons aussi que notre label OP-adulte soit encore mieux connu des adultes.» Pour cette campagne, Silvan Riccio et ses collaborateurs ont travaillé avec une agence de rédaction et conçu les supports publicitaires à l'interne, conformément au *corporate design* existant. Depuis le début de la campagne, le nombre de consultations pour l'orientation de carrière a légèrement augmenté. «Impossible de dire s'il y a un lien de cause à effet; l'impact d'une campagne publicitaire est en général difficile à vérifier», précise le responsable.

Mais quelles raisons poussent les CO à redoubler d'efforts pour promouvoir leurs prestations? En discutant avec des responsables de la communication dans plusieurs CO, quatre motifs possibles se dégagent:

- Sensibilisation de publics insuffisamment informés: tout le monde ne sait pas encore que les CO offrent aussi du conseil en orientation de carrière aux adultes.
- Mesures d'économie et consultations payantes: plusieurs cantons ont introduit des émoluments pour les entretiens en

orientation de carrière, entraînant un peu partout une chute de fréquentation chez les consultants adultes.

- Prévention à l'égard de grandes tendances comme la numérisation, la mobilité professionnelle et l'évolution démographique: ces thématiques sont notamment discutées à la lumière de la «Vision 2030 de la formation professionnelle» du SEFRI. Cela encourage les CO à se manifester publiquement.
- Concurrence et multiplication des offres: de plus en plus de coaches indépendants ou encore d'associations professionnelles proposent des prestations de conseil en orientation de carrière, les CO cantonaux se voient donc contraints de se positionner plus fermement en tant que centres de compétences.

Affiches publicitaires à Berne et à Zoug

Pour encourager les adultes à se pencher sur leur carrière et pour montrer que les CO sont les interlocuteurs compétents en la matière, différents canaux de communication sont utilisés. Les centres d'orientation du canton de Berne recourent à une combinaison de divers supports: affiches dans les transports publics, réseaux sociaux, manifestations, dépliants et annonces Google.

Urs Brüttsch, responsable du CO de Zoug, rappelle que, en tant qu'institutions publiques, les centres ont aussi pour mandat de s'adresser à des groupes cibles vulnérables et doivent travailler dans une optique de prévention. Dans sa campagne pour le CO zougais, Daniel Christen, directeur d'une agence de communication visuelle, a misé avant tout sur la publicité extérieure, facile d'accès, peu coûteuse et

visible de tous. Le choix du contenu de la campagne est parti d'une supposition: «Peut-être que les gens sont insatisfaits et qu'ils ont besoin de changement, explique le directeur. Voilà pourquoi on ne montre pas de visages souriants. Nous avons conçu les affiches avec des textes provocants et des images simples, laissant à chacun le loisir de réfléchir à sa propre situation.»

Les affiches de Berne et de Zoug ont également fait effet à l'intérieur des CO. Les conseillers ont apprécié la démarche. En revanche, l'expression «boulot en or» et les messages connotés négativement ont aussi suscité des débats entre les collaborateurs. Daniel Christen en est convaincu: «Le franc-parler est puissant, il fascine et interpelle. On peut tout à fait aborder des sujets délicats pour toucher les gens et les pousser à se bouger.»

Fribourg mise sur les médias sociaux

Le canton de Fribourg met l'accent sur les réseaux sociaux. Sa campagne s'adresse en premier lieu à des jeunes, mais elle informe aussi indirectement les adultes. «Nous misons sur des ambassadeurs, sur la collaboration avec certaines entreprises et associations professionnelles ainsi que sur les supports numériques», relève Thomas Di Falco, chef du Service de l'orientation professionnelle et de la formation des adultes (SOPFA). Le premier ambassadeur, c'est Nathan Marchon, joueur de hockey sur glace. «À Fribourg, le hockey est très populaire et les retombées économiques liées au sport en général sont importantes: des relations se nouent ainsi entre les hockeys et les entreprises et les associations professionnelles», explique Thomas Di Falco. La stratégie a été élaborée par Adrian Schwery, de

l'agence up-to-you: «L'objectif était de choisir quelqu'un que tout le monde connaît et apprécie, et de transmettre aux jeunes des aperçus de différents métiers, vus à travers les yeux du protagoniste, à l'aide de lunettes Snapchat. Ces vidéos sont toujours suivies, sur Facebook, par un «aftermovie», un résumé vidéo plus sérieux qui vise les parents. Une interview avec un responsable de l'entreprise visitée est ensuite publiée sur LinkedIn.» La difficulté était de parvenir à atteindre les différents publics cibles avec le bon message à travers le canal adéquat. «Il n'y a pas de recette miracle, ajoute Adrian Schwery. Il faut juste choisir le bon canal, avoir une stratégie et un concept, et savoir quel message on veut transmettre.»

Depuis le début de la campagne, Thomas Di Falco a reçu davantage de demandes d'associations professionnelles et d'entreprises qui veulent faire découvrir leurs métiers ainsi que leur structure et qui sont prêtes à s'impliquer financièrement. «Désormais, les gens nous suivent aussi pour d'autres sujets, des parents voient sur Facebook que nous proposons des ateliers pour les jeunes, mais aussi des *workshops* concernant la carrière. À partir de là, nous pouvons commencer à expliquer ce que nous faisons dans notre service d'orientation. D'autres cantons sont plus avancés que nous dans leurs projets, mais ils communiquent moins bien», sourit Thomas Di Falco.

Communication intégrée en Argovie

Les sites Web servent à soigner l'image des organisations et constituent, pour elles, un canal essentiel de communication. Cela pose un défi majeur aux CO, surtout quand ils doivent en plus respecter le *corporate design* de leur administration cantonale. Organisés sous forme d'association, les services d'orientation du canton d'Argovie (ask!) font exception. Ils peuvent concevoir leurs propres sites Web comme moyen principal d'information, avec une page d'accueil distincte pour chacun des publics cibles. «Nous réfléchissons très attentivement à la manière dont nous nous présentons sur Internet: nous nous voulons informatifs, pas tapageurs! souligne Susanna Häberlin, porte-parole. Les relations pu-



Le Service de l'orientation professionnelle et de la formation des adultes de Fribourg mise sur des ambassadeurs (ici le hockeyeur Nathan Marchon) pour sa pub.

bliques sont une histoire de confiance. Si nous racontons à l'extérieur à quel point nous sommes géniaux, il faut se montrer à la hauteur lorsque les gens s'adressent à nous. Il s'agit de communication intégrée. Le message «Nous sommes à la page, modernes et numériques» ne fonctionne pas si le conseiller ne sait pas se servir correctement de son ordinateur.» C'est aussi ça, la communication intégrée: faire passer le même message à l'interne et à l'externe. Voilà également pourquoi les newsletters de ask! sont rédigées conjointement par des spécialistes de la communication et du CO, puis vérifiées par l'ensemble du personnel sur l'Intranet, et publiées seulement après ces deux étapes.

La communication passe par un large éventail de canaux, comme l'explique Susanna Häberlin: «Nous utilisons Instagram pour nous adresser aux jeunes; nous avons fait de bonnes expériences avec Facebook pour promouvoir nos programmes de

mentorat; avec LinkedIn, nous communiquons auprès des adultes sur le conseil en orientation de carrière ou encore sur la santé au travail. Nous avons aussi des dépliants qui donnent des informations sur toutes nos prestations et manifestations. Nous pouvons également proposer des sujets pour des journaux régionaux et y publier des annonces. Enfin, nous participons à des événements tels que des salons pour nous faire connaître et augmenter notre visibilité.»

Qui fixe la stratégie promotionnelle? «La communication devrait être décidée au niveau de la direction et réalisée par des pros», précise Susanna Häberlin. Urs Brüttsch va encore plus loin: «En fait, il faudrait qu'un groupe marketing coordonne et lance tout cela à l'échelon suisse. Jusque-là, chacun menait sa réflexion dans son coin. Désormais, la CDOPU va développer une stratégie commune à l'intention de la CDIP: la communication vers l'extérieur fera partie des thèmes abordés.»

Conditions de travail

Qu'est-ce que le travail décent et comment l'évaluer?

Partout dans le monde, les retombées de l'évolution technologique accélérée et de la globalisation rendent l'accès à des emplois de qualité plus difficile. Il y a toujours plus de chômage, mais également de sous-emploi et de travail précaire. En Suisse aussi, d'où l'importance d'analyser les conditions de travail.

Par Jenny Marcionetti (Haute école spécialisée de Suisse italienne SUPSI), Jonas Masdonati (Centre de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation CePCO de l'Université de Lausanne), Marc Schreiber (Institut de psychologie appliquée IAP de Zurich), ainsi que Jérôme Rossier (CePCO)

Le marché suisse du travail reste très performant en comparaison internationale. Cependant, depuis au moins une quinzaine d'années, notre pays connaît également une progression des contrats à durée déterminée, du sous-emploi et du nombre de travailleurs pauvres. Les groupes sociaux les plus à risque sont les femmes, les personnes peu qualifiées ou d'origine étrangère, les jeunes actifs ainsi que les travailleurs âgés. Il s'avère donc essentiel d'examiner en détail les facteurs psychologiques et contextuels favorisant l'accès à l'emploi en général, mais aussi, en particulier, à un emploi que l'on pourrait qualifier de «décent» ou «digne».

La notion de «travail décent»

Initialement thématisée par l'Organisation internationale du travail, la notion de «travail décent» (*decent work*) est au cœur de la théorie de la psychologie de l'activité de travail (*Psychology of Working Theory*), pensée en 2016 par Duffy, Blustein, Diemer et Autin. Selon cette théorie, un travail décent contribue de manière prépondérante au bien-être et à la satisfaction des besoins fondamentaux des individus. Pour être considéré comme décent et avoir cet impact positif sur les individus et la société, le travail doit répondre à cinq exigences:

- 1) Offrir des conditions de travail physiques et interpersonnelles sûres (par exemple, l'absence de violence physique, mentale ou émotionnelle).
- 2) Garantir des horaires de travail qui permettent une conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

3) Prôner des valeurs compatibles avec celles des travailleurs et de leur communauté.

4) Garantir un salaire adéquat.

5) Permettre un accès aux prestations de santé.

Du fait de la progression du sous-emploi et du travail précaire, d'autres éléments peuvent s'ajouter à ces cinq exigences, comme la sécurité de l'emploi, tant en termes de quantité de travail que de stabilité professionnelle.

Le travail décent dans le contexte suisse

Pour étudier les facteurs qui peuvent faciliter ou freiner l'accès au travail décent, ainsi que les conséquences de cet accès en termes de satisfaction professionnelle ou de vie, il faut d'abord développer des instruments qui permettent d'apprécier dans quelle mesure les individus perçoivent leur travail comme étant décent. C'est ce qu'ont fait Duffy et ses collègues en 2017, en développant la *Decent Work Scale*, une échelle regroupant quinze questions, trois pour chacune des cinq caractéristiques citées ci-dessus. Dans l'objectif de développer une mesure du travail décent ajustée à la Suisse, nous avons en premier lieu évalué la pertinence de ces caractéristiques dans le contexte helvétique. L'instrument a ensuite été traduit en français, en allemand et en italien, et testé sur un échantillon de 604 personnes travaillant dans l'une des trois régions linguistiques. Les résultats ont permis de confirmer la fiabilité, pour la Suisse et dans ces trois versions linguistiques, d'une échelle de mesure

du travail décent très similaire à celle développée par Duffy et ses collègues, et qui couvre les cinq caractéristiques principales (voir exemples ci-dessous).

Nous avons également pu montrer très clairement que le fait de percevoir son travail comme étant décent influence positivement la satisfaction professionnelle et de vie. Deux études récentes (cf. encadré page 23) corroborent d'ailleurs ce résultat en analysant l'influence de divers paramètres. Par ailleurs, notre étude indique quels facteurs pourraient

Exemples d'énoncés de la Decent Work Scale suisse

- 1) Conditions de travail sécuritaires:
«Au travail, je me sens à l'abri de toute forme d'abus.»
- 2) Temps libre et repos:
«J'ai du temps libre pendant la semaine.»
- 3) Valeurs congruentes:
«Les valeurs de mon organisation correspondent à mes valeurs familiales.»
- 4) Rémunération adéquate:
«Mon travail est rémunéré correctement.»
- 5) Accès à des prestations de santé:
«L'assurance obligatoire des soins offre de bonnes prestations de santé.»

La personne interrogée doit évaluer la pertinence de chaque énoncé en choisissant parmi sept réponses allant de «entièrement d'accord» à «pas du tout d'accord».

faciliter au mieux l'accès au travail décent: une origine sociale aisée, le fait de ne pas craindre une dégradation des conditions de travail (à rapprocher du paramètre Perspectives d'emploi dans le «Baromètre Conditions de travail») et le sentiment d'avoir une emprise sur son parcours professionnel malgré des contraintes financières ou structurelles (cette capacité décisionnelle perçue subjectivement est appelée «volition professionnelle»).

Implications pour l'orientation

Cette recherche comporte plusieurs implications politiques et pratiques. Elle confirme que, si l'on entend promouvoir la satisfaction professionnelle, l'engagement au travail et le bien-être, les politiques publiques et les services destinés à aider les citoyens et citoyennes à gérer leurs carrières doivent favoriser l'accès à un travail décent. Il faut que les pouvoirs politiques continuent d'empoigner cette problématique, par exemple en renfor-

çant les mesures d'insertion des jeunes et des seniors à la recherche d'un emploi ou en promouvant une formation professionnelle accessible à tout âge. Les conseillers et conseillères en orientation ont également un rôle crucial à jouer. Se situant à l'interface entre l'individu et le monde professionnel, ces spécialistes peuvent en effet aussi bien dénoncer d'éventuelles conditions de travail non décentes que soutenir le développement des ressources permettant aux individus de devenir des acteurs de leur parcours professionnel.

À la lumière de ce qui ressort de notre étude, seule une action conjointe sur les conditions cadres du marché du travail, sur le dialogue social (avec les acteurs communautaires, les organisations nationales et internationales, etc.) et sur l'accompagnement des individus en difficulté peut favoriser l'accès à un travail décent et digne pour tout le monde. Enfin, dans une optique préventive, une partie du travail d'orientation pourrait

déjà être menée dans le contexte scolaire, en particulier au secondaire et dans les écoles professionnelles. Il s'agirait ainsi d'aider les jeunes à développer les ressources et les habiletés leur permettant de faire des choix adéquats en termes de

Les conseillers en orientation peuvent dénoncer d'éventuelles conditions de travail non décentes.

formations ou de métiers et de traverser les transitions professionnelles, mais aussi de les sensibiliser à leurs droits en tant que travailleurs et de les former à la recherche d'un emploi décent. Ces actions préventives contribueraient notamment à sensibiliser la génération des futurs actifs et entrepreneurs aux questions de la promotion du bien-être psychosocial au travail, de la durabilité des carrières et de la responsabilité sociale que les institutions, les entreprises et la société citoyenne partagent lorsqu'il s'agit de penser au monde du travail de demain.

Conditions de travail en Suisse sous surveillance

Les conclusions du présent article font écho aux résultats de deux enquêtes publiées en octobre 2018 sur les conditions de travail en Suisse. Menée par la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) pour le compte du SECO, une analyse de données récoltées en 2015 démontre que la satisfaction au travail des salariés suisses dépend clairement de la possibilité de concilier vie privée et horaires de travail. L'environnement professionnel a également un fort impact, notamment le comportement des supérieurs, par une conduite respectueuse, encourageante et valorisante, ainsi qu'un climat organisationnel fondé sur la loyauté et la confiance. Depuis 2015, la Haute école spécialisée bernoise (BFH), Travail.Suisse et le syndicat Syna mesurent annuellement la qualité et l'évolution des conditions de travail en Suisse, en termes de motivation, de

sécurité de l'emploi et de santé. Dans son édition 2018, le «Baromètre Conditions de travail» constate des détériorations lentes: baisse de l'influence des travailleurs sur leurs horaires, ce qui précarise l'équilibre entre travail et vie privée; diminution des perspectives d'emploi à moyen terme, signifiant une perte de mobilité sur le marché du travail; niveau de stress élevé et en progression. Les deux enquêtes mettent en garde contre une flexibilisation, surtout unilatérale, des horaires et d'autres conditions de travail. *aw*

Pekruhl, U., Vogel, Ch. (2018): *Corrélations entre une sélection de conditions de travail et la satisfaction, l'engagement ou l'épuisement des travailleurs en Suisse*. FHNW.

Oesch, Th., Fritschi, T. (2018): «Baromètre Conditions de travail» – Évaluation des conditions de travail du point de vue des travailleurs. Résultats pour les années 2015 à 2018. BFH.

Masdonati, J., Schreiber, M., Marcionetti, J., Rossier, J. (2019): *Decent work in Switzerland: Context, conceptualization, and assessment*. In: *Journal of Vocational Behavior* (N° 110, pp. 12-27).

Massoudi, K., Abessolo, M., Atitsogbe, K. A., Banet, E., Bollmann, G., Dauwalder, J.-P., Handschin, Ph., Maggiori, Ch., Masdonati, J., Rochat, Sh., Rossier, J. (2018): *A value-centered approach to decent work*. In: Cohen-Scali, V. et al. (Éds), *Interventions in Career Design and Education – Transformation for Sustainable Development and Decent Work* (pp. 93-110). Cham, Springer.

MARCHÉ DU TRAVAIL



OIT

L'avenir du travail en trois points

L'Organisation internationale du travail (OIT) fête son centenaire en 2019. La publication du rapport «Travailler pour bâtir un avenir meilleur» fait partie des initiatives organisées à cette occasion. Le rapport propose un programme d'action visant à renforcer le contrat social en plaçant les hommes, les femmes et le travail qu'ils accomplissent au centre de la politique économique et sociale ainsi que des pratiques des entreprises. Pour ce faire, il s'agit d'accroître l'investissement à la fois dans le potentiel humain, dans les institutions du travail et dans le travail décent et durable. Plusieurs actions sont citées: droit universel à l'apprentissage tout au long de la vie, renforcement de l'autonomie des travailleurs dans la gestion de leur temps de travail ou encore promotion des investissements dans des domaines clés (économie rurale, par exemple) pour un travail décent et durable. *cbi*

Bureau international du travail (2019): Travailler pour bâtir un avenir meilleur. Genève.

swissstaffing

Obligation d'annonce des postes vacants: entraves

La faïtière du travail temporaire swissstaffing a évalué l'impact de l'obligation d'annonce des postes vacants, six mois après son introduction. Pour ce faire, elle a mené une enquête auprès de 650 directeurs et responsables RH. Conclusion: l'obligation entrave significativement le recrutement des entreprises. Selon Leif Agnéus, président de swissstaffing et directeur de Manpower Suisse, le délai de cinq jours est beaucoup trop long, ce qui induit une baisse de la qualité, des heures supplémentaires et des commandes perdues. L'enquête montre toutefois que 80% des entreprises interrogées sont satisfaites du contrôle de l'assujettissement et du processus d'annonce mis en place par le SECO et les cantons. La qualité des candidatures transmises par les ORP est par contre jugée bonne par seulement un tiers des entreprises. *cbi*

www.swissstaffing.ch > Médias > Communiqués de presse

Irlande

Travail précaire et évolution démographique

Une étude a analysé les conséquences du travail précaire en Irlande. Ce dernier se caractérise notamment par un faible niveau de rémunération et par des engagements à court terme (CDD ou encore travail sur appel). Sinead Pembroke, l'auteure de l'étude, met en avant un effet important: beaucoup de travailleuses précaires hésitent à procréer ou préfèrent se limiter à un seul enfant, compte tenu de leur situation financière. Pour la chercheuse, cela a une incidence directe sur l'évolution démographique, en contribuant au vieillissement de la population en Irlande et plus largement en Europe. Seule une combinaison de politiques publiques visant à protéger la relation de travail standard, à contrer l'insécurité et l'imprédictibilité du travail précaire et à garantir une protection sociale étendue peut inverser la tendance. *cbi*

Pembroke, S. (2019): Precarious work, precarious lives: how policy can create more security. Dublin, TASC.

Enquête

Salariés suisses satisfaits de leur travail

La satisfaction, l'engagement et l'épuisement des personnes actives sont étroitement liés à la possibilité de concilier les obligations sociales et privées avec les horaires et le temps de travail. Il apparaît également que la satisfaction au travail est fortement associée à un management respectueux, stimulant et centré sur la personne, ainsi qu'à un climat organisationnel loyal, fondé sur la confiance. C'est le principal résultat d'une enquête représentative réalisée auprès de 900 salariés en Suisse, dans le cadre de l'«European Working Conditions Survey 2015». Différents éléments ont été examinés: durée du travail, réglementation au niveau des heures, conception des tâches et de l'environnement professionnel (climat organisationnel, management et collaboration collégiale), sécurité de l'emploi, etc. L'enquête montre que les salariés suisses sont en grande partie satisfaits de leur activité et qu'il existe une corrélation claire entre satisfaction et conditions de travail. L'engagement des personnes actives suisses est aussi globalement élevé. Il dépend principalement de la possibilité de concilier travail et obligations sociales et privées ainsi que du style de management (respect, encouragement du développement professionnel, valorisation, etc.). Un environnement collégial est également primordial. De longues journées de travail et des horaires atypiques ne jouent pas un grand rôle par rapport à l'engagement. Un bon tiers des travailleurs suisses se sentent souvent ou toujours épuisés après le travail. Une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie privée permet d'y remédier. On constate une nette augmentation de l'épuisement chez les personnes qui effectuent plus de dix heures de travail au-delà de dix jours par mois et chez celles qui alternent le travail en horaires atypiques (nuit, week-end, rotation). dfl

www.seco.admin.ch > Services et publications > Travail > Conditions de travail > Études et rapports

Seniors au chômage

«Licenciements impitoyables»

De plus en plus de seniors finissent au chômage. Une initiative populaire a été lancée pour contrer ce phénomène.

Denis G. Humbert en est l'un des auteurs.

Interview: Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

PANORAMA: Pourquoi vouloir réformer la protection des employés âgés?

Denis G. Humbert: Depuis une dizaine d'années, je constate une augmentation des licenciements de personnes de plus de 50 ans. Les statistiques le confirment. En cause, un changement de pratiques en matière de licenciement et la globalisation qui exerce une pression croissante au niveau des coûts dans les entreprises: la responsabilité patronale envers le bien-être des employés a cédé devant le paradigme de la maximisation des profits. Un peu partout, les licenciements sont impitoyables et rapides.

En Suisse, le taux d'activité des seniors est très élevé (2017: 75%) comparé à d'autres pays.

C'est toujours moins que dans la tranche d'âge des 40-54 ans, où ce taux dépasse 90%. Par ailleurs, les personnes de plus de 50 ans ne retrouvent un emploi qu'après neuf mois ou plus, contre trois pour les 15-24 ans.

Pourquoi licencie-t-on plutôt les travailleurs âgés?

Parce qu'ils coûtent davantage, ont la réputation d'être moins flexibles et touchent des salaires plus élevés. Les CCT avec des salaires qui augmentent automatiquement par tranche d'âge sont également problématiques. Par ailleurs, les employeurs versent 9% du salaire mensuel à la caisse de pension pour les travailleurs de plus de 50 ans, contre 3,5% pour les trentenaires. Sans oublier la cinquième semaine de congé qui est habituellement accordée aux plus de 50 ans.

Certains préconisent de diminuer les salaires des employés âgés...

Je trouve l'idée de carrière en arc intéressante, pour peu qu'elle aide vraiment ces personnes à conserver leur emploi.



Denis G. Humbert est avocat.

Sur vos huit propositions pour protéger efficacement les employés âgés, laquelle est la plus importante?

Inciter les employeurs à changer de comportement, et non interdire. Cela pourrait passer par des crédits d'impôts, des subventions salariales provenant de l'assurance-chômage ou la suppression du taux élevé de cotisation à la caisse de pension.

Vous proposez aussi des règles de licenciement plus strictes. N'est-ce pas contre-productif?

Ça dépend. Ma proposition ne fait que rappeler la jurisprudence du Tribunal fédéral au sujet des obligations envers les employés âgés avec de nombreuses années d'ancienneté. Il faudrait intégrer cet arrêt dans la législation. Malheureusement, le Parlement reste les bras croisés.

Que prévoyez-vous pour la suite?

Nous venons de constituer une large alliance contre les discriminations liées à l'âge et lancerons, en 2019 encore, une initiative constitutionnelle. Elle demandera au législateur de prendre des mesures contre de telles discriminations.

www.altersdiskriminierung.ch

Mémoire de master

Quels signaux favorisent la réinsertion des chômeurs âgés?

L'âge constitue un frein à la recherche d'emploi. Une étude montre que certaines images négatives associées à l'âge peuvent être atténuées. Elle indique toutefois que dès 58 ans, les chances de voir son dossier retenu s'amenuisent.

Par Adile Gachoud, Institut de hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne

Les seniors présentent un risque statistiquement faible de connaître une période de chômage. Cependant, confrontés à la perte d'emploi, ils sont particulièrement touchés par deux problématiques: le chômage de longue durée et l'arrivée en fin de droit. En effet, selon une étude de 2017, seuls 14% des chômeurs de 55 ans et plus ont pu se réinsérer durablement. Pour les autres, le recours à l'aide sociale peut s'avérer nécessaire.

La difficile réinsertion professionnelle des plus de 50 ans s'explique en partie par des images négatives associées à leur âge. Formation obsolète, baisse de forme physique, manque d'affinités pour la technologie, charges sociales et salaires élevés ou encore attitude réfractaire au changement: voilà ce que certains employeurs pensent à propos des seniors. Est-il possible d'améliorer, chez ces derniers, les chances de retour à l'emploi? C'est ce que nous avons souhaité découvrir dans le cadre d'une recherche menée auprès de quinze employeurs des cantons de Vaud et de Fribourg. Pour ce faire, nous leur avons adressé des dossiers fictifs de chômeurs seniors contenant des informations – ou signaux – contredisant certains clichés.

L'âge comme facteur de discrimination

Pour mener à bien notre recherche, nous avons mobilisé la théorie du signal. Celle-ci postule que le processus de recrutement se déroule dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information et que les recruteurs recourent à des stratégies de sélection des candidats comme les signaux. Ces derniers sont des données personnelles, des caractéris-

tiques observables des candidats, dont la nationalité, le genre, la formation ou l'âge.

Les employeurs souhaitent recruter les employés les plus productifs. Pour ce faire, ils se fondent sur différents signaux et les interprètent en vue d'évaluer les qualités et la productivité d'un candidat. Plusieurs études ayant analysé le signal de l'âge et son impact ont surtout démontré une discrimination envers les travailleurs âgés, appelée aussi «âgisme»: les candidats plus âgés reçoivent en effet moins de réponses positives.

Ce faisant, nous nous sommes demandé s'il existait des signaux permettant d'atténuer les images négatives associées à l'âge afin d'augmenter les chances

Le profil d'une candidate senior mentionnant avoir effectué des formations continues aura ses chances sur le marché de l'emploi.

de réinsertion de ces personnes. À cet effet, nous avons créé différents profils fictifs de chômeurs seniors: hommes et femmes, mariés, deux enfants, de nationalité suisse, scolarité obligatoire et CFC, etc. Nous avons fait varier l'âge (de 52 à 62 ans) ainsi que l'image négative que nous souhaitions contrer par un signal. Par exemple, nous avons présenté le profil d'un homme de 59 ans, de nationalité suisse, marié, avec deux enfants, au bénéfice d'un CFC et d'un parcours professionnel adéquat, au chômage depuis six mois. Nous avons indiqué en sus sa pratique régulière d'un sport et sa participation,

depuis 30 ans, à la course à pied des 20 km de Lausanne. Lors des entretiens avec les employeurs, nous leur avons soumis tour à tour, sur papier, les différents profils créés et demandé de les interpréter.

L'importance de la formation continue et de la flexibilité

Premier constat: la plupart des images négatives liées à l'âge ont été évoquées par les employeurs durant les entretiens. À titre d'exemple, on retrouve l'image négative d'un manque de flexibilité et d'une plus faible capacité d'adaptation. Un employeur précise: «Chez les seniors, il y a peut-être une sorte de rigidité dans les pratiques; un jeune est beaucoup plus malléable [...]. Les habitudes d'un senior seront plus difficiles à casser que celles des jeunes.» Cependant, dès que nous abordions les signaux contredisant une image négative, les employeurs dépassaient volontiers leurs a priori. Par exemple, le profil d'une candidate senior mentionnant avoir effectué des formations continues sera très apprécié par les employeurs et aura ses chances sur le marché de l'emploi. De la même manière, un candidat indiquant se montrer flexible et capable d'adaptation intéressera le recruteur. Ces deux signaux concernant la formation continue et la flexibilité peuvent donc atténuer les images négatives associées aux seniors, telles qu'une formation obsolète ou un manque de flexibilité.

Les charges sociales, un a priori non corroboré

Il est aussi intéressant de relever que les charges sociales plus élevées des travailleurs seniors ne sont pas un frein à l'em-

bauche pour les employeurs. Afin de contrer ces dernières, nous avons proposé des aides de l'État lors de l'embauche d'un senior au chômage. Or, aux yeux des employeurs, ces aides n'ont que peu d'incidence, le plus important étant que le candidat dispose d'un bon profil et de compétences intéressantes. Nous avons également examiné l'image négative des salaires plus élevés des seniors, en présentant un candidat prêt à réduire ses prétentions salariales. Le test a montré que ce signe était interprété par les employeurs comme de la faiblesse ou du désarroi.

Dès 58 ans, la discrimination se renforce encore

D'autres résultats importants ont trait à l'âge des différents candidats seniors fictifs et à son impact sur leurs chances de retour à l'emploi. Nous avons en effet

Accepter de réduire ses prétentions salariales est interprété par les employeurs comme de la faiblesse ou du désarroi.

découvert que les dossiers des candidats âgés de 58 ans et plus sont rapidement mis de côté. «Est-ce qu'on peut se projeter avec quelqu'un qui n'a plus que six ans à faire, en sachant qu'il faut quand même un temps d'adaptation, etc.?» se demande l'un des employeurs interrogés. «Pour certains postes, il faut tellement de temps pour être à l'aise que l'on pense que c'est quand même un investissement...»

La plupart des recruteurs sont réticents à engager des chômeurs dont l'âge est trop avancé, notamment parce qu'ils se projettent uniquement à court terme, mais aussi parce qu'ils estiment que l'investissement dans la formation interne sera trop important au vu des années de vie active restantes. De ce fait, les employeurs seraient plus enclins à offrir aux seniors des emplois temporaires et des postes simples ne nécessitant ni formations ni projections.

Développer l'offre de travail temporaire

À l'aune des résultats présentés, il est possible de formuler plusieurs recommandations. La formation continue tout au long du parcours professionnel devrait être plus largement promue par les politiques publiques et les employeurs. Comme certaines études l'ont déjà souligné, la formation continue reste indispensable pour éviter l'exclusion du marché de l'emploi. L'État devrait également développer l'offre de travail temporaire ainsi que les formations pour les chômeurs seniors, tout en poursuivant une politique de sensibilisation auprès des employeurs. Quant à ces derniers, ils devraient notamment faire preuve de plus de volontarisme dans l'embauche de chômeurs âgés. Nos recommandations à l'intention des demandeurs d'emploi seniors concernent surtout leurs dossiers de candidature. Au vu des résultats sur les signaux, nous leur conseillons de mettre en avant leur formation continue, leurs expériences et de faire preuve de flexibilité. De manière plus générale, un changement de mentalité et d'attitude envers les chômeurs seniors serait souhaitable.

.....
Gachoud, A. (2018): Le chômage des seniors: analyse de signaux pour une amélioration de leur réinsertion professionnelle. Mémoire de master. Université de Lausanne.

Lire aussi l'interview en page 25.

TROIS QUESTIONS

à Jérôme Despont, directeur Conseils entreprises & Mandats institutionnels chez Réalise (entreprise sociale genevoise)



A priori contournés

En quoi consiste votre méthode de placement direct?

Elle propose une autre approche du recrutement, sans envoi de C.V. ni interview. Le *job coach* de Réalise sélectionne un candidat selon le profil du poste, puis le présente en vue d'un test pratique dans l'entreprise. Ce placement direct est destiné aux demandeurs d'emploi en formation chez Réalise, issus de l'ORP ou de l'aide sociale.

Quels sont ses avantages?

La personne en test peut démontrer concrètement ses compétences dans l'entreprise, ce qui permet de contourner les a priori, comme ceux liés à l'âge ou au manque de diplômes. Plusieurs entreprises partenaires ont en effet reconnu qu'elles auraient d'emblée exclu le candidat engagé si elles avaient eu connaissance de son C.V. Certains demandeurs d'emploi ont des compétences peu ou pas visibles sur dossier.

Cette méthode est-elle efficace?

En plus de cinq ans, plusieurs centaines de personnes ont été présentées à des employeurs par ce biais. Parmi elles, près de 80% étaient en adéquation totale avec le poste, 40% ont reçu une proposition d'emploi et environ un tiers ont été engagés. En comparaison, moins de 5% seulement de ce public retrouvent un emploi avec les moyens usuels de recrutement que sont le C.V. et l'interview. *cbi*

Recherche

Conditions de travail sur le marché complémentaire

Une recherche actualise la définition du marché complémentaire. Analysant sept formes d'emploi, les auteurs détaillent les conditions de travail en vigueur sur ce marché à l'aune du droit du travail.

Par Natalie Benelli, Katja Haunreiter, Morgane Kuehni et Antonin Zurbuchen (HES-SO), Spartaco Greppi (SUPSI), ainsi que Peter Streckeisen (ZHAW)

En Suisse, des milliers de personnes exercent sur le marché complémentaire sans bénéficier du statut de travailleur socialement reconnu. Elles travaillent dans le cadre de l'assurance-chômage (LACI), de l'assurance-invalidité (LAI), de l'aide sociale, de l'asile (LAsi), d'un atelier protégé (LIPPI), du service civil ou d'un travail d'intérêt général (TIG) au sens du Code pénal. Bien que la notion de marché complémentaire ne fasse pas l'objet d'une définition précise, la littérature a mis en exergue cinq caractéristiques:

- 1) Le marché complémentaire est pourvu en fonction d'objectifs sociaux et non selon les lois et les critères du marché.
- 2) Il est subventionné.
- 3) Les emplois sont destinés à un public spécifique.
- 4) Ils sont limités dans le temps.
- 5) Ils respectent un principe de non-concurrence.

Ces cinq caractéristiques se combinent souvent de manière non exhaustive dans les sept formes d'emploi considérées. Exemples: le service civil ne vise aucun objectif de réinsertion professionnelle; les mesures de l'AI ne sont pas soumises au principe de non-concurrence.

Retour sur la définition du marché complémentaire

Dans une recherche lancée en janvier 2018 et financée par le Fonds national suisse, nous proposons de définir le marché complémentaire comme un marché de services sur lequel se rencontrent des places de travail et des personnes avec des statuts administratifs spécifiques. L'échange de services a lieu entre l'État et des prestataires qui répondent à une demande étatique de création de places de

travail (cf. schéma de la page 29). Sur le marché complémentaire, l'État délivre une autorisation d'exercer un rapport productif. Une telle autorisation n'a pas d'équivalent sur le marché du travail primaire, lequel met en présence deux parties jugées indépendantes du point de vue juridique. Cette relative symétrie juridique entre un employeur et un employé n'existe pas sur le marché complémentaire, car les modalités contractuelles du rapport productif sont le plus souvent déterminées *ex ante* par le statut administratif des travailleurs.

Le marché complémentaire ne se limite pas aux activités d'utilité publique: une personne au chômage peut être assignée à un programme d'emploi temporaire dans une administration cantonale, voire dans une entreprise privée, l'une comme l'autre devenant alors des prestataires de services. Bien qu'exercée sur le marché primaire, l'activité réalisée par la personne au chômage relève du marché complémentaire puisque c'est le statut de chômeur qui en définit les modalités contractuelles. Il en est de même pour un civiliste qui travaille dans un établissement d'affectation (avec allocation pour perte de gain comme rémunération principale) ou pour une personne invalide employée dans un atelier de production (avec rente AI).

Sept formes d'emploi

Nous nous appuyons sur nos premiers résultats de recherche pour comparer les contrats individuels de travail de droit privé avec les sept formes d'emploi du marché complémentaire retenues pour ce travail documentaire. Nous avons limité l'information à trois cantons (Bâle-Ville,

Tessin, Vaud) et à une seule forme d'emploi par cadre réglementaire: les programmes d'emploi temporaire pour les personnes à l'assurance-chômage, les mesures d'insertion professionnelle pour les personnes à l'aide sociale, les programmes d'occupation pour les personnes titulaires d'un permis de séjour provisoire (N et F), le service civil, le TIG comme modalité d'exécution d'une sanction pénale, le travail en atelier pour les personnes en situation de handicap ainsi que le placement à l'essai pour les personnes à l'AI. Dans un tableau disponible sur www.marchecomplementaire.ch, nous avons recensé les bases légales relatives à la durée, à la rémunération, aux instructions, à la cessation de l'activité et au certificat de travail pour les sept formes d'emploi.

Durée variable d'une forme d'emploi à l'autre

Dans les sept formes d'emploi retenues, l'activité est déterminée par des contrats *sui generis* qui reposent sur des textes spécifiques, entraînant une importante hétérogénéité des modalités contractuelles. Les contrats signés au sein des ateliers au sens de la LIPPI reprennent de nombreux éléments du Code des obligations et sont, de ce fait, les plus proches du marché primaire. Pour les sept formes citées, le législateur s'est systématiquement prononcé sur le type et le montant de la rémunération, de même que sur les conséquences d'une cessation de l'activité. En revanche, la durée de la relation de travail, les instructions ou la question du certificat de travail ne sont pas toujours réglées dans l'aide sociale et dans le domaine de l'asile (le moins détaillé dans les trois cantons étudiés).

Alors qu'une mesure s'étend généralement sur trois à six mois dans les domaines assurantiels (LACI, LAI), sa durée fait l'objet d'un calcul précis dans le service civil (1,5 fois la durée du service militaire) et le TIG (quatre heures de TIG valent un jour de peine privative de liberté ou un jour-amende de peine pécuniaire). Toutefois, la durée de la relation de travail n'est pas toujours limitée. Les personnes engagées dans des ateliers protégés peuvent signer des contrats à durée indéterminée. Dans les domaines de l'aide sociale et de l'asile, la durée d'une mesure peut s'étendre jusqu'à douze mois et, dans certains cas, être prolongée sans limite formelle au sein des cantons cités.

Rémunération très inégale

En matière de rémunération, notons que les personnes accomplissant un TIG sont les seules à ne pas être rétribuées. Dans les ateliers au sens de la LIPPI, le travail effectué donne droit à un salaire à proprement parler, allant de quelques centimes à des dizaines de francs par heure de travail. Dans les régimes assurantiels du chômage, de l'invalidité et du service civil (LAPG), les personnes perçoivent des indemnités journalières, alors que dans les régimes assistantiels (aide sociale, LAsi), la participation à une mesure professionnelle donne en général lieu à un supplément ou à une in-

demnisation financière qui s'ajoute à un forfait de base. Dans les deux régimes, la rémunération ne tient pas compte de la nature de l'activité exercée ni du savoir-faire mis en œuvre.

Dans le cadre de l'AI et de l'assurance-chômage, la participation à une mesure ne modifie pas le montant perçu par l'assuré. Dans un souci d'équité sociale, une indemnité minimale de 102 francs par jour est toutefois prévue en cas de participation à un programme d'emploi temporaire au sens de la LACI. Ce montant contraste fortement avec les suppléments d'intégration de l'aide sociale, qui ne dépassent pas 100 francs par mois à Bâle-Ville ou au Tessin et qui n'existent pas pour les adultes dans le canton de Vaud. Une personne en placement à l'essai LAI peut gagner jusqu'à 8645 francs d'indemnités par mois, alors que le forfait d'entretien et l'indemnisation pour l'activité d'une personne migrante (LAsi) s'élèvent au maximum à 768 francs par mois dans le canton de Vaud (pour 80 heures de travail par mois) et à 988 francs par mois dans le canton de Bâle-Ville (pour 30 heures de travail par semaine).

Incidences diverses de la cessation d'activité

Dans les ateliers, le service civil et le TIG, une interruption n'a pas d'autre conséquence qu'un retour à une situation pré-

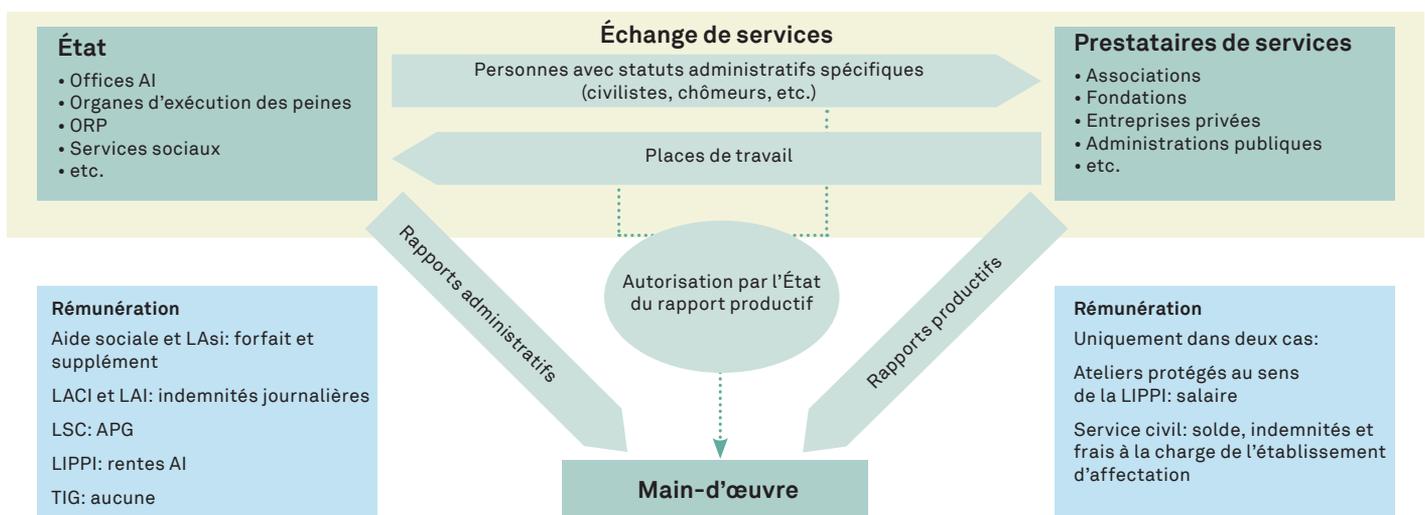
alable. Lorsque les formes d'emploi comportent des objectifs de réinsertion professionnelle (LACI, LAI, aide sociale, LAsi), un refus de participation et une cessation d'activité jugée fautive entraînent des sanctions, soit la réduction, la suspension ou la suppression des revenus d'assurance ou d'assistance. Ainsi, un chômeur qui abandonne, sans motif valable, un programme d'occupation temporaire s'expose à une suspension des indemnités pouvant aller jusqu'à 60 jours. Les forfaits de l'aide sociale peuvent être réduits de 15 à 30% selon les cantons, voire totalement supprimés pour la durée de la mesure prévue selon la jurisprudence fédérale.

Notre analyse met l'accent sur l'hétérogénéité des conditions de travail sur le marché complémentaire. Bien que ces grandes différences s'expliquent par la fragmentation des statuts administratifs, il est légitime de mettre en doute leurs effets pour les personnes et le monde du travail en général.

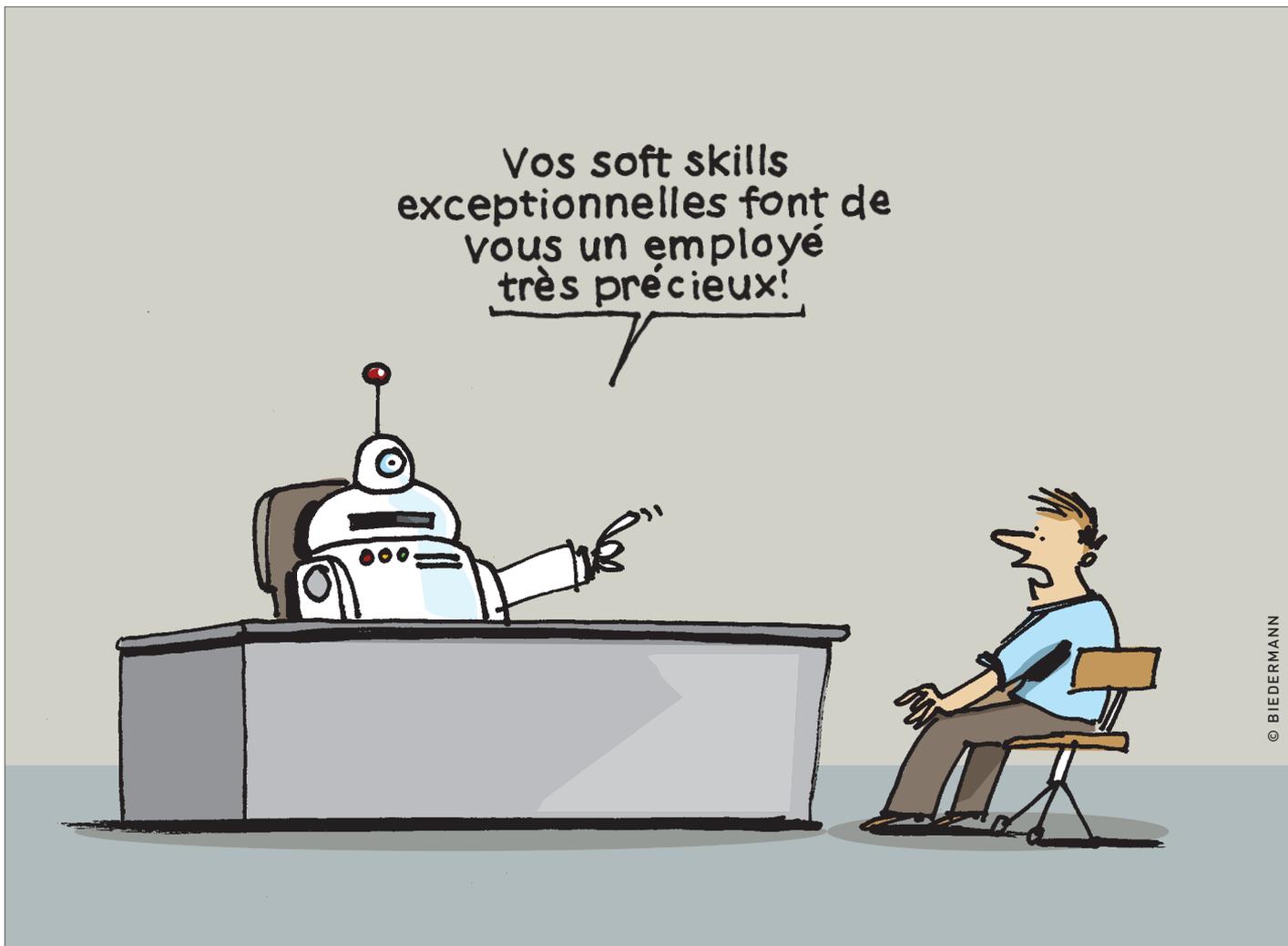
.....
www.marchecomplementaire.ch

Kuehni, M. (en cours): Le rôle de l'État dans la segmentation du marché du travail: étude qualitative du marché complémentaire à Bâle-Ville, au Tessin et dans le canton de Vaud. Lausanne, EESP.

Modélisation du marché complémentaire



L'échange de services a lieu entre l'État et des prestataires qui créent des places de travail à sa demande (l'État leur délivre une autorisation d'exercer un rapport productif). Source: Benelli et al.



IMPRESSUM

Éditeur

Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO). Avec le soutien du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

Adresse

CSFO, Rédaction PANORAMA
Maison des cantons
Speichergasse 6, CP, 3001 Berne
tél. 031 320 29 63, redaction@panorama.ch
www.panorama.ch

Rédaction

Stefan Krucker (sk), rédacteur en chef
Daniel Fleischmann (dfl), Formation et Marché du travail
Laura Perret Ducommun (lp), Formation
Anna Zbinden Lüthi (az), Orientation
Alexander Wenzel (aw), Orientation
Christine Bitz (cbi), Marché du travail
Jean-Noël Cornaz (jc), production

Layout

Andrea Lüthi

Cartoon

Christoph Biedermann

Correction

Catherine Vallat

Imprimerie

Jordi AG
Aemmenmattstrasse 22, 3123 Belp
tél. 031 818 01 11, info@jordibelp.ch

Maison d'édition – Distribution – Publicité

Werd & Weber Verlag AG
Gwattstrasse 144, 3645 Thoune/Gwatt
tél. 033 336 55 55, fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

Abonnements

b.hunziker@weberag.ch, tél. 033 334 50 15
Les changements d'adresse sont à signaler à la maison d'édition.

Tarifs

La revue spécialisée PANORAMA paraît tous les 2 mois (6 numéros/an) en français et en allemand.
Numéro isolé: CHF/EUR 19.-
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF/EUR 92.-
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF/EUR 111.-
Abonnement annuel étudiants: CHF/EUR 50.-
Exemplaire à l'essai: gratuit
ISSN: 1661-9544, 33e année

Photos

Couverture, p. 4, 12, 17, 18, 24: Adrian Moser;
p. 6: TPG; p. 9: Daniel Fleischmann;
p. 15: Joëlle Racine/Unia; p. 7, 21, 25, 27: DR

Avant-première

Le prochain numéro paraîtra le 21 juin.
Focus: Pénurie de personnel qualifié