

PANORAMA

N° 3 | 2012

FOCUS

Un monde du travail incertain

La pression économique croît, l'emploi à long terme n'est plus assuré: de nouvelles compétences deviennent nécessaires dans la planification de carrière. Comment les associations patronales et les responsables de formation réagissent-ils à ces changements?



FORMATION

Débat: est-il justifié que l'AI économise dans la formation professionnelle?

Stefan Ritler (OFAS) veut lier les ressources aux perspectives des bénéficiaires. Walter Bernet (Insieme) estime que le droit à la formation est remis en cause.

ORIENTATION

La fin de la vie professionnelle: une nouvelle étape à accompagner

En complément de ses tâches traditionnelles, l'orientation professionnelle est aussi là pour indiquer des pistes pour réussir son passage à la retraite.

MARCHÉ DU TRAVAIL

Définitions de pratique entre les villes frontières du Nord et du Sud

Série «ORP sous la loupe»: Bâle-Utengasse et Lugano

Un monde du travail incertain

- 5 Edito: Une incertitude grandissante**
- 6 L'insécurité marque la vie d'un nombre croissant d'actifs**
Bouleversement dans le monde professionnel: des valeurs comme la «fidélité à l'entreprise» ou la «limite entre travail et temps libre» vacillent.
- 8 La carrière nomade comme stratégie d'adaptation**
Les actifs doivent désormais être mobiles physiquement et psychologiquement, et accepter que leur vie ne ressemble pas à celle qu'ils avaient rêvée.
- 10 Les associations patronales doivent développer le système de formation**
S'en tenir aux usages de la formation professionnelle ne suffit plus. Les contenus de la formation doivent être actualisés à un rythme plus soutenu.

FORMATION 13 En bref

- 14 La formation des apprentis est rentable même en période de crise**
Deux tiers des entreprises formatrices obtiennent déjà lors de l'apprentissage un bénéfice net sur leur investissement. Une troisième enquête le confirme.
- 15 Débat: est-il justifié que l'AI économise dans la formation professionnelle?**
Stefan Ritler (OFAS) veut lier les ressources disponibles aux perspectives des bénéficiaires. Walter Bernet (Insieme) estime que le droit à la formation professionnelle est remis en cause.
- 16 La culture générale est utile au développement personnel**
Lors d'une récente conférence à Aarau, l'ECG a été jugé complexe et manquant de transparence. Pistes pour rendre cet enseignement plus attractif.

ORIENTATION 19 En bref

- 20 Quand le conseiller en orientation travaille à l'office de placement**
Les conseillers zougois des COSP et des ORP ont institutionnalisé un modèle de collaboration très apprécié et peu bureaucratique.
- 22 La fin de la vie professionnelle: une nouvelle étape à accompagner**
En complément de ses tâches traditionnelles, l'orientation professionnelle peut indiquer des pistes pour réussir son passage à la retraite.

MARCHÉ DU TRAVAIL 25 En bref

- 26 Différences de pratique entre les villes frontières du Nord et du Sud**
Série «ORP sous la loupe»: Bâle-Utengasse et Lugano
- 27 Evaluation grâce à un «baromètre des chances de réinsertion»**
Les données PLASTA pourraient compléter le profil des chances des demandeurs d'emploi. Un tel instrument est actuellement à l'étude.
- 28 Des conditions de travail réalistes sont plus efficaces**
L'Espace Formation Emploi Jura offre des mesures du marché du travail dans un environnement comparable à celui d'une entreprise.

AVANT-PREMIÈRE 30 Métiers d'avenir / Impressum



«Nous payons dès notre plus jeune âge le prix de la grande liberté de l'individu moderne.»

Thomas Huonker, publiciste et historien — page 7

Une incertitude grandissante



Michael Fritschi
Rédacteur en chef

— La notion d'«emploi à vie» est morte. La sécurité professionnelle des générations précédentes a disparu. Flexibilité, mobilité et saut d'un emploi à l'autre sont les nouveaux principes avec lesquels les jeunes en fin de formation et les actifs doivent composer pour planifier leur carrière. Ces principes sont synonymes de situations instables. Certes ils peuvent, selon les personnes et les phases de vie, paraître attrayants, mais pour beaucoup, ces conditions de travail signifient surtout une chose: incertitude et donc stress. En conséquence, la volonté de s'identifier à une entreprise diminue également.

Ce qui a le plus intéressé nos rédacteurs dans leurs recherches pour le focus «Un monde du travail incertain», c'est la façon dont les conseillers, les formateurs ou les employeurs font face à ce phénomène. Car vous aussi, lecteurs de PANORAMA, devez apprendre à suivre la cadence des développements. Pour les conseillers en orientation professionnelle et ceux des ORP, il est plus difficile de faire des déclarations fiables quand les conditions peuvent changer à tout moment. Les responsables de la formation et les associations patronales doivent constamment mettre à jour leurs contenus de formation et faire preuve de flexibilité, par exemple en créant, en cas de pénurie de main-d'œuvre, des conditions d'accès plus commodes pour les personnes qui se réorientent. —

**Plus d'infos sur
www.panorama.ch**

Envie d'en savoir plus? Consultez notre liste de liens et de références bibliographiques dans la rubrique «Revue»!

La photographie de couverture et celles introduisant chaque rubrique ont été prises au Zoo de Servion (VD).

Conditions de travail

L'insécurité marque la vie d'un nombre croissant d'actifs

Le monde professionnel a radicalement changé au cours des dernières décennies. Des valeurs apparemment inébranlables se mettent à vaciller, par exemple la «fidélité à l'entreprise», la «sécurité de l'emploi» ou la «limite entre travail et temps libre».

Par Thomas Huonker, enseignant, publiciste et historien à Zurich.

— Les suicides se multiplient au Japon parmi les hommes qui n'ont pas encore trouvé d'emploi fixe à 30 ou 40 ans. D'autres élisent domicile dans des parcs, retournent chez leurs parents ou passent la journée dans des cafés Internet, rongés par la honte de ne pas encore avoir trouvé de place stable dans la société. Leurs parents, âgés de 50 à 80 ans, ne connaissaient pas ce genre de soucis dans le Japon du boom industriel des années 1950. Des pays qui avaient accordé moins d'importance à la sécurité de l'emploi connaissent un chômage élevé des jeunes consécutif à la crise financière. En Espagne et en Grèce, plus de la moitié des moins de 25 ans sont sans emploi.

En Suisse, la situation n'est pas aussi dramatique. Presque tous, jeunes compris, ont un emploi. Mais eux non plus ne peuvent se sentir en sécurité. La notion de précarité évoque bien la situation des travailleurs, généralement jeunes, qui doivent jongler d'une place de stage mal payée à une autre, travailler sur appel, s'adapter chaque année à une nouvelle répartition de leur temps partiel, voire à sa réduction ou même à sa suppression.

Le travail se raréfie

Cette insécurité, souvent chronique et camouflée sous prétexte de travail indépendant, marque la vie de nombreux travailleurs. Un nombre croissant d'employés ne travaillent plus que temporairement pendant quelques mois, habituellement pour le même employeur, et cela pendant des années. D'autres, peu

qualifiés, vivent un va-et-vient permanent entre chômage et emplois précaires.

Selon une étude publiée l'an dernier par le Secrétariat d'Etat à l'économie, un tiers des personnes actives en Suisse (Seco) se sentent souvent ou très souvent stressées. Cela fait 30% de plus qu'il y a dix ans. Nombre d'entre elles deviennent dépressives, prennent des médicaments ou des drogues. D'autres s'épuisent et font un «burnout». Cette crise de sens, ressentie comme de l'épuisement, peut aussi toucher des professionnels bénéficiant d'un poste prétendument sûr. Par exemple des spécialistes de longue date dans l'industrie, qui ne supportent plus les va-et-vient entre heures supplémentaires et horaires réduits. Ou des cadres souffrant de restructurations incessantes ou de rétrogradation subite.

Causes de l'insécurité

Des enquêtes montrent qu'en temps de crise économique, le principal souci des Suisses est la sécurité de leur emploi. Mais c'est justement sur ce point qu'une profonde remise en question serait nécessaire: les holdings internationales ferment même des entreprises rentables, sous les applaudissements des marchés boursiers, dès qu'un profit plus important miroite ailleurs. La place industrielle suisse a été systématiquement bradée ces dernières décennies. Des branches entières comme le textile ont émigré. Des firmes de tradition comme Sulzer ou Landis & Gyr n'ont maintenu en Suisse que leurs parties les plus rentables. Seuls 22% des actifs travaillent encore dans l'industrie (47% en 1970).

Dans le monde du travail génératrice d'identité, la perte de sécurité n'a certes pas attendu l'immobilisation de la flotte de Swissair. Mais ce choc a révélé à la Suisse que la sécurité de l'emploi est partout une notion révolue. Autrefois, l'employeur et l'employé passaient un contrat tacite et incontesté: «Je te vends ma force de travail – tu me donnes la sécurité.» Cette règle appartient au passé – même pour les anciens garants des «postes de travail à vie» qu'étaient les CFF et La Poste. Logiquement, de plus en plus d'employés, les jeunes surtout, ne s'identifient plus à leur entreprise mais à leur travail. Une enquête mondiale menée récemment par PricewaterhouseCoopers auprès des 16 à 30 ans a révélé qu'une personne sur deux s'attend à connaître jusqu'à cinq employeurs durant sa vie professionnelle.

Les causes de l'insécurité sociale, qui n'est pas limitée au monde du travail, sont très diverses. Pour les historiens de l'économie, la rupture date de la récession de 1974, appelée crise du pétrole. Cette crise a révélé les risques liés à la surexploitation des ressources naturelles, et a marqué la fin d'une illusion: le capitalisme régulé de l'après-guerre ne protège pas des crises. La crise financière de 2008 a confirmé le message. Des économistes sérieux conseillent désormais, après la chute de gourous des hedge funds tels que Michael Milken et Martin Ebner, de constituer des réserves d'or, d'argent liquide et de nourriture.

Philosophes et historiens localisent l'insécurité dans l'esprit de l'époque postmoderne. Le *anything goes* s'est im-

posé dès les années 1980, d'abord dans le monde artistique, puis au quotidien. Après le collage du molosse socialiste à l'Est en 1989, le laisser-aller postmoderne et l'avidité généralisée faisaient chic. A l'exception des effets secondaires de l'occidentalisation comme les drogues, le sida et le retour de la pauvreté, et dans la mesure où les dirigeants du parti, tout en conservant quelques emblèmes communistes, n'avaient pas, comme en Chine, déjà complètement misé sur le capitalisme dès les années 1970.

Gagnants et perdants

L'adaptation doit se faire non seulement globalement, mais aussi individuellement et localement. Beaucoup se sont adaptés aux allers-retours entre Glaris et Zurich, Zurich et Bâle, Neuchâtel et Berne. Ceux qui espéraient, après 40 ou 50 ans au service de la même entreprise et au moment de passer à une retraite assurée, recevoir en plus une montre en or en remerciement de leur fidélité, ont dû apprendre qu'au-delà de 50 ans, ils étaient les candidats privilégiés en cas de suppression de postes, sans parachute doré. Autrefois honteux, les changements fréquents d'emploi font aujourd'hui partie de la planification de carrière. Maints futurologues, évoquant la démographie, considèrent les retraites comme non assurées en l'absence de

mesures sociopolitiques appropriées. Cependant l'AVS, l'AI, l'assurance chômage et l'assurance maternité font partie des progrès marquants des dernières décennies en matière de sécurité sociale.

Indépendamment de ces filets de sécurité, nous payons dès notre plus jeune âge le prix de la grande liberté de l'individu moderne. Le monde est ouvert à tous, chacun peut tout devenir partout, des footballeurs et des stars du spectacle sont millionnaires à 20 ans, des chefs de kolkhozes deviennent oligarques, des agriculteurs propriétaires de terrains à bâtir. Mais qui ne réussit pas ne peut s'en prendre qu'à lui-même. Il a manqué les occasions à saisir, a pris les mauvaises décisions et est maintenant hors jeu, un perdant de plus de la modernisation. Mais parmi les gagnants malins, aux côtés des riches et des super riches VIP de la jet-set, figurent aussi les spécialistes bien payés des domaines de pointe. Eux aussi ont leurs problèmes. Le stress augmente souvent plus vite que la productivité.

Le stress augmente souvent plus vite que la productivité.

Les formes modernes très accélérées de communication comme les newstickers sur Internet, les courriels, les textos, Skype et une quantité désormais illimi-

tée d'apps, amènent les cerveaux les plus polyvalents et brillants aux limites de leur capacité journalière ou hebdomadaire. Que de messages transmis si rapidement et restant en attente de traitement, la pile «en suspens» monte plus vite que jamais.

Les gagnants apparents du système ne sont que la pointe de l'iceberg. Un nombre croissant d'actifs perdent le rythme et l'équilibre de l'alternance vitale entre temps libre, famille et régénération d'une part, et disponibilité pour l'employeur d'autre part. Car avec la technique, le bureau est toujours là, même en dehors des heures de travail. Le danger d'offrir sans limites un service de pique-tout gratuit est réel. Les modèles de temps de travail en continu ou d'*«horaire basé sur la confiance»*, prévoyant davantage de travail à domicile, permettent parfois des débordements, selon le rapport de force social et l'insécurité générale de l'emploi, donc plutôt à charge de l'employé que de l'employeur. Pas étonnant que la mesure du temps de travail soit devenue un sujet de discussion politique au Parlement fédéral. Alors que les employeurs revendentiquent une attitude libérale, les syndicats défendent, symboliquement parlant, le principe de la pointeuse. Autrefois déjà, un tel changement survenu en si peu de temps était baptisé le «monde à l'envers». —



Orientation

La carrière nomade comme stratégie d'adaptation

La sécurité sur le marché du travail s'est beaucoup détériorée ces dernières années. Les actifs doivent désormais être mobiles physiquement et psychologiquement, et pouvoir accepter que leur vie prenne parfois d'autres directions que celles qu'ils avaient rêvées.

Par Caroline Perren, conseillère au Centre d'information, de conseil et de formation pour les professions de la coopération internationale (Cinfo).

— Dans la société postmoderne, une personne est considérée comme responsable de son propre destin et de la dimension professionnelle de sa vie. Son environnement de travail se transforme de plus en plus rapidement; la sécurité de l'emploi est devenue très incertaine. Les mesures permettant de faire face à cette situation et la tendance actuelle consistent à construire soi-même sa carrière, à en définir les principales priorités et grandes étapes, et à agir consciemment, par choix ou en fonction de contraintes. Pour ce faire, deux grandes compétences doivent être mobilisées: l'identité et la faculté d'adaptation.

Aujourd'hui, un travailleur qui change d'employeur, de profession ou encore de pays plusieurs fois durant sa vie n'est plus considéré comme versatile

ou instable, mais comme flexible, évolutif et ouvert à ce phénomène qu'est la «carrière nomade». Celle-ci se définit plus précisément par deux types de mobilité: la mobilité physique et la mobilité psychologique.

La mobilité physique désigne les changements liés à une évolution au sein d'une organisation: promotion, passage dans un nouveau service pour un emploi identique ou encore changement d'emploi tout en restant dans le même service. Elle s'applique aussi aux changements latéraux (vers une autre entreprise) ou géographiques (vers une autre région ou un autre pays). Quant à la mobilité psychologique, elle fait référence à la conception que la personne a de telles transitions, mais aussi à sa capacité à renoncer à une opportunité pour

des raisons personnelles. Difficile à mesurer, ce deuxième aspect est souvent occulté.

Auteur et consultant d'organisations, William Bridges a développé un modèle distinguant trois dimensions: le changement, la transition et la résonance. Le changement se réfère à un événement ponctuel, précis dans le temps, choisi ou non, comme une promotion ou un licenciement. La transition correspond au processus intérieur d'adaptation à l'événement et comporte trois étapes: la fin, la zone neutre et le nouveau début. La résonance est ce qui «remonte» à la surface, comme l'écho d'anciennes expériences, pour laquelle l'auteur recommande un soutien professionnel.

Les chercheurs constatent aussi une grande évolution dans la conception de son propre parcours professionnel: la responsabilité n'incombe plus au seul employeur, elle est de plus en plus partagée avec l'employé, jusqu'à une gestion subjective et propre. La personne devient le gestionnaire, le manager actif de sa carrière, tant en termes de performance que de demande en matière d'apprentissage ou de formation continue, de développement personnel, etc. Guidée par ses valeurs internes, elle pourra aussi en mesurer le succès.

Compétences de carrière

Trois compétences clés permettent de «piloter» sa vie professionnelle: le savoir-pourquoi (knowing-why), le savoir-comment (knowing-how) et le savoir-qui (knowing-whom):



Les décisions de carrière doivent être mûrement réfléchies.

- Le savoir-pourquoi se caractérise par une image de soi relativement précise: valeurs, motivation, besoins personnels et enjeux professionnels.
- Le savoir-comment se réfère aux compétences professionnelles et non professionnelles transférables: l'identité de carrière, les savoirs et savoir-faire, l'expérience.
- Le savoir-qui est relatif aux réseaux sociaux mobilisables, à la fois pour des informations et pour de l'aide matérielle et émotionnelle: les réseaux internes et externes, les relations interpersonnelles, le mentor ou encore la réputation.

Dans le conseil de carrière à Cinfo, ces trois dimensions sont prises en compte. Premièrement, il faut se connaître soi-même et comprendre ce qui nous fait avancer (valeurs, motivation), autrement dit le socle sur lequel construire son projet professionnel. Deuxièmement, les points forts et les acquis d'expérience (compétences exercées et nouveaux savoirs à acquérir) sont à cerner pour définir le projet professionnel lui-même. Finalement, il s'agit de trouver avec qui entrer en interaction pour mettre ce projet en marche (le fameux «réseau», mais aussi les soutiens indispensables). Ces compétences clés se complètent par:

- Le savoir-quoi (knowing-what), ou la connaissance des règles du jeu des systèmes de carrière
- Le savoir-où (knowing-where), ou la connaissance des lieux et des instances
- Le savoir-quand (knowing-when), ou l'identification du bon moment pour rester en poste, quitter une organisation, changer de fonction, etc.

Savoir se mettre en valeur, élaborer un CV pertinent ou rédiger des lettres de motivation appropriées et qui feront mouche en font partie. La connaissance de l'environnement dans lequel la personne souhaite évoluer est également essentielle et bénéfique. Identifier les opportunités d'emplois et cibler les personnes stratégiques, par exemple celles

qui sont impliquées dans le processus de recrutement ou de sélection, peut en effet s'avérer déterminant.

Le timing, un critère important

La question du timing est finalement aussi importante. Etre conscient que le «bon moment» joue un rôle dans le parcours d'une personne: être capable de saisir une occasion lorsqu'elle se présente ou encore renoncer en connaissance de cause à une possibilité qui tombe au mauvais moment.

Pour être complet, il faut enfin se demander où se situe la limite de cette identité toujours transformée et de cette adaptabilité présentée comme une vertu cardinale. En effet, bien que la perspective d'être son propre architecte soit séduisante, la vie n'est pas «aménageable» selon le bon vouloir des personnes. Ac-

cepter de ne pas tout maîtriser et de ne pas toujours être «à la hauteur» du destin que l'on avait rêvé pour soi est un défi nécessaire à l'équilibre personnel. Tout comme il est indispensable à l'être humain de voir sa vie comme un tout.

En conclusion, la carrière nomade, qui implique de rester en permanence connecté à son environnement, devient un atout pour faire face aux changements du marché du travail par la connaissance de son identité et une faculté d'adaptation toujours stimulée. —

Pour une expérience sans frontières

Anne, après des études universitaires généralistes, a déjà deux stages à son actif et cherche un emploi dans la coopération internationale. Son but est de mieux connaître ses chances sur ce marché très exigeant. Elle souhaite aussi clarifier les différentes étapes qui lui permettront d'atteindre son objectif. Paul, lui, est déjà venu plusieurs fois à Cinfo ces dernières années: il a participé à une «Journée de réflexion» et au cours «Applying to International Organisations». Il a effectué un stage avec les «Volontaires des Nations Unies» qu'il a prolongé par d'autres missions à l'étranger. Après quelques années sur le terrain, il revient chez Cinfo pour un nouvel entretien-conseil devant l'aider à identifier les prochains pas pour poursuivre sa carrière. Anne et Paul prennent en charge leur cheminement professionnel, comme cela est décrit dans les carrières nomades. Lors des entre-

tiens, les différentes étapes nécessaires à la réussite du projet sont examinées, en fonction du moment de vie dans lequel se trouve le consultant. Pour Paul, il s'agira de valoriser des compétences spécifiques développées sur le terrain: par exemple, la capacité à travailler dans des conditions austères et le sens de l'improvisation; au niveau interculturel, la faculté de vivre avec l'incertitude et de gérer des paradoxes. Que l'on soit en début de carrière ou plus avancé, les conditions à prendre en compte peuvent évoluer et il est impératif d'en tenir compte. La difficulté à équilibrer vie professionnelle et vie privée lors de l'expatriation, par exemple, peut jouer un rôle majeur dans l'orientation future. Lors des entretiens à Cinfo, il n'est pas rare d'entendre le souhait de revenir en Suisse pour raison de famille ou pour réduire un isolement social devenu pesant.

Point de vue de l'employeur

Les associations patronales doivent développer le système de formation

Face à l'évolution du monde du travail, s'en tenir aux usages de la formation professionnelle ne suffit plus. Les contenus de la formation doivent être actualisés à un rythme plus soutenu. Des structures appropriées existent déjà.

Par Jürg Zellweger, membre de la direction de l'Union patronale suisse et responsable du secteur Education et formation.

— Le monde du travail connaît actuellement une tendance caractérisée par un recul des activités simples et une hausse du travail de réflexion et de coordination. Ces tâches exigent aussi bien une bonne aisance professionnelle que d'importantes compétences transversales. Le travail d'équipe interentreprises ou international demande notamment des compétences de communication, une capacité d'apprentissage ou une autogestion réfléchie. La séparation travail-loisirs et lieu de travail-domicile devenant plus ténue, ces compétences gagnent en importance pour la réussite et la santé au travail.

Si des personnes toujours plus qualifiées exécutent des mandats avec une grande liberté, comme des «entrepreneurs dans l'entreprise», il est nécessaire de proposer des possibilités de perfectionnement sur mesure, correspondant aux idées de carrière des employés, conciliaires avec leur situation professionnelle et familiale et, enfin, cohérentes pour les employeurs qui soutiennent les formations choisies par leurs employés.

Ces prochaines années, la diminution du nombre de jeunes parvenus au terme de leur scolarité (du moins dans certaines régions) renforcera la concurrence entre formation professionnelle et formation gymnasiale pour attirer les jeunes talentueux. Pour répondre à la concurrence entre les deux voies, la formation professionnelle devra être intéressante et attractive. Par ailleurs, le recul vraisemblable de la population active à partir de 2020 focalisera l'atten-

tion sur le perfectionnement des personnes actives plus âgées et renforcera les tendances précédemment citées.

Heureusement, les conditions pour réagir à ces changements sont favorables en Suisse. Près d'une entreprise sur cinq s'engage dans la formation d'apprentis.

Les conditions pour réagir au changement sont favorables.

Représentant en moyenne le quart des employés des entreprises formatrices, les apprentis ont un impact positif pour l'ensemble du personnel. Leurs collègues sont confrontés au tout dernier savoir-faire spécifique à leur profession, et mis au défi de rester à jour.

Les programmes spéciaux visant à intégrer les collégiens ou diplômés des hautes écoles dans les grandes entreprises, ou un secteur économique, forment aussi une partie de l'engagement des entreprises dans la formation. Un autre de leur engagement direct concerne la mise à niveau des aptitudes professionnelles, notamment dans le cadre de la formation professionnelle supérieure, de la formation dans une HES en cours d'emploi ou de la formation continue à des fins professionnelles (cours de langue, de conduite ou d'informatique). Près de deux tiers des cours suivis par les actifs sont soutenus par les employeurs, financièrement, en temps de travail, ou les deux à la fois, comme l'a révélé en 2006 une estimation de l'Université de Berne fondée sur l'enquête suisse sur la population active (ESPA).

Il est cependant difficile de gérer la mise à niveau des collaborateurs, uniquement dans des formations ou des cours proposés sur le marché très large de la formation continue. L'apprentissage sur le lieu de travail, ou mieux encore dans le cadre du travail, est essentiel. Dans l'industrie, il suffit de penser aux îlots d'apprentissage ou aux cercles de qualité, dans le secteur des services à l'apprentissage en ligne, par le biais des médias sociaux, des outils et diverses applications. Les parrains et les programmes de coaching ont fait leurs preuves et restent appréciés.

Rôle important des associations

Pour développer la formation et le perfectionnement dans leur branche, les entreprises peuvent s'appuyer sur les associations professionnelles. De manière générale, il s'agit de renforcer l'attractivité des profils: marketing professionnel vers l'extérieur, soin du «produit» à l'intérieur. La nécessité de veiller aux aptitudes professionnelles appelle une mise à jour accélérée des formations. Les compétences transversales (compétences personnelles, méthodologiques et sociales) sont prévues dans toutes les filières de formation, mais pourraient avoir plus de poids dans le cadre de la formation.

Les grandes associations gèrent des systèmes de formation compliqués et spécifiques aux différentes branches, voire leur propre établissement de formation. La pénurie manifeste de professionnels exige cependant un regard au-delà des frontières de la branche. Des

structures attirant et formant de manière ciblée les personnes qui changent de domaine d'activité ou réintègrent le monde du travail sont une chose; mais montrer aux collaborateurs qu'ils ne sont pas dans une impasse et qu'ils peuvent se développer avec succès professionnellement en est une autre. Ces deux aspects rendent les professions intéressantes. Les offres destinées aux employés plus âgés permettent de mieux exploiter les potentiels de main-d'œuvre.

Différents instruments

Le système suisse de formation offre nombre d'instruments aux fonctionnalités diverses, que les associations peuvent utiliser de manière complémentaire pour répondre aux besoins en termes de qualification. Les filières de formation des écoles supérieures et les examens fédéraux constituent deux instruments permettant d'obtenir des diplômes par une approche différente et assurer la mise à jour des qualifications professionnelles. Les examens sont très flexibles et dynamiques; les associations peuvent y recourir quand les parcours scolaires des candidats sont disparates, ou selon les besoins des personnes changeant de domaine d'activité ou réintègrent le monde professionnel. Ces examens vérifient les compétences dans des situations proches de la réalité, sans directives en termes de préparation, ce qui permet aux candidats d'adapter leur cursus à leurs connaissances préalables et à leur situation professionnelle. Sous cet angle, les examens fédéraux sont un cas particulier dans la systématique de formation, mais aussi une chance dans l'optique d'une qualification proche de la réalité professionnelle.

Dangers du partenariat

Les associations ou organismes responsables ne peuvent concevoir les voies de formation et de perfectionnement sans l'engagement des entreprises membres. Le rapport entre les activités des associa-



Dans l'industrie, les ateliers pendant le travail ont fait leurs preuves comme outil de formation.

tions et les besoins des entreprises est essentiel. Dans la perspective du renforcement des tendances, s'en tenir aux usages ayant soi-disant fait leurs preuves ne suffit plus: il faut évaluer et optimiser le système actuel à l'aune des nouvelles fonctionnalités requises.

Si les associations lancent de tels changements, leurs membres doivent faire pression et les soutenir. Le partenariat entre les associations, la Confédération et les cantons pour les questions liées à la formation professionnelle est exigeant; et responsable de la complexité

au sein des associations pour des offres de formation évolutives. Dans l'idéal, le cadre de la formation doit être examiné: des réglementations compliquées de la formation ou du perfectionnement permettent plutôt d'optimiser les structures existantes, aux dépens des fonctionnalités véritablement demandées. —

Le risque existe que la volonté de réforme des partenaires soit freinée.

et de l'inertie des processus. Le risque existe que la volonté de réforme soit freinée, et qu'une optimisation administrative du système lui soit préférée.

Ces prochains temps, il sera d'autant plus important que les entreprises s'engagent de manière active et prospective

FORMATION

«Le succès de l'enseignement de la culture générale passe par le professionnalisme didactique et méthodologique des enseignants.»

Bruno Lang, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle — page 16



ÉTUDE



Les apprentis en difficultés

Les difficultés rencontrées par les jeunes en apprentissage sont diverses. En devenant adultes, ils sortent de la logique d'obligation de formation et doivent apprendre à s'assumer. En formation duale, ils doivent s'adapter aux exigences de l'entreprise, tout en étant encore soumis aux exigences scolaires. Si les difficultés sont plus fortes au début, elles peuvent persister tout au long de la formation. Les jeunes décrivent souvent les obstacles rencontrés comme une accumulation de problèmes (scolaires, professionnels, etc.). C'est pourquoi un soutien coordonné et global, inscrit dans la durée, est nécessaire.

Les dispositifs mis en place à Genève répondent bien à ces exigences. Toutefois, le repérage des jeunes en difficultés doit encore être amélioré: près d'un quart des abandons prématurés de formation ont lieu sans que des mesures de soutien soient activées. Publié par le Service de la recherche en éducation (SRED) de Genève, un quatrième rapport sur la formation professionnelle se penche sur les apprentis en difficultés et les dispositifs de soutien. Le premier rapport décrit les conditions d'entrée en apprentissage (PANORAMA 1/2006), le deuxième évoque la vision des apprentis sur leur formation, et le troisième s'arrête sur le parcours des jeunes interrompant leur formation (PANORAMA 5/2008). *pyp*

Rastoldo F., Davaud C., Evrard A., Silver R., *Les jeunes en formation professionnelle, Rapport IV: Les apprentis en difficultés dans leur formation et les dispositifs de soutien*, Service de la recherche en éducation, Genève, mars 2012.

FIGURE



Elisabeth Schneider-Schneiter

La conseillère nationale Elisabeth Schneider-Schneiter (BL) exige via une motion un renforcement des compétences en mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique (MINT) à tous les niveaux de formation. Le Conseil fédéral répond que le goût pour les sciences naturelles et la technique se décide dans les 15 premières années de vie – soit une période de formation relevant de la responsabilité cantonale. Toutefois, la Confédération encourage, avec les cantons, l'intérêt pour les disciplines MINT. Exemple d'un projet commun: la plateforme *educa.MINT* avec des offres complémentaires pour les écoles. *am* www.educamint.ch

CHIFFRE

13 %

En France, 13% des jeunes entre 18 et 24 ans ont un niveau d'étude ne dépassant pas le degré secondaire I. 71% des 25 à 64 ans ont achevé au moins une formation du degré secondaire II, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Ce taux relativement bas conduit Alain Huet, délégué général du Mouvement des entreprises de France (Medef) Rhône-Alpes, à vouloir encourager l'apprentissage en entreprise et développer la formation duale en France. *pyp*

LIVRE

Education des adolescents

Dans leurs rapports avec les jeunes, parents et enseignants se heurtent souvent à leurs propres limites. Ils ne comprennent pas leur comportement et ne savent pas comment eux-mêmes devraient se comporter. Deux spécialistes de la jeunesse de la HEP de Zurich présentent les récents acquis de la recherche sur le cerveau, et développent des outils pratiques, tels des conseils pour la conduite d'entretiens, des check-lists d'observation et des questionnaires pour accompagner et soutenir les jeunes au quotidien. *am* Lauper R., De Boni M., *Nur Flausen im Kopf? – Jugendliche verstehen. Was Lehrpersonen, Ausbildende und Eltern wissen sollten*, Editions hep, Berne, 2011, 44 francs.



Etude sur les coûts et bénéfices

La formation des apprentis est rentable même en période de crise

Deux tiers des entreprises formatrices obtiennent déjà lors de l'apprentissage un bénéfice net sur leur investissement. Après 2000 et 2004, une troisième enquête sur la question le confirme.

Par Stefan C. Wolter et Mirjam Strupler, Centre de recherche sur l'économie de l'éducation de l'Université de Berne.

— En 2009, le bénéfice net généré par les contrats d'apprentissage s'est chiffré à 474 millions de francs pour les entreprises formatrices, pour des investissements bruts de 5,35 milliards de francs. Ce bénéfice élevé montre que la formation des apprentis est aussi rentable en période économiquement difficile et instable. Mais pas pour toutes les entreprises formatrices: environ un tiers enregistrent des charges nettes. La plupart parviennent cependant à amortir les dépenses à relativement court terme. Les entreprises de plus de 100 collaborateurs, qui tendent à enregistrer des coûts nets liés à la formation, ont pu économiser plus de 16 000 francs par apprenti formé, en frais de recrutement et d'initiation de nouveaux collaborateurs. Vu la pénurie de personnel annoncée pour de nombreuses professions, cet aspect de la formation interne devrait encore se renforcer.

Formation commerciale renchérit

Pour la première fois, l'étude présente des chiffres sur l'apprentissage entier selon la nouvelle formation commerciale de base: celle-ci est devenue légèrement plus chère. Cette hausse n'est qu'en partie imputable à la réforme, principalement en raison du modèle dégressif. La perte résultant des jours d'école supplémentaires pendant les deux premières années d'apprentissage n'est pas entièrement compensée en troisième année. En outre, la majoration est surtout liée à deux facteurs indépendants de la réforme: l'augmentation des jours d'absence des apprentis et le changement considérable de la formation dans le secteur financier, en partie plus coûteuse.

L'étude a également calculé pour la première fois le bénéfice net des nouvelles professions d'assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC) et d'assistant-e socio-éducatif/socio-éducative. Le métier d'ASSC est particulier dans l'analyse du rapport coûts-bénéfices, car de nombreuses entreprises formatrices reçoivent des subventions parfois considérables pour la formation. Les subventions sont surtout octroyées aux hôpitaux qui, même sans ce soutien, couvrirraient les frais de formation, tandis que les secteurs où la formation tend à générer des charges nettes (soins à domicile et de longue durée) ne reçoivent pratiquement aucune subvention.

Taux proche du maximum

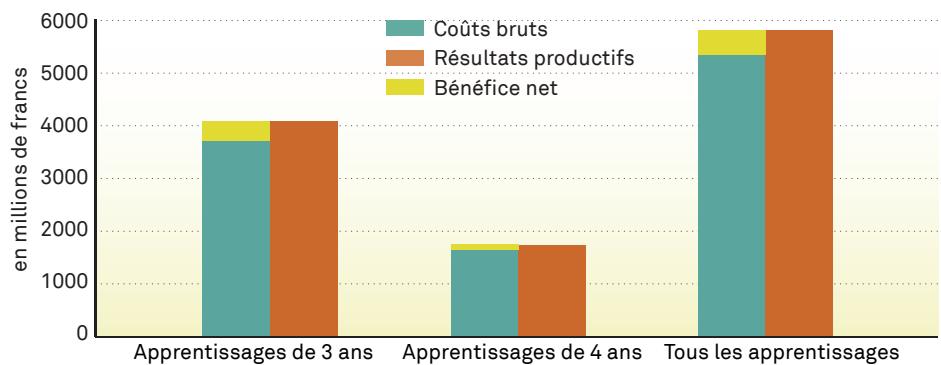
L'étude établit un taux remarquable d'entreprises formatrices: plus de 40%. Pour les autres entreprises, qui théoriquement peuvent former des apprentis mais ne le font pas, la formation ne paraît pas toujours rentable. Les petites entreprises, ou celles qui sont très spécialisées, manquent de possibilités d'affec-

tion, et ne pourraient donc pas couvrir les coûts de formation par des tâches productives. Parmi les sociétés qui pourraient être formatrices figurent aussi celles en mains étrangères, qui lorsqu'elles sont de petite taille, participent nettement moins à la formation professionnelle. Enfin, de nombreuses entreprises ont été formatrices et prévoient de l'être à nouveau. Plus de la moitié d'entre elles justifient l'abandon temporaire de la formation professionnelle par le manque de jeunes suffisamment qualifiés à la sortie de l'école. Aussi une bonne formation scolaire est-elle un facteur déterminant pour la disposition des entreprises suisses à former des apprentis. —

.....

Strupler M., Wolter St., Die duale Lehre eine Erfolgsgeschichte – auch für Betriebe, Rüegger, Coire/Glaris, 2012.

Bénéfice des entreprises formatrices selon la durée de l'apprentissage (2009)



Pour les entreprises, les résultats productifs des apprentis dépassent les frais de formation.

Source: Strupler & Wolter, 2012

Personnes handicapées

Est-il justifié que l'AI économise dans la formation professionnelle?

L'assurance-invalidité couvre les coûts supplémentaires d'une formation initiale pour les handicapés. En 2011, les conditions de soutien aux formations élémentaires AI et aux formations pratiques ont été durcies. Les associations d'aide aux handicapés s'y opposent.

POUR



Stefan Ritler est responsable du domaine assurance-invalidité de l'Office fédéral des assurances sociales.

CONTRE



Walter Bernet est le président central d'Insieme Suisse.

Occupier les prestataires ne doit pas être la priorité

Dans notre société, la formation professionnelle n'est pas une fin en soi. Nous ne formons pas les jeunes dans le but de les occuper durant l'adolescence. La formation professionnelle fournit les bases leur permettant d'être autonomes, de saisir les occasions qui s'offrent à eux. Formation professionnelle signifie préparation à la vie active et au marché du travail. C'est ce qui est ancré dans la loi sur la formation professionnelle. Afin que les personnes handicapées ne soient pas systématiquement défavorisées, l'AI est chargée de soulager les personnes concernées et les cantons, en couvrant les coûts d'une formation professionnelle initiale ou d'une préparation à une activité dans un cadre protégé. L'assurance-invalidité est particulièrement généreuse dans ce domaine. Parmi les formations qu'elle finance pour un montant total d'environ 350 millions de francs par année, seule une partie est exigée par la loi.

Dire que la préparation à une activité dans un cadre protégé doit durer deux ans n'a pas de sens. En soi, la durée de la formation ou d'une préparation n'indique pas si la formation est utile, ni quelles connaissances ont pu être acquises et comment le ou la bénéficiaire peuvent les utiliser.

La durée minimale fixée n'est bénéfique que pour l'institution de formation. Mais l'AI n'est pas légitimement et financièrement en mesure de garantir son volume de travail. Les offres doivent ouvrir des portes aux personnes concernées, leur être adaptées et leur permettre de subvenir à leurs besoins. L'AI doit consacrer les ressources disponibles aux perspectives des bénéficiaires ainsi qu'au remboursement des coûts liés à l'invalidité, et non au maintien de la structure (institutions de formation, prestations). —

Le droit à la formation professionnelle remis en cause

Biffer les fonds pour la formation professionnelle des jeunes souffrant d'un handicap lourd pour des questions de logique d'assurance ou d'économies est irresponsable. C'est pourtant ce qui est en train de se produire. La formation élémentaire AI, qui durait deux ans, sera raccourcie à une année pour toutes les personnes qui n'ont pas un rendement suffisant. Depuis peu, seules celles qui sont parvenues à réduire leur rente AI, ou qui ont une activité lucrative en vue sur le premier marché du travail, peuvent suivre une deuxième année de formation. Ce changement s'est opéré sans tenir compte du fait qu'il n'existe que peu d'emplois impliquant des tâches simples pour ces jeunes. Une décision négative sera adressée prochainement aux premiers jeunes ne satisfaisant pas aux exigences. Une grande majorité des apprentis actuels sont concernés.

Même les jeunes souffrant d'un handicap lourd peuvent se montrer productifs au sein d'ateliers protégés s'ils sont suffisamment formés et qualifiés. Je vois ce qu'une formation élémentaire AI de deux ans a apporté à mes deux fils, et pas uniquement en matière de débouchés. Elle leur a permis de se développer sur le plan personnel, d'acquérir des compétences sociales et de devenir autonomes. Il est illogique de raccourcir la durée de la formation de jeunes, qui ont justement besoin de plus de temps pour comprendre et s'exercer en raison de leur handicap. Leur droit à une formation professionnelle est ainsi remis en question. En septembre dernier, nous avons remis la pétition «Formation professionnelle pour tous» munie de 107 000 signatures. Nous attendons du Conseil fédéral et de l'Office fédéral des assurances sociales qu'ils mettent un terme aux changements en cours! —

Réflexion sur la formation des apprentis

La culture générale est utile au développement personnel

Le concept d'ECG est complexe et manque de transparence. Des idées pour le rendre plus attractif et ciblé ont été débattues lors d'une récente conférence à Aarau. Mais les visions à ce propos partent dans différentes directions.

Par Bruno Lang, responsable du secteur cours et prestations à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.

— L'enseignement de la culture générale (ECG) est selon l'ordonnance sur la formation professionnelle (OFP, art. 19) un élément à part entière de la formation professionnelle, régi au niveau national par un plan d'études cadre (valable pour presque tous les champs professionnels). L'ECG a pour but de permettre aux personnes en formation d'accéder au monde du travail, d'y rester et de s'intégrer dans la société. L'ECG «transmet des compétences fondamentales permettant aux personnes en formation de s'orienter sur les plans personnel et social et de relever des défis tant privés que professionnels» (OCMCG, art. 2). Le plan d'études cadre ECG (PEC ECG) prescrit que l'enseignement est d'une part organisé en thèmes se rapportant à la réalité personnelle, professionnelle et sociale des personnes en formation et qu'il relie, d'autre part, les deux domaines «Langue et communication» et «Société».

Un enseignement axé sur la réalité

Le défi que pose l'ECG aujourd'hui aux enseignants et aux apprentis revient régulièrement dans les discussions entre les experts de la branche. Lors d'une conférence à Aarau le 16 mars 2012, des représentants de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle et des filières ECG des hautes écoles pédagogiques de Zurich et de St-Gall se sont penchés sur les atouts et points faibles de l'ECG et ont élaboré des stratégies. Largement d'accord sur l'analyse des faiblesses, leurs avis divergent quant au potentiel de l'actuel PEC ECG. Le degré d'élaboration et de faisabilité des solutions proposées est donc variable.

Une des forces majeures de l'ECG réside dans sa proximité avec les questions et problèmes rencontrés par les apprentis. Lorsque les enseignants recourent aux méthodes pédagogiques appropriées, l'enseignement peut être structuré et riche. Les champs thématiques et interdisciplinaires de l'ECG permettent aux apprentis de trouver leurs repères dans un environnement complexe, d'identifier des problèmes et des interdépendances et de maîtriser des situations exigeantes. Le succès du processus d'apprentissage se mesure à l'aptitude des jeunes à résoudre des problèmes dans différents contextes. L'apprentissage en soi passe par de nombreuses actions réfléchies. Il est axé sur des processus inductifs, partant de situations problématiques concrètes et progressant vers des connaissances générales et des instruments transférables de résolution de problèmes. L'apprentissage contextualisé est fortement axé sur la compréhension.

Mieux former les enseignants

Toutefois, le succès de ce concept d'ECG passe par le professionnalisme didactique et méthodologique des enseignants, que les écoles professionnelles doivent garantir par le biais des formations continues. Les institutions de pédagogie (professionnelle) doivent y veiller également, dans le cadre de la formation des enseignants de l'ECG.

Le principal problème mis en évidence par la conférence d'Aarau est la grande complexité du PEC ECG, et la qualité très variable de sa mise en œuvre dans les programmes d'études des écoles.

Le lien entre les domaines «Société» et «Langue et communication» semble notamment dépasser de nombreux enseignants et certains jeunes.

Deux orientations différentes

Sachant que l'actuel PEC pourrait être en principe allégé tout en étant enrichi, même si cela requiert des compétences très élevées des enseignants, les experts ont esquissé leur vision d'un concept ECG plus développé. Deux grandes orientations se dessinent: la première plaide en faveur d'un retour à l'enseignement de branches. Elle apporterait la simplification nécessaire et donnerait la possibilité aux enseignants (de branche) compétents de mettre en place un enseignement et un apprentissage efficaces et durables. L'autre orientation

Cycle de conférences

La 2e conférence ECG d'une série de trois s'est tenue le 16 mars 2012 à Aarau. La 1re conférence de mars 2011 entendait déterminer le sens et l'utilité de la culture générale dans le contexte de la formation professionnelle initiale. Cette année, sous le thème «un ECG allégé et important», l'accent a été mis sur cet enseignement dans les écoles professionnelles avec pour objectif de dégager des perspectives de développement. La 3e conférence du 15 mars 2013 abordera les questions et défis didactiques de l'ECG.

www.svabu.ch

maintient un modèle ECG unique et moderne, mais entend en réduire la complexité. Elle vise en tout cas un apprentissage plus accentué et axé sur la compréhension. Elle ne veut abandonner ni le principe de l'orientation vers les thèmes et les actions, ni le lien entre les domaines.

A la fin de la conférence, il semblait clair à la majorité des participants que l'ECG doit être renforcé par une augmentation appropriée du nombre de leçons. Cette exigence mérite d'être entendue, même si elle risque d'être difficile à réaliser dans un futur proche, vu que la reconnaissance de l'ECG ne bénéficie pas toujours de l'attention qu'elle mériterait théoriquement.

Perspectives

Dans les ateliers, au cours des discussions et des échanges pendant les pauses et à la fin de la conférence, les profanes également ont pris conscience que l'ECG peut certainement être amélioré dans les écoles professionnelles, et que personne ne remet en cause son importance. Les enseignants ECG étaient majoritairement d'accord: la culture générale dans la formation professionnelle n'est pas

seulement orientée vers un but et au service des connaissances professionnelles. Elle vise le développement de la langue et de la personnalité, donc quelque chose qui ne peut être simplement réduit à une fonctionnalité professionnelle.

Afin que l'ECG réponde à cette exigence, il doit être pratique et compréhensible. Il serait souhaitable que sa complexité soit réduite. De plus, les enseignants doivent disposer des connaissances didactiques et méthodologiques appropriées.

La conférence a clairement montré que l'ECG, qui n'est justement pas organisé comme une branche scolaire ordinaire, est thématique et interdisciplinaire. Il se réfère donc à des situations de vie et professionnelles, pose des exigences élevées aux enseignants et requiert une didactique propre. Si ces défis peuvent être relevés, l'ECG représente une chance unique pour les apprentis et à un avenir. —

Un enseignement humaniste

Par Pierre-Yves Pupipe

Le débat autour du rôle et de la place de l'enseignement de la culture générale dans le cadre de la formation professionnelle initiale est d'actualité. Entre une volonté de donner une culture générale très large, voire académique, et le désir de mieux cibler des objectifs utilitaires, liés aux exigences pratiques de la vie en société ou à l'exercice de la profession, les positions sont très diverses.

Pourtant, ces trois heures d'ECG hebdomadaires permettent d'apporter une dimension humaniste à une formation essentiellement technique et professionnelle. L'importance de cet enseignement est difficile à évaluer: sa construction complexe, privilégiant un enseignement interdisciplinaire autour de thèmes doit permettre de devenir un adulte responsable, capable de se débrouiller aussi bien dans sa vie professionnelle que privée.

Simplifier les cours pourrait se révéler contre-productif. Différencier les objectifs de formation selon les apprentissages serait plus utile; trop ambitieux, ils sont difficiles à atteindre pour certains apprentis; mal ciblés, ils conviennent mal aux jeunes en formation dans des professions comme celles de la santé. Pour relever le défi de cet enseignement par thèmes – qui doit aborder des questions juridiques, éthiques, économiques, etc. – il faut améliorer la formation des enseignants. Eux aussi doivent abandonner le schéma d'un enseignement par branche. Face aux volontés utilitaristes de ceux qui veulent diminuer la part de l'ECG, il convient d'expliquer le rôle de cette branche. Dans cet esprit, il est souhaitable qu'elle soit évaluée. L'évaluation mettrait en évidence les apports de cet enseignement et montrerait comment la culture générale s'inscrit dans le système de la formation, grâce à sa prise en compte par les formations professionnelles supérieures.



L'ECG permet aux apprentis de trouver leurs repères dans un environnement en évolution.

«Les structures de soutien ciblé sur le thème de l'accompagnement à la retraite sont rares.»

Ariane Rosselet, Institut de psychologie de l'Université de Lausanne — page 22





Un coach plutôt qu'un médecin

Beaucoup d'enseignants souffrent de symptômes d'épuisement. L'équipe du sociologue Kurt Hofer de la Haute école pédagogique de Berne a examiné comment huit enseignants restés en arrêt maladie prolongé interprètent leur crise et s'efforcent de la gérer. Toutes les personnes interrogées se sont senties sous pression pendant des années, et ont travaillé jusqu'aux limites de leur endurance. A cela s'est ajoutée l'impression d'un manque croissant d'estime: de la part des élèves, des parents, des collègues, de la direction de l'école et de la société. Très orientés vers la performance, les enseignants ont réagi aux problèmes en travaillant avec encore plus d'assiduité.

L'arrêt maladie doit leur permettre de récupérer, afin de reprendre leur activité avec de nouvelles forces. Mais selon le directeur du projet, cela n'aboutit pas au résultat voulu. La période sans travail insécurise les intéressés; après la phase d'arrêt, ils persistent dans leur schéma de travail et beaucoup craignent une stigmatisation. Comme alternative, Kurt Hofer suggère un soutien sur le terrain: des spécialistes devraient accompagner temporairement les enseignants dans le quotidien scolaire et les décharger par coaching. *sk*

Hofer K. et al., version résumée de l'étude «Implikationen der erschöpfungsbedingten Krankschreibung von Lehrpersonen», Haute école pédagogique de Berne (projet du Fonds national «Biographische Krisen und ihre Bewältigung im Lehrberuf»).

CHIFFRE**25 ans**

Le programme d'échange européen pour étudiants Erasmus fête ses 25 ans d'existence. Alors qu'en 1987 environ 3000 étudiants y participaient, ils seront plus de 250 000 cette année. En Suisse, environ 2000 étudiants par an en profitent. Toutefois, beaucoup d'universités ne sont pas prêtes à reconnaître pleinement les performances accomplies dans une université étrangère. En Suisse, seule la moitié des étudiants obtiennent le nombre de points prévus pour l'ensemble de leurs acquis. *sk*

**WEB****Mehrlehrstellen.ch**

Le marketing de la formation professionnelle du canton de Zurich vise, notamment par un site Internet, à préserver la disposition des entreprises formatrices à former des jeunes, et à motiver des entreprises supplémentaires. Très clair, le site répond aux questions d'entreprises formatrices potentielles. En plus d'une fonction Actualités, il propose les rubriques suivantes: devenir une entreprise formatrice, proposer des places d'apprentissage, proposer des places de stage, communauté d'entreprises formatrices, forums de la formation professionnelle. *sk*

SUCCÈS**orientation.ch****en vogue**

En 2011, le portail www.orientation.ch a enregistré plus de 5,7 millions de visites, soit 12% de plus que l'année précédente. La base de données des places d'apprentissage vacantes est clairement la fonction la plus utilisée, suivie des informations sur les différents métiers. La recherche d'offres de formation continue arrive en troisième position. La durée moyenne des visites sur le site est de onze minutes. *sk*



Collaboration interinstitutionnelle

Quand le conseiller en orientation travaille à l'office de placement

Dans le canton de Zoug, les conseillers des COSP et des ORP ont institutionnalisé un modèle de collaboration très apprécié en raison de son bon fonctionnement et de son caractère peu bureaucratique. Les rendez-vous doivent souvent être pris bien à l'avance.

Par David Furrer, conseiller en orientation professionnelle et de carrière au COSP de Zoug.

— Il est possible que les conseillers et conseillères des offices régionaux de placement (ORP) aient parfois des pensées telles que: «Les conseillers des centres d'orientation scolaire et professionnelle (COSP) sont de doux rêveurs, qui donnent des idées irréalistes aux personnes en recherche d'emploi.» Quant aux conseillers des centres d'orientation, ils se disent peut-être parfois: «Les conseillers des ORP ne s'intéressent qu'à la réussite de l'insertion à court terme. Ce n'est pas une démarche durable.»

Pour lutter contre ces préjugés dans l'intérêt de leurs clients communs, et pour améliorer la collaboration entre COSP et ORP en général, les responsables zougois de ces institutions se sont réunis en 2008 pour créer un projet conjoint «Orientation professionnelle à l'ORP». L'ORP a alors cherché un bureau adéquat, les partenaires ont créé un calendrier électronique commun, et le projet a démarré. Depuis, un conseiller du centre d'orientation travaille toutes les deux semaines à l'ORP de Zoug.

L'offre se veut facile d'accès pour le conseiller, comme pour le client: l'entretien d'orientation est inscrit dans l'agenda lors d'une séance régulière à l'ORP, où il se déroule également. Il dure 45 minutes; en cas de besoin, les entretiens consécutifs ont lieu au COSP de Zoug. A la fin, le conseiller en orientation rédige un rapport qu'il adresse au client et à son homologue de l'ORP. Outre les entretiens initiaux, les deux conseillers peuvent aussi traiter ensemble des cas en l'absence du client.

Demande croissante

Au début, il était nécessaire de faire de la publicité pour cette nouvelle offre, pour laquelle il faut aujourd'hui s'inscrire longtemps à l'avance. Le conseiller en personnel et celui de l'orientation collaborent en toute harmonie et sans aucune bureaucratie. L'offre de conseil est appréciée, et a également accru le recours au conseil en orientation professionnelle par les personnes en recherche d'emploi: la part des personnes qui s'annoncent à l'ORP de Zoug et qui utilisent les services d'un COSP a fortement augmenté ces quatre dernières années, et représente 6 à 10% en moyenne chaque mois.

Pendant la phase d'introduction à leur travail, les nouveaux conseillers en personnel visitent le centre d'orientation, ce qui a aussi amélioré la collaboration. Ils y font connaissance avec leurs interlocuteurs et découvrent les tâches et les offres des COSP. Il reste toujours un moment pour prendre un café et entamer une relation plus personnelle, ce qui



ouvre la voie à une approche informelle dans le cadre de la collaboration. Les contacts plus fréquents et plus intensifs entre ORP et centres d'orientation améliorent la compréhension mutuelle: qu'il s'agisse de la recherche d'un emploi réalisable à court terme, de la question des financements ou des cours (du cours de manutentionnaire à la formation Perfecto en gastronomie), l'importance de chacune de ces démarches est reconnue, comme celle du développement d'une carrière professionnelle à long terme et de la formation professionnelle supérieure.

Un dialogue essentiel

Mais un conflit apparaît souvent entre la base légale de l'assurance-chômage et la demande des personnes en recherche d'emploi souhaitant changer d'orientation. Les discussions entre conseiller en personnel et son homologue de l'orientation sont indispensables, que ce soit au sujet des possibilités de financement d'options développées en entretien, d'objectifs à court et à long terme, ou encore du triangle relationnel entre les deux conseillers et le client. Ces dialogues créent la base d'une bonne collaboration. Il est important de soigner ces relations, de rester attentif aux changements et de chercher le dialogue régulièrement. —

Forum ORP-COSP

Le «Forum professionnel ORP-COSP», une communauté d'intérêts des centres de conseil en orientation professionnelle en Suisse alémanique, a fortement influencé la collaboration entre centres d'orientation et ORP dans le canton de Zug. Ce forum s'engage pour la collaboration entre l'orientation professionnelle et les autorités chargées du marché de l'emploi. Il favorise le développement de projets dans ce sens.

Contact: david.furrer@zg.ch

Des conseils en orientation concertés

Du point de vue de l'ORP aussi, le projet a fait ses preuves. La collaboration entre toutes les personnes concernées le rend plus cohérent.

Par Thomas Brenner, conseiller en personnel et responsable d'équipe à l'ORP de Zug.

— La tâche principale des ORP est d'intégrer les clients le plus rapidement possible dans le marché du travail. Nous acceptons cependant qu'une personne reste plus longtemps chez nous, si cela augmente les chances de trouver une solution plus durable. Nous voulons éviter que notre clientèle ne doive revenir après trois mois. Cela vaut notamment lorsque le chômage a été de courte durée. Si la recherche d'emploi dure depuis longtemps, nous insistons davantage pour trouver une solution.

Une partie de nos clients souhaitent se réorienter professionnellement ou ont des questions sur la formation continue. Nous leur avons déjà recommandé de s'adresser aux conseillers en orientation dans le passé. Mais le projet «Orientation professionnelle à l'ORP» a amélioré la cohésion de la collaboration entre tous. Il est désormais rare qu'un client n'utilise pas l'orientation professionnelle. Les conseillers en orientation savent dès le

l'assurance-chômage. Aujourd'hui, celle-ci ne soutient pratiquement plus que les cours de recherche d'emploi, les cours d'allemand pour les personnes de langue étrangère et éventuellement des cours de mise à jour de compétences acquises antérieurement.

Motivation pour la recherche d'emploi

Nous avons quelques libertés supplémentaires lorsqu'un accord d'embauche écrit d'un employeur est présenté, et qu'il s'agit de suivre un cours très spécifique pour cet emploi. Sinon, nous ne pouvons pas financer de formations continues. Mais cela ne signifie pas pour autant que le conseil en orientation professionnelle et de carrière est inutile ou même contreproductif.

Il n'est pas rare d'entendre les clients rapporter que grâce à cette orientation, ils ont retrouvé une perspective, qu'ils ont à nouveau un but. Ils savent par exemple quelle formation continue serait idéale. Mais ils réalisent aussi que pour la financer, ils doivent d'abord retrouver un travail. Le conseil en orientation peut donc aussi motiver à retrouver un emploi. —

Les conseillers en personnel reçoivent un rapport de l'orientation.

départ si leur client est annoncé à l'ORP et les conseillers en personnel reçoivent un rapport de leur part.

Les conseillers en orientation peuvent parfois ouvrir les yeux à leurs clients, par exemple en leur montrant où leurs compétences pourraient être aussi demandées. Ils peuvent également évaluer l'utilité d'une formation donnée, en fonction d'une possible activité professionnelle. Le conseiller en orientation doit aussi connaître les prestations de

Conseil aux seniors

La fin de la vie professionnelle: une nouvelle étape à accompagner

Avec l'allongement de l'espérance de vie, la transition à la retraite devient un enjeu majeur pour les collaborateurs plus âgés. Ils se découvrent de nombreuses années à vivre en bonne santé, auxquelles ils doivent donner sens et s'adapter. L'orientation est aussi là pour les y aider.

Par Ariane Rosselet et Andreas Hirschi. Ariane Rosselet est psychologue conseillère en orientation, Andreas Hirschi travaille comme professeur en psychologie d'orientation à l'Université de Lausanne.

— Aujourd'hui en Suisse, rares sont les structures proposant un soutien ciblé sur le thème de l'accompagnement à la retraite. Ce dernier se limite bien souvent au conseil financier. Cette étape de l'existence soulève pourtant bien des questions: comment structurer son temps, continuer à se sentir utile, se trouver un hobby ou encore (re)vivre en couple? Enfin et surtout, naît le souci de trouver un nouveau sens à sa vie au terme de sa carrière. Les conseillers en orientation sont à même d'aider les consultants plus âgés et futurs retraités, et d'apporter une réponse à leurs préoccupations.

Aux Etats-Unis, la pratique et l'expérience des conseillers auprès des seniors en transition à la retraite fournissent de précieux enseignements quant aux différences d'accompagnement par rapport aux personnes plus jeunes. Il importe d'abord de comprendre le contexte dans lequel évolue le consultant. La connaissance du marché du travail local est essentielle: quelles sont les possibilités de garder un emploi après la retraite? Dans quels secteurs? Les perspectives sont-elles bonnes? Etc.

Un conseil spécifique

Les stéréotypes dont sont parfois victimes les futurs retraités, notamment dans le milieu professionnel, doivent aussi être évalués. Un cliché classique veut que le travailleur âgé soit plus lent et moins attiré par les offres de perfectionnement et de formation continue. Le but est de confronter le consultant à ce

contexte et d'analyser la manière dont il se positionne par rapport à lui. De son côté, le conseiller en orientation doit s'interroger sur sa perception des travailleurs âgés, de la retraite et de la vieillesse. En général plus jeune que son consultant ou parce qu'il ne s'est pas encore posé ce type de questions, il doit comprendre et reconnaître ses propres attitudes envers la retraite. Un recul qui lui permet d'apporter sa contribution à la situation.

Le conseiller doit reconnaître ses propres attitudes envers la retraite.

Quant à l'utilisation de tests psychologiques, elle est délicate, les seniors étant souvent peu à l'aise avec ces outils. Ces tests peuvent également leur paraître compliqués et induire de l'anxiété. Toutefois, il manque des échantillonnages adéquats auxquels comparer les consultants de 50 ans et plus.

Enfin, les éventuels problèmes de santé doivent être évoqués dans le cadre de l'anamnèse et pris en considération lors de la planification d'activités après la retraite (travail à temps partiel, bénévolat notamment).

Les facteurs d'ajustement

Un retraité peinant à s'habituer à son nouveau statut, à gérer son emploi du temps ou qui a le sentiment de ne plus être reconnu par la société, voire ses proches, peut solliciter un rendez-vous

avec un conseiller en orientation. D'après des études, cinq catégories de facteurs influencent la qualité de l'ajustement à la retraite:

- Situation individuelle: l'ajustement est meilleur si la personne est en bonne santé physique et mentale, et si sa situation financière est aisée.
- Famille: même chose si elle est mariée, heureuse en ménage, avec un conjoint ne travaillant pas et n'ayant plus d'enfants à charge.
- Situation professionnelle antérieure: la personne connaît moins de difficultés d'ajustement si elle a subi du stress au cours de sa dernière activité, y a ressenti de l'insatisfaction ou était sans emploi. Une identification forte à l'entreprise diminue en revanche la qualité de son ajustement.
- Motif: l'ajustement est plus facile si la retraite a été décidée et planifiée. Si, pour des raisons de santé par exemple, le consultant a été contraint de prendre sa retraite avant l'heure, la qualité de l'ajustement baisse. Le désir de réaliser d'autres activités ou de toucher sa rente la fait au contraire croître.
- Choix du projet: un emploi conservé après la retraite, du bénévolat ou la poursuite des hobbies sont tous trois liés à une qualité d'ajustement élevée. Le conseiller peut baser son intervention sur l'un de ces facteurs. Mais il veille à les prendre tous en compte – une fois les difficultés et les ressources examinées pour chacun d'eux – pour aider le consultant à former son projet de retraite.

Le champ de l'accompagnement de consultants seniors par des conseillers en orientation reste à développer en Suisse. Grâce aux études toujours plus nombreuses, aux outils élaborés, à la mise en avant des facteurs de choix d'un projet notamment, la transition à la retraite est de mieux en mieux comprise. Il est maintenant temps d'appliquer ces résultats et ces mesures à la pratique en conseil et orientation. —

Eléments à prendre en considération

Le travail avec un employé âgé avant son départ à la retraite doit prendre en compte plusieurs aspects:

- La planification: une retraite bien préparée permet au consultant de mieux s'adapter à sa nouvelle vie.
- La prise de décision: la résolution de prendre sa retraite se fait selon divers facteurs: âge, santé, situation financière, épanouissement professionnel, complexité des tâches, fatigue au travail, engagement envers sa carrière, politique de l'entreprise sur les retraites, etc.
- Le projet: choisir entre différents types de retraite possibles (retraite anticipée, classique à l'âge légal ou ajournée).
- L'ajustement: comment la personne s'adapte à sa retraite et comment l'aider à augmenter sa satisfaction?

Passage à la retraite

«Sa portée est souvent minimisée»

Le programme Avantage de Pro Senectute soutient les employés qui partent à la retraite. Guy Bovey, son directeur pour la Romandie, se dit ouvert à collaborer avec l'orientation professionnelle. — Interview: Jean-Noël Cornaz

Monsieur Bovey, la thématique du passage à la retraite peut-elle être aussi abordée par l'orientation?

Guy Bovey: Oui et ce serait vraiment un plus, pour autant que les conseillers en orientation aient conscience et soient sensibilisés à la problématique, à la spécificité et à l'impact de cette transition. Ils pourraient faire office de coachs dans les processus de réflexion individuels ou encourager les consultants seniors à se remettre en question et à se donner les moyens de planifier leur retraite par le biais d'actions collectives.

Les seniors qui sollicitent spontanément une aide sont encore extrêmement minoritaires. Pourquoi?

Parce qu'ils minimisent la portée de l'événement qu'est la retraite. Ils en ont une vision schématisée et stéréotypée: retraite = temps libre, loisirs, farniente. Or il ne s'agit pas de grandes vacances. Prendre sa retraite, c'est dire au revoir à près de 40 ans de vie professionnelle, terminer une étape de vie pour en commencer une nouvelle qui durera 20-30 ans et qui sera la dernière. Psychologiquement et sur le plan organisationnel, ce n'est pas rien. Par rapport à l'orientation, c'est aussi une question d'image: pour la majorité des travailleurs âgés ou des retraités, l'orientation s'adresse aux jeunes. Ils pourraient profiter d'informations, de conseils, d'une réorientation, mais ne pensent pas à se rendre dans un centre, car ils s'imaginent que ça ne les concerne plus. La dynamique du marché du travail et l'insécurité ambiante obligent aujourd'hui à se réorienter plus d'une fois au cours de sa vie, d'où l'im-



Guy Bovey, Avantage: «Dans l'esprit des travailleurs, l'orientation s'adresse aux jeunes.»

portance de pouvoir faire des bilans réguliers et que ces personnes sachent que, dans ces moments cruciaux, cette possibilité leur est offerte.

Une collaboration avec les services d'orientation professionnelle est-elle envisageable pour votre organisation?

Absolument. En plus de sa gratuité, l'orientation pourrait apporter une valeur ajoutée indéniable vis-à-vis des tests. Un senior en recherche d'emploi par exemple bénéficierait à la fois de ses compétences en matière de bilans approfondis, de notre travail préparant à affronter le marché, ainsi que de notre accès étendu aux entreprises. —

MARCHÉ DU TRAVAIL



«Trouver un emploi proche de son domicile dans la région de Lugano devient de plus en plus difficile.»

Gianfranco Ongaro, chef de l'ORP de Lugano — page 26



Integratio ouvre les portes du monde du travail

Depuis novembre 2009, l'organisme de placement Integratio, à Bâle-Ville, a conclu plus de 60 contrats de travail limités dans le temps pour chômeurs de longue durée. Entre-temps, près de la moitié ont obtenu un emploi fixe. Ainsi, les bénéficiaires de l'aide sociale ont pu gagner eux-mêmes une part de leurs revenus, ou même devenir entièrement indépendants de l'aide sociale. Dans la phase pilote de deux ans, plus d'un million de francs de salaires ont été générés.

Integratio procure à des chômeurs de longue durée des emplois dans le premier marché du travail. Les six à douze premiers mois, ils sont employés par Integratio, qui gère également l'ensemble de l'administration et la comptabilité salariale. Les employeurs lui payent le montant des salaires bruts et des charges sociales. A l'issue de l'emploi à durée déterminée, les entreprises décident de reprendre ou non la collaboratrice ou le collaborateur. L'association Integratio regroupe l'Union des arts et métiers de Bâle-Ville, l'Office cantonal de l'économie et du travail et l'Aide sociale de Bâle-Ville. L'Union des arts et métiers joue un rôle actif pour le placement en tirant profit de son réseau dans l'économie locale. Cette fonction «d'ouvre-porte» du côté des employeurs est nouvelle et unique en son genre en Suisse. *vm*

Un(e) sur neuf

545 000 personnes travaillaient dans le secteur de la santé en Suisse l'an dernier, selon l'Office fédéral de la statistique. Ce chiffre, qui inclut le personnel des maisons de retraite et des établissements médico-sociaux, représente un actif sur neuf. Il y a 20 ans, il était encore de 329 000 employés. A l'avenir, il faut continuer à s'attendre à une croissance au-delà de la moyenne. Pour comparaison: le secteur bancaire employait 150 000 personnes, soit 3% de la population active. La tendance est à la baisse. *vm*

Internet et les personnes âgées

Un manque de connaissance des offres et/ou de convivialité des systèmes empêche souvent les personnes âgées de rejoindre une communauté en ligne telle que Facebook, Wikipedia ou Seniorweb. Lorsque ces obstacles sont éliminés, l'âge n'est pas déterminant pour participer à une telle communauté. Les liens avec le quotidien personnel, par exemple un hobby ou le contact avec des amis éloignés, jouent un rôle bien plus important. C'est le constat d'une étude réalisée auprès d'internautes de 60 à 75 ans par la Haute école spécialisée bernoise. *vm*
 Bennett J., Loetscher S., *How Online Communities Can Make a Contribution to the Social Integration of Persons Aged 60 to 75*, Berner Fachhochschule, 2012.

Emploi et style de vie

La plateforme jobetfamille.ch veut permettre de mieux concilier vie professionnelle, vie privée et vie familiale. Développée par Pro Familia Suisse, cette base de données décrit les entreprises sous l'angle des conditions de travail. Elle leur offre un espace pour présenter leurs atouts et leurs offres d'emploi éventuelles, que leurs employés peuvent évaluer. Les personnes en recherche d'emploi y découvrent les particularités des entreprises, compatibles avec une vie familiale: horaires, vacances, congés, modèles de travail, avantages financiers, soutien et conseils, ainsi qu'un accueil extrafamilial. *pf*
www.jobetfamille.ch

Série «ORP sous la loupe»

Différences de pratique entre les villes frontières du Nord et du Sud

Deux des grands ORP urbains frontaliers, Lugano et Bâle-Utengasse, comptent une forte proportion d'étrangers et de saisonniers. Pourtant le contexte régional débouche sur des situations distinctes, et donc des priorités différentes. – Viktor Moser

BÂLE-UTENGASSE

Répartition du travail axée sur des groupes cibles

La proportion de chômeurs relativement élevée dans le canton frontalier de Bâle-Ville est principalement due à la structure urbaine, selon Yves Simon, chef de l'ORP de Bâle-Utengasse. Des comparaisons avec d'autres villes suisses le démontrent. Depuis le 1er avril 2012, les chômeurs frontaliers ont droit à des conseils auprès de l'ORP du canton dont dépend leur ancien employeur. Ce soutien reste financé par leur pays d'origine. La Suisse a ratifié une ordonnance de l'UE à ce propos. Mais l'ORP observait la diversité sociologique de sa «clientèle» bien avant cette nouveauté. Comme l'explique Yves Simon, «l'ORP essaie de tenir compte de cette diversité grâce à une équipe hétérogène de conseillers qui la reflète». Selon la situation sur le marché du travail, l'équipe est composée de 14 à 22 personnes. Les cycles conjoncturels toujours plus rapprochés posent des défis en termes de planification du personnel.

De plus, l'ORP a introduit un conseil adapté aux besoins déjà avant la révision partielle de la loi sur l'assurance-chômage. Concrètement, des entretiens ont lieu tous les deux mois avec le conseiller, pour autant que la personne en recherche d'emploi n'ait pas besoin d'un suivi plus poussé. Mais ces derniers temps, les entretiens ont lieu à nouveau plus fréquemment, afin de déterminer dans quelle mesure des aspects quantitatifs pourraient influer sur la qualité des conseils.

Les conseils spécialisés visent également une qualité élevée. La répartition du travail n'y est pas axée sur des branches, mais sur des groupes cibles précis. Certains conseillers sont de ce fait spécialisés pour les personnes ayant déposé une demande de prestations AI, d'autres pour les jeunes en transition entre la formation professionnelle et la vie active. «De cette façon, nous pouvons mettre en place un savoir spécifique parmi nos conseillers et augmenter l'efficacité», indique Yves Simon.

LUGANO

Conséquences visibles des accords bilatéraux

Pour Gianfranco Ongaro, chef de l'ORP de Lugano, les conséquences des accords bilatéraux sont le principal défi des dernières années. Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord sur la libre circulation des personnes, le nombre de frontaliers au Tessin est passé de 30 000 à 55 000. Le nombre de placeurs privés a également fortement augmenté sur le marché du travail libéralisé. Leur cible de recrutement préférée est les frontaliers engagés par de nombreuses entreprises. «Dans ce contexte, il est très difficile de maintenir la qualité de nos services, indique Gianfranco Ongaro. Malgré des incitations telles que les allocations d'initiation au travail, le placement de chômeurs locaux reste très limité.» C'est pourquoi les contacts de l'ORP avec les employeurs deviennent capitaux. Sur les 41 conseillers, quatre s'occupent exclusivement de cette tâche.

Outre sa situation géographique, l'ORP est tributaire des variations saisonnières, notamment dans le domaine de la restauration. Le nombre très instable de personnes en recherche d'emploi est la raison principale pour laquelle les conseillers ne sont pas spécialisés par branche. Le nombre de dossiers (environ 160 par conseiller) serait sinon trop variable dans certaines professions. En raison de la progression du chômage, d'autres conseillers seront engagés au cours des prochains mois.

La situation du marché du travail s'est dégradée ces dernières années dans la région de Lugano. Il est de plus en plus difficile de trouver un emploi à proximité de son domicile. Selon

Gianfranco Ongaro, «il faut souvent faire preuve d'une grande force de persuasion pour faire changer d'avis les personnes en recherche d'emploi en matière de flexibilité et de mobilité.» Il ajoute qu'à l'avenir, de plus en plus de travailleurs seront embauchés de manière temporaire ou saisonnière, et qu'il est donc important de s'adapter à la situation du marché du travail et d'accepter les nouvelles conditions d'engagement.



Evaluation grâce à un «baromètre des chances de réinsertion»

Les données fédérales du système d'information sur le placement et les statistiques du marché du travail pourraient compléter le profil des chances des demandeurs d'emploi. La conception d'un tel instrument est actuellement à l'étude.

Par Patrick Arni. Associé de recherche à l'Institut d'études du travail (IZA) de Bonn, il collabore avec l'Université de Lausanne.

— Pour une réinsertion rapide des demandeurs d'emploi, les premières semaines et mois consécutifs à leur inscription à l'office régional de placement (ORP) sont déterminants. Le défi des conseillères et conseillers consiste à estimer le plus vite possible, de manière précise et complète, leurs chances sur le marché du travail. Ce profiling initial influence le choix de la stratégie et les décisions sur le financement d'éventuelles mesures du marché du travail.

Pour dresser un profil complet des chances sur le marché du travail, toutes les ressources disponibles devraient être utilisées. Les diverses informations récoltées par les conseillers lors du premier entretien avec les demandeurs d'emploi en constituent la base. La «mémoire» du système d'information de la Confédération sur le placement et les statistiques du marché du travail (PLASTA) est une ressource utile encore peu exploitée pour esquisser un profil. Gérée par les ORP, cette banque de données contient de nombreuses informations sur d'anciens demandeurs d'emploi au profil comparable à celui des demandeurs actuels, avec les opportunités qui se sont concrétisées pour les anciens (durée du chômage, emplois trouvés, etc.).

Utiliser la «mémoire» fédérale

Le concept du baromètre des chances de réinsertion repose sur l'assimilation et l'utilisation de cette «mémoire», en liant ces données aux connaissances issues du premier entretien. Au moyen d'un modèle statistique, le baromètre utilise les données PLASTA et les combine avec

l'évaluation initiale des conseillers pour déterminer plus précisément les chances en matière d'emploi de la personne concernée.

Concrètement, après le premier entretien les conseillers répondent à quelques questions supplémentaires fournies par un outil accessoire du système PLASTA. A partir de ces données, un profil prévisionnel est établi; il indique la durée probable de chômage du demandeur d'emploi et détermine le segment de plaçabilité et donc de besoins en

Le profil prévisionnel indique la durée probable du chômage.

matière de suivi, auquel la personne concernée pourrait appartenir. La meilleure manière de définir les segments, avec leurs critères de tri, est actuellement en discussion dans divers cantons (et depuis le dernier congrès des autorités du marché du travail, au sein d'un groupe de travail fédéral commun).

Pour les conseillers, l'utilité et l'objectif d'un tel instrument est de comparer leur propre évaluation avec le profil établi par le baromètre. Vu que les deux évaluations ne reposent pas sur les mêmes éléments, elles peuvent diverger mais aussi se confirmer mutuellement. La comparaison entre l'estimation personnelle et le profil du baromètre fournit donc aux conseillers une source d'évaluation supplémentaire, qui peut les aider à choisir la stratégie optimale de conseil et d'assignation à des mesures ou à des postes vacants. Outre les don-

nées PLASTA, les questions supplémentaires du baromètre des chances professionnelles, par exemple sur les stratégies de recherche ou les motivations des demandeurs d'emploi, peuvent être utiles, car elles incitent à intégrer ces aspects dans l'évaluation personnelle du profil des clients pour la compléter ou la renforcer.

Lancement en automne 2012

Actuellement, une étude préalable menée dans le cadre de la troisième phase d'évaluation de l'assurance-chômage doit déterminer la manière de concevoir un tel baromètre pour la Suisse. Principale question: est-il possible de créer un modèle établissant un profil suffisamment fiable? Les expériences faites à l'étranger peuvent servir de base. Ces dernières années, les Pays-Bas ou encore le Danemark ont développé et testé des modèles du genre. L'étude préalable sera terminée avant les vacances d'été. Si elle révèle qu'un baromètre maniable de bonne qualité peut être conçu à moindres coûts, celui-ci sera créé dans le cadre d'un projet pilote. Plusieurs cantons ont déjà manifesté leur intérêt à participer à ce projet, dont le lancement est prévu en automne 2012. D'autres cantons intéressés pourront également y participer. —

Réinsertion

Des conditions de travail réalistes sont plus efficaces

L'Espace Formation Emploi Jura (EFEJ) offre des mesures du marché du travail dans un environnement comparable à celui d'une entreprise. Ses spécificités: la proximité avec les besoins de l'économie régionale et l'individualisation de la formation.

Par Philippe Frossard

— Centre cantonal de développement des compétences en faveur des demandeurs d'emploi, l'EFEJ accueille en permanence, à Bassecourt, de 150 à 200 personnes, pour les évaluer, les former et valider leurs compétences professionnelles exploitables sur le marché du travail. L'EFEJ offre notamment 26 formations dans l'industrie, l'artisanat et l'hôtellerie-restauration, ainsi que huit autres formations dans le cadre de son entreprise de pratique commerciale Styltech. Avec l'ORP avec lequel il entretient des contacts quotidiens, l'EFEJ fait partie du Service public de l'emploi. C'est pourquoi 87% des mesures du marché du travail fournies par l'EFEJ en 2011 concernaient des demandeurs d'emploi suivis par l'ORP. 13% des prestations ont été assurées pour d'autres prescripteurs, tels que l'assurance-invalidité, le Service de

l'action sociale ou encore des employeurs et des particuliers. L'EFEJ offre des conditions de travail proches de celles des entreprises réelles. Les qualifications dispensées se réfèrent à des branches professionnelles caractéristiques du tissu économique régional: horlogerie, polissage, mécanique, menuiserie, cuisine et commerce. Les formations se déroulent en général dans des ateliers; elles se pratiquent aussi sous forme d'«entreprise d'entraînement», et plus rarement lors de stages en entreprise.

Installé dans une usine horlogère désaffectée, l'EFEJ dispose d'équipements et de machines modernes correspondant à des standards technologiques élevés. Cela valorise un transfert de compétences, adaptées aux besoins des demandeurs d'emploi et aux exigences des entreprises. Dans toutes ses activités, l'institution

intègre aussi des contraintes d'horaires, de rythme, de qualité et de rendement. La productivité est systématiquement recherchée. Les prestations et les travaux de sous-traitance réalisés parfois pour le compte d'entreprises la stimulent égale-

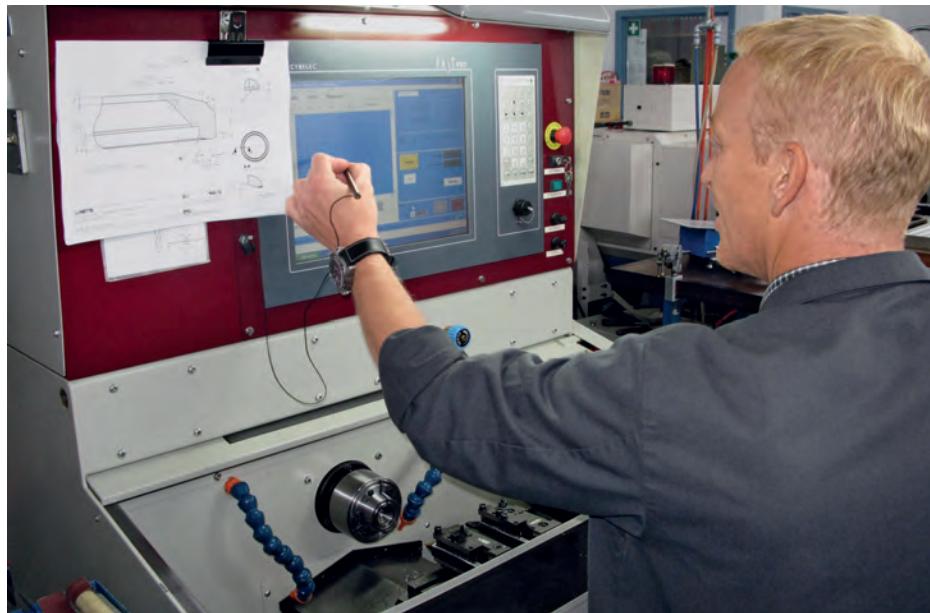
Les prestations et les travaux de sous-traitance stimulent la productivité.

ment, en immergeant encore plus les apprenants dans la réalité professionnelle. Toutes ces caractéristiques encouragent l'amélioration des compétences. Elles contribuent à gagner la confiance des employeurs et les incitent à recruter de nouveaux collaborateurs issus de l'EFEJ.

«Learning by doing»

Dans le concept pédagogique, le principe de base est le «learning by doing». Les demandeurs d'emploi sont formés à fabriquer des produits ou à fournir des prestations de services, qui renvoient au contexte organisationnel des entreprises industrielles ou commerciales.

Usiner des pièces, régler des machines, poser un verre de montre, entailler une mortaise, gérer un e-commerce ou encore concevoir un plan en DAO (dessin assisté par ordinateur) imposent la référence à des normes de qualité. A toutes les étapes de l'acquisition de compétences, les formateurs spécialisés font progresser les participants en individualisant leurs apprentissages fondés sur des évaluations successives. L'acquisition



Haut standard technologique: un employé pilote électroniquement les machines.

«EFEJ-Evolution»

L'innovation dynamise les compétences

Les effets d'une mesure du marché du travail sont renforcés par le développement d'un projet concret. Par exemple, par la création d'une montre.

Par Pascal Docourt, directeur de l'Espace Formation Emploi Jura (EFEJ).

— La mise en œuvre d'un projet innovateur et multidisciplinaire peut contribuer à élargir le champ d'acquisition des compétences. Preuve en est la création de la montre «EFEJ-Evolution». Design épuré et sobre, bracelet argenté et boîtier rond classique caractérisent ce produit.

Il contient une innovation dans la tendance actuelle: un mouvement chronométrique rétrograde. La production et la commercialisation d'une série limitée de cette montre ont permis d'enrichir les formations dispensées par l'EFEJ à Bassescourt, et de les intégrer entre elles.

Travail interdisciplinaire

Le design et la conception de la montre, ainsi que des produits dérivés, ont été élaborés et dessinés dans le cadre de la formation en CAO/DAO (conception/dessin assistés par ordinateur). Les participants au cours de CNC ont exécuté l'usinage de la carrure, de la lunette et du fond, au moyen de machines à commande numérique (CNC). Les maillons du bracelet ont été fraisés et percés en mécanique, puis polis et satinés maillon par maillon dans le cadre de la formation pratique en polissage. De leur côté, les apprenants qui aspirent à un emploi comme opérateur dans l'horlogerie ont exécuté le décalquage sur le cadran, la pose des aiguilles, le montage des boîtes, la réalisation des tests d'étanchéité et l'assemblage du bracelet. La montre est présentée dans un écrin en bois, dont l'habillage intérieur a été réalisé dans l'atelier de menuiserie.

La dimension commerciale du projet n'a pas été oubliée, puisque les participants à l'entreprise de pratique commer-

ciale Styltech ont collaboré à l'élaboration de la stratégie marketing et au lancement de la commercialisation de la montre à Baselworld: campagne promotionnelle incluant brochures, dépliants, affranchissement personnalisé et site Internet.

En participant à de véritables activités de développement et de production, en étroite collaboration avec des entreprises partenaires (Bulgari Horlogerie SA, Joseph Baume SA et Les Fils d'Arnold Linder SA), les demandeurs d'emploi ont acquis des compétences propres à favoriser leur intégration rapide et durable sur le marché du travail. —



La montre «EFEJ-Evolution», symbole des compétences des chômeurs et du savoir-faire de l'EFEJ.

des compétences professionnelles, méthodologiques et sociales, peut être documentée par un bilan final très détaillé. Les attestations émises par l'EFEJ valorisent la candidature des demandeurs d'emploi, puisque dans la conjoncture actuelle, elles bénéficient d'une bonne reconnaissance de la part des entreprises.

De l'importance du réseau

L'amélioration de l'efficacité du dispositif préoccupe l'EFEJ. Les préjugés sur les chômeurs peuvent être contrés, s'ils peuvent démontrer leur valeur par rapport aux besoins et aux exigences des entreprises. D'où l'importance des périodes d'observation de leur travail, et d'évaluation de leurs progrès. La qualité des formations joue en leur faveur pour autant qu'elles s'adressent à ceux qui ont les compétences de base pour en profiter. Ces orientations, les travaux de sous-traitance, les cours interentreprises pour apprentis et les formations certifiantes en polissage, accréditées par la Convention patronale de l'industrie horlogère suisse, ont permis à l'EFEJ de tisser un réseau d'entreprises, qui devient progressivement un support utile au placement des demandeurs d'emploi. —

L'EFEJ en chiffres (2011)

- 399 personnes ont suivi des formations pratiques d'une durée de deux semaines à six mois dans les ateliers du secteur Industrie et Artisanat.
- 67 participants se sont perfectionnés dans les tâches administratives de l'entreprise de pratique commerciale Styltech.
- 34 jeunes ont bénéficié d'un semestre de motivation.
- 53 chômeurs se sont inscrits à un soutien technique de dix matinées de recherches intensives d'emploi.
- 5873 demandeurs d'emploi ont fréquenté la bourse de l'emploi.



Débloqueur, débloqueuse CFC

Un jour ou l'autre, tout le monde passe par là. Au petit-déjeuner, votre partenaire ou votre petit dernier vous tend un bocal de confiture neuf. Et là, grand moment de solitude: malgré tous vos efforts, impossible d'ouvrir ce fichu couvercle. Vous forcez à vous en faire blanchir les articulations. Vous vous aidez d'un torchon. Vous essayez le coup de la petite cuillère. Rien à faire. Désormais, les débloqueurs et débloqueuses CFC viennent à la rescousse. Coordonnés par une centrale téléphonique régionale, ces professionnels se rendent 24 heures sur 24 à votre domicile pour débloquer toutes sortes de problèmes ménagers: couvercles de bocaux, bouchons de sécurité, vis et écrous, robinets, serrures, stores, etc. L'apprentissage, dispensé principalement en écoles de métiers, met l'accent sur la formation physique (musculation, endurance), mais également sur la représentation spatiale et la physique appliquée, ainsi que sur l'analyse et la résolution de problèmes.

Des formations continues sont envisageables dans tous les domaines de blocage. En spécialisation «psychologie», les débloqueurs et débloqueuses interviennent auprès de personnes enlisées dans des schémas destructeurs ou dans des relations malsaines. En spécialisation «politique», ils accompagnent les forces de maintien de la paix dans les régions dévastées par des conflits apparemment sans issue. La spécialisation «informatique et multimédia», permettant de «cracker» le code d'une carte de crédit, de contourner les «SIM-lock» des opérateurs téléphoniques ou d'accéder à des données bancaires sensibles, quoique suscitant un fort intérêt de la part de la clientèle, reste pour l'heure bannie par l'association professionnelle. Des débloqueurs spécialisés en «éthique» travaillent déjà à un compromis. *fym*

AVANT-PREMIÈRE **PANORAMA N° 4 | 2012** paraît le 31 août

Cleantech

Réflexions sur le secteur montant des «Cleantech» et son potentiel. Analyse de l'offre de la formation professionnelle initiale et continue et de sa structure. Que propose l'orientation professionnelle aux personnes désirant se qualifier dans le secteur des «Cleantech»? Au-delà de l'engouement médiatique, quelle est la réalité? —

IMPRESSIONUM

Editeurs

Centre suisse de services formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO), en collaboration avec le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Avec le soutien de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT).

Adresse

CSFO, Rédaction PANORAMA
Maison des Cantons
Speichergasse 6, CP 583
3000 Berne 7
tél. 031 320 29 63

E-mail
info@panorama.ch

Rédaction

Michael Fritschi (mf), rédacteur en chef
Pierre-Yves Pupipe (pyp), Formation
Andreas Minder (am), Berufsbildung
Jean-Noël Cornaz (jc), Orientation
Stefan Krucker (sk), Berufsberatung
Philippe Frossard (pf), Marché du travail
Viktor Moser (vm), Arbeitsmarkt

Chronique

Heinz Staufer (hs)
Peter Kraft (pek)
Fanny Mühlhäuser (fym)

Production
Anne Payot (ap)

Layout
Andrea Lüthi (al)

Photos

Niklaus Spoerri, Zurich
Les photos figurant sur la couverture et au début de chaque rubrique sont inspirées des 22 domaines professionnels (selon Zihlmann). Dans ce numéro: nature/animaux

Maison d'édition - Distribution - Publicité

Weber Verlag AG
Gwattstrasse 125
3645 Thoune/Gwatt
tél. 033 336 55 55, fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

Abonnements
u.baumgartner@weberag.ch, tél. 033 654 15 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 19.- (étranger EUR 15.-).
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF 92.- (étranger EUR 71.-).
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF 111.- (étranger EUR 85.-).
ISSN: 1661-9544, 26e année.

Plus d'informations: www.panorama.ch