

PANORAMA

N° 5 | 2013

FOCUS

Intégration des plus faibles

Les jeunes ayant un faible niveau scolaire éprouvent, après leur scolarité, des difficultés à entrer en formation et à mener à bien cette dernière. A quels problèmes font-ils face et de quelles offres de soutien disposent-ils?



FORMATION

Simplification des procédures de qualification

Nouveaux instruments pour soulager cantons et organisations du monde du travail, et examens axés sur les compétences opérationnelles.

ORIENTATION

Les jeunes sont satisfaits de leur choix professionnel

L'étude Juvenir et l'enquête ch-x analysent les décisions en matière de carrière.

MARCHÉ DU TRAVAIL

Implication des responsables RH dans la stratégie d'entreprise

De plus en plus d'entreprises intègrent la gestion du personnel directement dans la planification stratégique.

Intégration des plus faibles

5 Edito

6 Succès et échecs dans la transition de l'école à l'emploi

Le passage de l'école au monde du travail ne se fait pas sans difficulté pour les plus faibles. La recherche longitudinale TREE en analyse les raisons.

8 Place de travail hebdomadaire en guise de passerelle vers la vie active

Le projet LIFT propose des places de travail hebdomadaire en entreprise et un coaching ciblé aux élèves pouvant avoir de la peine à intégrer le monde du travail.

10 L'AFP, bien meilleure que sa réputation

Les formations en deux ans avec attestation fédérale de formation professionnelle permettent à des jeunes habiles sur le plan pratique d'obtenir un titre reconnu dans toute la Suisse.

FORMATION 13 En bref

14 Simplifier les procédures de qualification

De nouveaux instruments et des simplifications doivent décharger les organisations du monde du travail et les cantons.

16 Développer les réseaux des jeunes

Après un arrêt d'apprentissage, les jeunes mobilisent avec succès leurs réseaux pour retrouver le chemin du marché du travail, selon une étude de l'IFFP.

ORIENTATION 19 En bref

20 Un choix mûrement réfléchi

Les jeunes sont plutôt satisfaits de leur choix de formation et de leur parcours, comme l'indiquent l'étude Juvenir et l'enquête ch-x.

22 Repérer le potentiel des talents cachés

Le Service pour le marché du travail, à Vienne, aide les jeunes ayant décroché à reprendre le bon wagon de la formation grâce à un site Internet spécifique.

MARCHÉ DU TRAVAIL 25 En bref

26 La fonction RH devient vitale pour l'avenir de l'entreprise

Les ressources humaines doivent être intégrées dans la stratégie globale, en conciliant les objectifs économiques de l'entreprise et ses responsabilités sociales.

28 L'intégration avant les qualifications

Une personne sans obligations extraprofessionnelles et proche du marché du travail profite plus des mesures de formation et d'emploi pour les chômeurs.

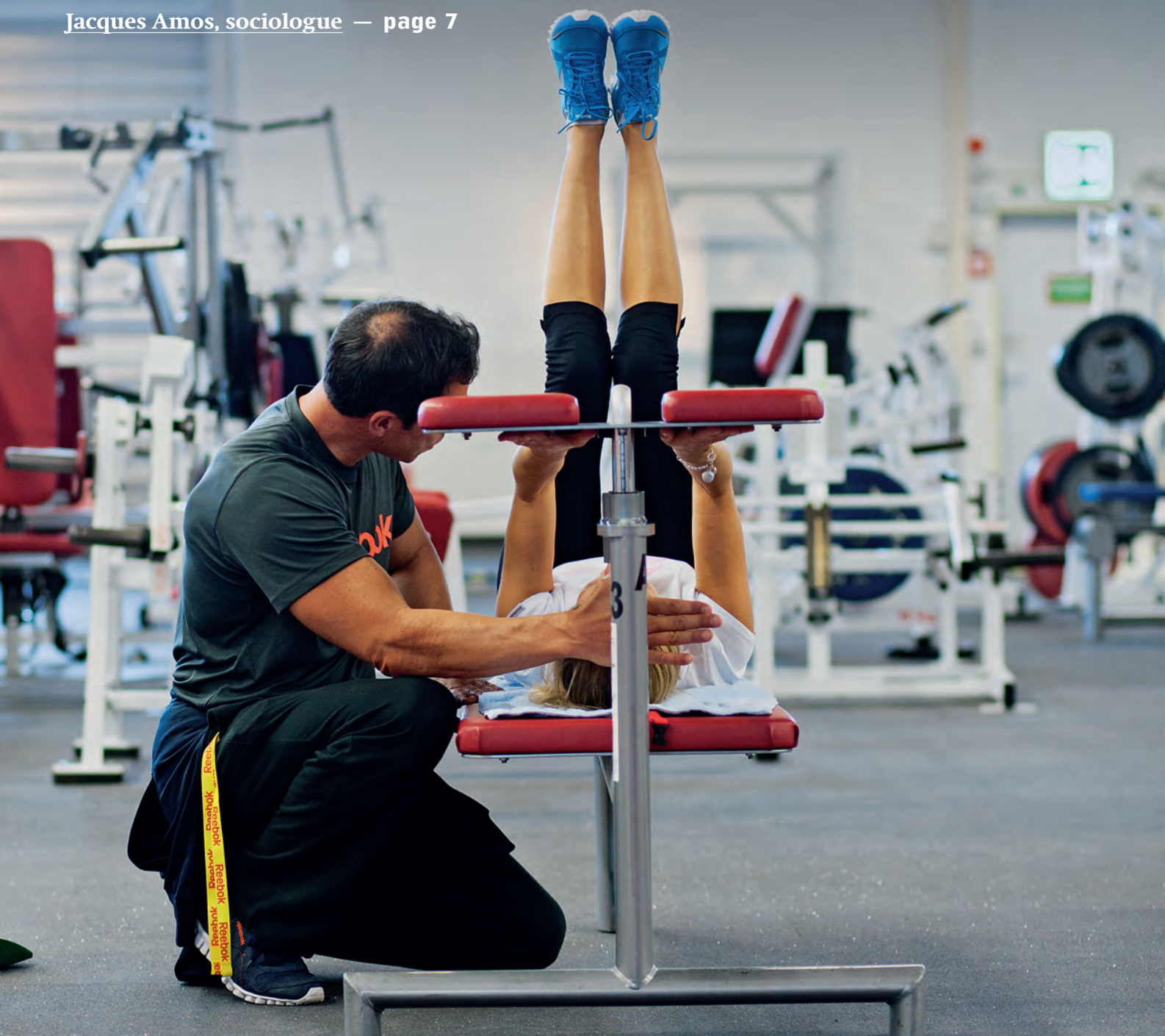
29 Nouveaux instruments pour la réadaptation professionnelle

Une évaluation de la 5e révision de l'assurance-invalidité montre que l'intégration dans le monde du travail est renforcée.

AVANT-PREMIÈRE 30 Métiers d'avenir / Impressum

«Grâce aux aides proposées et à la prévention, les problèmes des jeunes ne sont souvent que temporaires.»

Jacques Amos, sociologue — page 7



Sur des chemins tortueux



Nick Manouk
Rédacteur en chef

— Ne pas avoir suivi de formation de niveau secondaire II, c'est rester menacé toute sa vie par le chômage, les bas salaires et la pauvreté. Dans notre pays, quelque 370 000 personnes entre 25 et 50 ans, soit 13% de cette tranche d'âge, n'ont pas obtenu de titre professionnel. Or, la formation est la clé de la survie sur le marché du travail. Il y a déjà bien des années, la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail se sont ainsi fixé comme objectif de politique de la formation de hisser le taux de diplômés du secondaire II de 90 à 95%.

Trois défis attendent les jeunes qui s'engagent dans la formation professionnelle initiale: ils doivent réussir le passage de l'école obligatoire à la formation professionnelle, puis tenir bon jusqu'au bout et enfin réussir l'examen final. De nombreux candidats peu performants échouent durant ce processus (p. 16, 22). Dans ce numéro de PANORAMA, nous analysons les difficultés qu'ils rencontrent et donnons un aperçu des nombreuses offres de soutien qui leur sont proposées sur leur parcours tortueux jusqu'à l'obtention d'un titre professionnel. Nous nous intéressons aussi de près au pas suivant, à savoir le passage de la formation au marché du travail. L'étude longitudinale TREE révèle en effet que cette transition ne se fait pas non plus sans heurts (p. 6).

Les nombreuses mesures de soutien sont l'œuvre de divers acteurs et il n'est pas toujours aisé de garder une vue d'ensemble. Les offices cantonaux de la formation professionnelle jouent un rôle important par le biais des offres de transition, des programmes de coaching et de mentorat, ou du case management (p. 9). Ces offices proposent des semestres de motivation, alors que les services sociaux gèrent des programmes d'intégration spécifiques pour les jeunes. La collaboration interinstitutionnelle (p. 7) a pour but d'harmoniser les activités au niveau des structures et des cas individuels. Des solutions intermédiaires sont également proposées par des organisations non gouvernementales ou des organismes privés, comme le projet LIFT (p. 8). Quant aux apprentissages de deux ans avec attestation fédérale, ils forment des professionnels recherchés sur le marché du travail (p. 10).

Mais en matière de formation, les parents jouent le rôle décisif. En renforçant les liens avec le groupe cible composé des parents à faible niveau de formation, nous contribuons à ouvrir l'horizon de la formation professionnelle de leurs enfants et à la réussite de ces derniers. —

Merci!

700 personnes ont répondu à notre sondage! Un grand merci à toutes les lectrices et à tous les lecteurs pour cette formidable participation! Il s'agit maintenant pour nous d'intégrer vos nombreuses suggestions dans notre travail rédactionnel quotidien. Nous vous communiquerons les résultats de l'enquête dans le prochain numéro de la revue. Philippe Beuret (VD) et Sarah Kaufmann (LU) ont gagné, dans le cadre de notre concours, un bon pour un repas dans un bel établissement. Bon appétit à eux!

Caractéristiques

Succès et échecs dans la transition de l'école à l'emploi

Bien que le nombre de jeunes non diplômés soit relativement bas en Suisse, la fréquence et la nature des difficultés dans la transition vers l'emploi dévoilent la diversité des situations des plus faibles face à l'exigence d'intégration.

Par Jacques Amos, sociologue

— La recherche longitudinale TREE a pu suivre la transition de l'école à l'emploi des jeunes qui ont quitté l'école obligatoire au début de l'été 2000, peu après avoir participé à l'enquête PISA. Ils ont reçu un questionnaire annuel sur leur parcours de formation et d'emploi entre 2001 (5532 réponses) et 2007, ainsi qu'en 2010 (3953 réponses).

Dix ans après avoir quitté l'école obligatoire, 90% de ces jeunes avaient obtenu au moins un certificat du degré secondaire II. Le solde de 10% était constitué pour l'essentiel de «dropouts» ou laissés-pour-compte du système de formation, même si beaucoup étaient en emploi (cf. tableau).

Une moitié de jeunes en difficulté

Ces données fournissent une image statistiquement fiable de la réussite ou de l'échec entre la sortie de l'école obligatoire et l'accès au marché du travail. Si la majorité des jeunes ont eu un parcours linéaire, ce n'était pas le cas pour une petite moitié, qui a connu échec et réorientation. Cette proportion est nettement supérieure aux 10% de la cohorte qui se retrouvent finalement sans diplôme.

Une moitié de ces jeunes avait déjà des difficultés à la sortie de l'école obligatoire (problèmes d'insertion, stages, solutions d'attente). D'autres se sont réorientés, passant d'une formation générale à une formation professionnelle. De nombreux apprentis ont vécu une résiliation de contrat d'apprentissage, débouchant parfois sur un abandon de la formation, mais le plus souvent sur son allongement ou sur un changement de métier. Les mêmes risques d'incidents existent lors du passage à une formation tertiaire et dans le déroulement de cette dernière. Si ceux qui abandonnent une filière tertiaire ont au moins un certificat secondaire II, ce dernier prépare peu au monde du travail lorsqu'il est de type général, d'où de nouvelles difficultés.

L'inégalité des chances

Le nombre de jeunes sans formation en cours ou sans diplôme avoisinerait les 10% de la cohorte TREE en 2006 (à 22 ans environ), avec des différences sociales ou personnelles bien connues:

- statut migratoire: 7% pour les jeunes dont le père est né en Suisse, 20% s'il est né dans le sud-est de l'Europe ou au Portugal;

- statut socio-économique: 4% pour les jeunes du tiers supérieur de la stratification sociale, 10% pour ceux du tiers médian et 15% pour ceux du tiers inférieur;
- filière du secondaire II suivie en fin de scolarité obligatoire: 7% si elle était à exigences étendues, 15% si elle était à exigences élémentaires;
- compétences en littératie PISA: pas statistiquement significative pour les niveaux supérieurs (4 ou 5), mais 7% pour un niveau 3, 12% pour un niveau 2 et 24% pour un niveau 1 ou 0 (faible ou très faible);
- situation de formation une année après la sortie de l'école obligatoire: pas statistiquement significative pour les jeunes suivant une formation de type général, mais 7% en cas de formation professionnelle, 17% pour la fréquentation d'une solution transitoire et 54% pour les jeunes qui n'étaient pas en formation à ce moment;
- genre: un peu plus de jeunes femmes (11%) que de jeunes hommes (9%).

Précarisation de l'emploi

En 2006 également, une partie des jeunes de la cohorte TREE était entrée sur le marché du travail, parfois dans des conditions très précaires:

- 10% avaient un emploi à durée déterminée (les femmes deux fois plus souvent que les hommes);
- 8% travaillaient sur appel;
- 6-7% travaillaient à temps partiel sans l'avoir choisi (les femmes (9%) plus que les hommes (4%), les jeunes de Suisse romande et du Tessin beaucoup plus

Situation professionnelle dix ans après la scolarité obligatoire (Sondage auprès d'env. 3900 jeunes âgés d'env. 26 ans, en 2010)				
En formation tertiaire		En emploi		Sans emploi et divers
Tertiaire A hautes écoles	Tertiaire B professionnel	Avec certificat/ diplôme sec. II ou tertiaire	Sans certificat ni diplôme	Env. 2/3 avec un certificat secondaire II
17%	7%	61%	6%	9%
Env. 2/3 avec emploi	Env. 3/4 avec emploi	Encore peu de tertiaire	Dropout en emploi	Une minorité de dropouts et de jeunes encore en formation sec. II ou solution transitoire

Collaboration interinstitutionnelle (CII)

fréquemment (13%) que les Suisses allemands (5%);

- un détenteur du certificat fédéral de capacité sur cinq n'avait pas d'emploi dans le métier appris et la moitié d'entre eux occupait même un emploi sans rapport avec ce métier.

Parmi les détenteurs d'un certificat secondaire II, 22% des hommes et 30% des femmes subissaient au moins une de ces formes de travail précaire. Les jeunes non diplômés n'étaient pas les seuls à y être confrontés, mais ils en souffraient aussi (résultat confirmé par une recherche menée à Genève par le Service de la recherche en éducation [SRED]).

Plus de prévention et d'aide

Les jeunes en difficulté possèdent divers profils et sont à différents stades de leur parcours entre 16 et 26 ans. Si beaucoup s'en sortent, c'est souvent grâce à des aides institutionnelles ou plus personnelles, mais aussi à leur capacité de résilience. Augmenter leur proportion exige à la fois prévention et aide. Ce travail peut être titanesque lorsqu'il s'agit de dépasser les effets de différences et d'inégalités sociales, et difficile lorsqu'il s'agit d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité du système de formation. Mais dans tous les cas, il vaut la peine de mieux armer les jeunes pour leur permettre de surmonter des difficultés qui peuvent alors rester temporaires, comme le montre, entre autres, la recherche TREE. —

Recherche «Transitions de l'École à l'Emploi»: www.tree.unibas.ch

Rastoldo, F., Amos, J., Davaud, C. (2009): Les jeunes en formation professionnelle. Rapport III: Le devenir des jeunes abandonnant leur apprentissage. Genève, SRED. Téléchargement: [www.geneve.ch/sred/Publications/Recherche, études et enquêtes](http://www.geneve.ch/sred/Publications/Recherche_etudes_et_enquetes)

Multiplicité des cas et limites du système

Adjointe de direction à l'Office AI du Valais et présidente du Comité national de développement et de coordination CII, Marie-France Fournier décrit la réalité des plus faibles.

Interview: Philippe Frossard

PANORAMA: Comment caractériser ces personnes?

Marie-France Fournier: Leurs situations sont avant tout multiples et diverses. Trois exemples l'illustrent: celui d'une jeune femme au bénéfice d'une attestation fédérale de formation professionnelle dans le secteur de la conciergerie qui ne trouve pas d'emploi: suivie par l'aide sociale après une tentative de suicide, elle interrompt les mesures en cours étant enceinte. L'exemple d'un adulte de 22 ans qui, après deux ans de collège, a entrepris un apprentissage d'électronicien et l'a interrompu: sa dépendance aux drogues a été soignée, mais des problèmes de type psychotique ont été diagnostiqués. Le cas d'une personne plus jeune qui fait l'objet d'une demande de tutelle suite à trois tentatives au semestre de motivation, interrompues chaque fois pour motifs d'absentéisme et de violences.

Y a-t-il des points communs?

Certains aspects de leurs situations nous alertent, comme l'insuffisance de formation, des difficultés durables, une rupture de parcours, des troubles du comportement, l'intervention d'un juge des mineurs.

Les services spécialisés et la CII disposent-ils de mesures d'insertion suffisantes?

Oui. Les limites à l'efficacité résident ailleurs. Trop souvent, la situation des plus faibles s'aggrave durant les laps de temps qui s'écoulent entre l'irruption d'un problème ou d'un échec, le moment de son signalement aux services compétents et la prise en charge. Bien des complications surviennent pendant cette période et pré-



Marie-France Fournier: «Il faut créer un fil rouge du suivi des situations à risque.»

teritent la réinsertion. Il est symptomatique qu'à l'assurance-invalidité (AI), seule la classe d'âge des 20-24 ans ne connaisse aucun recul des nouvelles rentes, alors que toutes les autres jusqu'à 64 ans les voient diminuer. En désespoir de cause, de plus en plus de jeunes finissent aussi à l'aide sociale avec des perspectives compromises.

Où sont alors les lacunes du système de prise en charge?

Surtout dans la traçabilité des jeunes en rupture de formation ou en transition à risque. Les institutions de formation ne peuvent plus simplement enregistrer les échecs ou les abandons et laisser les jeunes se perdre entre deux dispositifs. Ces établissements doivent s'impliquer par le biais des plateformes d'échanges pour repérer les zones de rupture, signaler les publics cibles à risque aux services spécialisés et solliciter la CII. La majorité des cantons ont saisi les enjeux d'une action préventive pour ces jeunes et mettent en place des mesures appropriées. Leur réussite dépend d'une stratégie concertée entre les dispositifs concernés. —

Projet LIFT

Place de travail hebdomadaire en guise de passerelle vers la vie active

Le projet LIFT propose des places de travail hebdomadaire en entreprise et un coaching ciblé aux élèves susceptibles d'avoir des difficultés à intégrer le monde du travail. Malgré une croissance continue et des succès avérés, le projet rencontre des problèmes de financement. Le centre de compétences LIFT entend assurer la continuité du projet grâce à de nouveaux partenariats.

Par Viktor Moser

— Ils sont environ 10 000 à ne pas avoir de bonnes perspectives sur le marché du travail et dans la formation professionnelle à l'issue de leur scolarité obligatoire. Environ un quart de ces jeunes a besoin de l'aide sociale à long terme. Les raisons de ces lacunes sont diverses: mauvais résultats scolaires, manque de motivation, comportement déplacé, manque de persévérance, manque de soutien de la part des proches, méconnaissance du système de formation professionnelle. Les jeunes issus de l'immigration sont particulièrement touchés. En lieu et place d'heures de soutien (donc d'heures de cours supplémentaires), le projet LIFT, créé en 2006, propose des solutions pratiques avec un ancrage dans les entreprises.

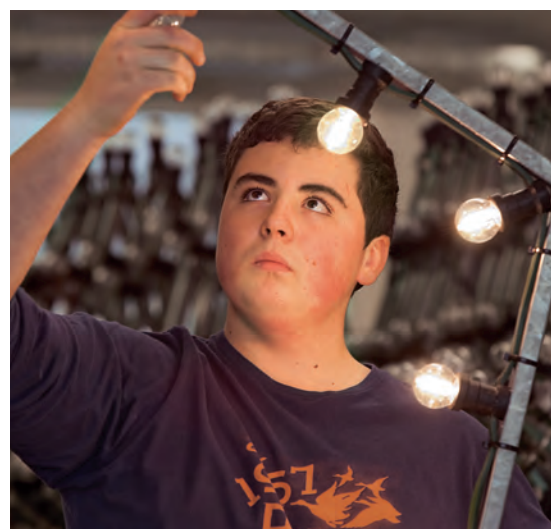
Objectif «monde du travail»

Les responsables LIFT ont remis au goût du jour un ancien dispositif largement répandu chez les jeunes travailleurs: la place hebdomadaire. A l'époque, outre une petite incitation financière, il s'agissait surtout d'éviter que les jeunes n'«errent dans la rue». L'offre s'appelle désormais «place de travail hebdomadaire». Les jeunes en difficulté se rendent, dès la 7^e année, deux à trois heures par semaine dans une petite et moyenne entreprise de leur région et y découvrent la vie professionnelle. Ils font la connaissance de nouvelles personnes et adaptent leur comportement aux normes de l'entreprise. La plupart du temps, ces jeunes – plutôt manuels – rencontrent alors du succès, contrairement

à ce qu'ils vivent en classe. Cette expérience pratique est complétée par un encadrement individuel ciblé et des mesures de coaching en groupe qui renforcent les compétences personnelles et sociales des jeunes. L'offre LIFT comprend également la préparation au choix d'une profession, un bilan et, en 9^e année, la recherche d'une place d'apprentissage et une aide pour présenter sa candidature. La participation au projet est facultative. Les jeunes et leurs parents concluent un contrat avec LIFT.

LIFT met en relation différents acteurs: les jeunes, leurs parents, l'école, les autorités, le centre de coordination locale, les responsables du coaching, les entreprises, mais aussi des fondations privées et des organisations religieuses. LIFT accorde une importance toute particulière à des contacts étroits avec les organisations partenaires. L'acquisition d'une place représente seulement le début du processus. Elle est suivie de contacts réguliers et d'entretiens de bilan ainsi que, si nécessaire, d'une intervention rapide en cas de crise.

Après la phase pilote, qui a duré de 2006 à 2009, le projet LIFT est proposé aujourd'hui sur 79 sites dans seize cantons de Suisse alémanique et latine, en collaboration avec 100 écoles. Les initiateurs du projet constituent aujourd'hui le centre de compétences LIFT dans le cadre du réseau pour la responsabilité sociale dans l'économie (NSW/RSE). Ce dernier encourage et encadre la mise en place de nouveaux sites LIFT, assume les tâches de coordination, livre les docu-



Réalité du travail plutôt qu'heures de soutien: des résultats grâce à la pratique en entreprise.

mentations et organise des rencontres régionales. Les sites disposent d'une grande marge de manœuvre.

Les offres transitoires ou la 10^e année peuvent (involontairement) faire obstacle à l'introduction de LIFT. Gabriela Walser, directrice du NSW/RSE, estime que la 10^e année agit de manière plutôt contre-productive et qu'elle est beaucoup plus chère que LIFT. En effet, les coûts de LIFT s'élèvent à 1300 francs par élève et par an, contre 10 000 à 15 000 francs pour la 10^e année.

Succès et potentiel d'amélioration

LIFT enregistre toujours plus de demandes. En Suisse, quelque 800 jeunes profitent actuellement de cette offre. Ils seront 1000 au début de l'année 2014. De nouveaux sites se développent, tant dans

Action coordonnée

Les jeunes risquant de ne pas réussir le passage de l'école au monde du travail peuvent bénéficier d'un case management.

Par Pierre-Yves Puippe

les villes que dans les campagnes. «Il y a un certain effet boule de neige, les écoles viennent vers nous» confie Gabriela Walser. Selon la dernière évaluation, les jeunes ayant suivi le projet LIFT en 2011/2012 lors de leur dernière année d'école obligatoire, ont trouvé les débouchés suivants: apprentissage avec certificat fédéral de capacité (32%), apprentissage avec attestation fédérale de formation professionnelle (29%), offre transitoire (33%), 10e année (5%), pas de débouché (1%). Ces valeurs sont d'autant plus remarquables qu'il s'agissait de jeunes à problèmes. «Ma famille dit que LIFT m'a beaucoup aidée. La place de travail hebdomadaire m'a permis de prendre confiance en moi, d'être plus ouverte et disposée à aider. Au début, tout était nouveau, mais maintenant j'ai trouvé ma place», témoigne une jeune femme. Ses impressions sont partagées par de nombreux autres jeunes.

Une enquête menée l'année dernière par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle confirme ces résultats positifs, mais révèle aussi des points faibles: la volonté des jeunes, l'acquisition de places appropriées ou le soutien de la part des parents sont souvent mentionnés comme difficultés. Les ressources financières et personnelles limitées font également l'objet de critiques. Gabriela Walser confirme qu'au vu du nombre d'acteurs impliqués, bien souvent personne ne se sent responsable du financement. Déterminant dès le début, le soutien du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation prendra fin en 2014. Le centre de compétences LIFT entend assurer la continuité de son activité au cours des prochaines années grâce à des partenariats à long terme avec les organisations du monde du travail, les écoles et les autorités. —

www.projet-lift.ch

— En s'appuyant sur une collaboration interinstitutionnelle, le programme de case management (CM) repère les élèves qui rencontrent des problèmes dès la 7e année scolaire (dès l'âge de treize ans). L'objectif est de s'assurer que ces jeunes obtiennent un certificat du degré secondaire II et qu'ils trouvent une première place sur le marché du travail. Dans le canton de Berne, depuis l'introduction du case management en 2009, plus de 820 cas ont été repérés et suivis; 17 collaborateurs sont impliqués, pour un total de douze postes en équivalents plein temps.

Les jeunes en difficulté sont annoncés à un case manager par les institutions, l'école, les conseillers en orientation, les services sociaux ou encore les parents. Parfois, le jeune s'annonce de lui-même. Un premier entretien est organisé en présence des parents. Un contrat contraignant est établi: le jeune s'engage à suivre les mesures qui seront mises en place pour soutenir son parcours scolaire et professionnel. Sous la responsabilité du case manager, tous les partenaires concernés se réunissent dans le cadre d'une table ronde devant évaluer les besoins et les mesures à prendre.

Une constatation s'impose à partir des cas déjà suivis par les case managers: les jeunes concernés ont souvent des problèmes sociaux ou de santé sont également fréquemment associés aux difficultés scolaires. Avec l'aide de médecins ou de psychothérapeutes, il importe de travailler dans l'objectif de renforcer les compétences manquantes. Le case manager veille par ailleurs à la mise en place de mesures d'accompagnement qui permettront au jeune de mieux apprendre.

Le case manager assure aussi le suivi du jeune au cours de son apprentissage.

Elisabeth Allemann Theilkäs, responsable du CM dans le canton de Berne, constate ainsi que beaucoup d'entreprises sont prêtes à engager des jeunes en difficulté dans la mesure où elles peuvent compter sur des aides extérieures durant la formation de ces derniers. Grâce au CM, le jeune est ainsi «escorté» depuis le moment où ses difficultés sont repérées jusqu'à son entrée dans le marché du travail. La coordination entre les divers intervenants, assurée par le case manager, permet d'éviter les doublons entre les différentes mesures prises et garantissent un suivi constructif et efficace du jeune.

Manque d'ancrage institutionnel

Il est difficile de connaître aujourd'hui les effets du CM, car le recul et l'expérience manquent pour tirer des conclusions. Selon un rapport du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) sur la mise en œuvre du projet national dans les cantons, la détection précoce des jeunes à risque et une bonne coopération entre les institutions partenaires sont des facteurs de succès. Ce projet n'est toutefois pas assuré partout. Le manque d'autofinancement dans les cantons ainsi que la marginalisation du CM dans certains organigrammes constituent des obstacles au développement du dispositif. Le SEFRI cessera bientôt d'organiser et de financer le CM. Plusieurs questions se posent. A moyen terme, il est nécessaire d'agir au niveau de la coordination nationale du CM et du CM online. Un groupe de travail réfléchit en outre à un concept qui devrait permettre d'assurer, à partir de 2016, l'existence du CM avec ses différentes modalités cantonales. —

www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01496

Apprentissage de deux ans avec attestation fédérale

L'AFP, bien meilleure que sa réputation

Les formations en deux ans avec attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) permettent à des jeunes habiles sur le plan pratique d'obtenir un titre reconnu dans toute la Suisse et de devenir des professionnels qualifiés et appréciés sur le marché du travail.

Par Pierre-Yves Puiippe

— Léa suit une formation d'employée en restauration AFP. Durant sa scolarité obligatoire, elle avait de grandes difficultés à se plier au rythme scolaire: ses résultats s'en ressentaient très fortement. Elle a achevé sa scolarité dans une classe terminale qui mettait l'accent sur des apprentissages pratiques. Puis, elle a trouvé une place dans un restaurant où elle peut faire son apprentissage en deux ans.

Léa profite de ces formations de deux ans qui ont été mises en place lors de la dernière révision de la loi sur la formation professionnelle. Le plan de formation est certes plus exigeant que celui que proposaient les apprentissages élémentaires auparavant, mais très axé sur la pratique. Cet aspect permet à Léa d'acquérir et de développer des compétences utiles aux entreprises. Elle acquiert un profil professionnel qui facilitera son entrée sur le marché du travail à la fin de sa formation.

Crédibilité

Six ans après l'introduction des premières AFP, Yves Pelletier, doyen au Centre professionnel du Littoral neuchâtelois (CPLN), responsable du secteur alimentation, restauration et intendance, constate que ces formations ont trouvé leur public. Lors de la première année, les entreprises – peut-être insuffisamment informées sur le profil des AFP – avaient engagé des jeunes qui auraient très bien pu obtenir un certificat fédéral de capacité (CFC). En revanche, dès la deuxième année, ce sont les apprentis ayant des difficultés qui se sont eux-mêmes inscrits dans cette

voie de formation. Le public fréquentant les classes AFP est le même que celui qui se lançait auparavant dans des apprentissages élémentaires: il est issu des classes du niveau secondaire I réservées aux élèves avec le plus de difficultés et a souvent accumulé les échecs. En général, ce public n'a aucune envie de suivre des cours et veut une activité très pratique.

Yves Pelletier reconnaît que les formations AFP sont plus exigeantes que les apprentissages élémentaires, mais l'accent mis sur la pratique et la possibilité d'un accompagnement individuel permettent aux apprentis de réussir leur formation. Contrairement aux apprentissages élémentaires (dont le contenu s'adaptait plus au profil de chaque apprenti), les formations AFP ont une vraie crédibilité sur le marché du travail. La formation est inscrite dans le système suisse de formation professionnelle. Les plans de formation ont, quant à eux, été adoptés par les organisations du monde du travail.

Accompagnement individuel

L'accompagnement individuel des apprentis AFP est prévu dans la loi. Au CPLN, ceux-ci suivent les périodes habituelles d'enseignement de culture générale. A l'issue de ces trois heures, deux heures supplémentaires sont réservées aux appuis individuels. Un deuxième enseignant intervient alors. Pendant que le premier poursuit son cours en approfondissant certains thèmes, le deuxième reçoit les élèves individuellement. L'appui individuel est volontaire. Il n'y a pas

de véritables règles quant à la durée des appuis individuels. Toutefois, les enseignants s'engagent à maintenir un équilibre entre les élèves. L'accompagnateur ou l'accompagnatrice aide le jeune à construire son projet personnel qui assurera sa réussite. L'appui dans le cadre de la classe joue un rôle important dans le développement d'une relation de confiance permettant au jeune de parler ouvertement de ses problèmes.

Quand Léa a vu ses résultats chuter, l'enseignant responsable de l'accompagnement individuel lui a conseillé de venir le voir. Dans le cadre d'un dialogue franc, elle confirme que la formation lui plaît, mais qu'elle est fatiguée et qu'elle manque d'énergie pour assumer les tâches scolaires. L'accompagnateur repère le problème: l'employeur de Léa, peut-être pas tout à fait conscient de ses difficultés, exige d'elle trop d'heures de présence. L'accompagnateur propose alors à l'apprentie de remédier elle-même à ce problème et l'encourage à avoir un entretien avec son employeur afin de lui



AFP: perspectives professionnelles intactes, mais pas aussi bonnes que celles après un CFC.

demander d'adapter ses horaires de travail. Grâce à son entourage et grâce à ses réussites, elle a acquis la confiance nécessaire pour mener cet entretien délicat avec son employeur. Quelque temps plus tard, les résultats de Léa se sont améliorés. La jeune femme a prouvé son indépendance et a encore gagné en confiance.

Autre exemple de soutien: lors d'un entretien, Bastien explique qu'il a des difficultés à mémoriser la disposition des services et des verres sur une table. Difficile de répéter cette activité dans son entreprise formatrice quand son employeur considère qu'il doit la maîtriser. Profitant du matériel dont dispose l'école, l'accompagnateur met en place, avec l'enseignant professionnel, un programme spécifique pour Bastien. Ce dernier acquiert finalement les compétences adéquates pour effectuer cette tâche. Outre la maîtrise de la disposition des couverts, il a gagné de l'assurance: celle-ci lui sera utile pour un futur examen.

Parler un même langage

Bien sûr, tous les cas ne sont pas aussi simples que ceux de Léa ou de Bastien. L'accompagnateur ou l'accompagnatrice devra parfois faire le lien avec le réseau qui entoure l'apprenti: autres enseignants, parents, intervenants spécialisés (psychologues, logopédistes ou institutions telles que les centres d'apprentissages spécialisés). L'école assume le rôle de leader au sein du réseau de soutien qui se construit autour de l'élève. La mise en place des formations professionnelles de deux ans avec attestation fédérale a obligé le CPLN à réfléchir à l'accompagnement des élèves. Sous l'impulsion d'Yves Pelletier, l'école a ainsi organisé, en collaboration avec l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), trois journées de formation à l'intention de tous les enseignants qui interviennent dans les classes AFP. L'objectif était de se familiariser avec le langage pédagogique, de se doter d'outils pour mieux prendre en compte l'hétéro-

généité des classes et d'apprendre à connaître les problématiques des jeunes.

Yves Pelletier est plus que satisfait du niveau de compétences acquis par ces jeunes à la fin de leur formation. Il constate qu'ils ont un excellent bagage pratique et sont des professionnels appréciés. Les formations AFP correspondent à un besoin du marché du travail. Leur profil professionnel a été établi par les organisations du monde du travail de manière à répondre aux attentes des entreprises. Des recherches portant sur l'employabilité des apprentis AFP sont cependant arrivées à la conclusion que, si leurs perspectives professionnelles sont satisfaisantes, elles ne sont en revanche pas aussi bonnes que celles des apprentis CFC (cf. encadré). Beaucoup d'entreprises semblent toutefois être mal informées. Les homes, par exemple, engagent très fréquemment des gestionnaires en intendance CFC par habitude, alors que des employés en intendance AFP satisferaient tout à fait aux exigences.

Pour Yves Pelletier, deux points doivent encore être approfondis. Le doyen aimerait d'une part que la transition II de ces jeunes fasse l'objet d'une plus grande attention. Dans certains cas, un dialogue avec le futur employeur souhaitant engager un jeune avec AFP permettrait de clarifier les attentes de chacun et faciliterait l'intégration du jeune dans le marché du travail. D'autre part, il serait intéressant de mener une étude longitudinale sur les jeunes qui ont obtenu une AFP: quel est leur parcours après la formation? Comment se sont-ils intégrés dans le marché du travail?

Les apprentissages de deux ans permettent ainsi de former des professionnels qualifiés, disposant de compétences ayant une vraie valeur sur le marché du travail. Il s'agit maintenant de valoriser l'image de l'AFP et de lutter contre les préjugés. —

.....
14/15.11.2013: Journées nationales de la formation professionnelle initiale en deux ans. www.iffp-suisse.ch>Evénements

Les avantages de l'AFP

Une étude longitudinale suisse de la Haute école de pédagogie spécialisée de Zurich et de l'IFFP examine les parcours des apprentis ayant terminé leur apprentissage de deux ans dans le commerce de détail et dans l'hôtellerie-restauration en 2007. Les derniers résultats publiés proviennent d'une enquête menée deux ans et demi après la fin de l'apprentissage. Il ressort que 72% des personnes sondées ont un travail et que leur salaire est supérieur à celui obtenu après une formation élémentaire. La perméabilité vers les formations CFC est également meilleure. Marlise Kammermann et Achim Hättich concluent que «pour une grande partie des diplômés, la formation initiale de deux ans offre une bonne base pour réussir l'intégration dans le marché du travail.» Mais les auteurs précisent également que 9,9% des jeunes restent encore sans emploi. L'évaluation menée par l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) et INFRAS en 2010 sur la formation initiale de deux ans aboutit à des conclusions comparables. Les chances d'intégration dans le marché du travail sont considérées comme «satisfaisantes, mais de loin pas aussi bonnes qu'avec un CFC». Dans un postulat déposé en avril dernier, le conseiller national Peter Schilliger (PLR) a exigé du Conseil fédéral qu'il indique les moyens susceptibles de renforcer l'attractivité de ces apprentissages. De nombreuses entreprises formatrices craignent de devoir fournir un encadrement plus soutenu pour les apprentis AFP, supposés plus difficiles. *am*

Kammermann, M., Hättich, A. (2010): Mit Berufsattest in den Arbeitsmarkt. In: BiBB (Ed.), BWP (N° 5, p. 11-14). Bonn, BiBB.
IDHEAP/INFRAS (2010): Evaluation de la formation professionnelle initiale de deux ans (AFP). Zurich/Lausanne.



«Après un arrêt d'apprentissage, certains jeunes affinent leur choix professionnel et gagnent en maturité, en estime et en assurance.»

Barbara Duc, senior researcher à l'IFFP — page 16



Peu de recours à la formation professionnelle à temps partiel

Depuis 2005 en Allemagne, il est possible d'accomplir une formation professionnelle à temps partiel. Elle permet de réduire le temps de formation quotidien ou hebdomadaire et, si nécessaire, de prolonger la durée totale de la formation. Cette formule s'adresse avant tout aux jeunes mères et pères sans qualification, ce qui est le cas de 47% de toutes les jeunes mères (117 000) et de 31% de tous les jeunes pères (21 000) âgés de 16 à 24 ans. Ces personnes n'ont pas de certificat professionnel et ne sont pas non plus en formation. Malgré cela, une étude montre que la formation à temps partiel ne suscite qu'un faible écho. A l'échelle nationale, environ 3 000 jeunes adultes, dont plus de 90% de femmes, suivent actuellement une formation duale selon le modèle à temps partiel. La publication «Ausbildung in Teilzeit – ein Gewinn für alle» («Formation à temps partiel – un bénéfice pour tous») du programme Jobstarter de l'Institut fédéral allemand de la formation professionnelle (Bundesinstitut für Berufsbildung [BiBB]) entend inciter les entreprises, les personnes à former et les écoles professionnelles à tirer profit de ce modèle. La publication expose, entre autres, comment s'occuper des enfants et gagner sa vie tout en suivant une formation. *am*

Gericke, N., Lissek, N. (2013): Noch wenig praktiziert: Teilzeitberufsausbildung im dualen System. In: BiBB (Ed.), BWP (N° 1, p. 6-7). Bonn, BiBB.

LIVRE

Changements affectant l'éducation

Publié par l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'ouvrage «Les grandes mutations qui transforment l'éducation 2013» donne un aperçu des principales tendances économiques, sociales, démographiques et technologiques et soulève une série de questions concernant l'impact de ces tendances sur l'éducation. Il aborde un vaste éventail de sujets liés à la mondialisation, à la société, au travail, aux compétences, aux nouvelles technologies. Son objectif est d'amener le lecteur à se demander: «Quel est l'impact de ces mutations sur le système éducatif et sur le travail?» Outil de réflexion, il présente de nombreux graphiques et offre un accès aux données originales. *pyp*
www.oecd-ilibrary.org/Education

CHIFFRE

66 %

66% des entreprises européennes sont formatrices. Elles dépensent en moyenne 1,6% de leur masse salariale pour des mesures de formation: formation en situation de travail, conférences-ateliers, autoformation, etc. Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) classe les pays européens (Suisse non comprise) dans les pays «poly-formateurs». Le modèle dual est ici la référence, également pour les formations continues. La France est dans le groupe des pays «mono-formateurs», privilégiant les modèles scolaires et encourageant les stages et les cours. En Pologne, en Hongrie ou en Bulgarie, la part de formation est en revanche plutôt faible. *pyp*
www.cereq.fr/index.php/publications/bref

FIGURE

Rolf Dubs

Dans les régions où le nombre de jeunes en formation est en baisse, les écoles professionnelles et les gymnases pourraient être regroupés. C'est ce que suggère Rolf Dubs, ancien professeur de pédagogie des sciences économiques de l'Université de Saint-Gall. Les élèves pourraient partager la cantine, l'aula et la salle de gymnastique, coopérer au sein de projets ou suivre ensemble les cours des branches économiques. Selon Rolf Dubs, les établissements conserveraient ainsi une taille raisonnable. Cette solution permettrait d'éviter que les gymnases ne réduisent leurs exigences pour maintenir les effectifs, ou que des infrastructures scolaires ne disparaissent complètement. *am*



Formation professionnelle initiale

Simplifier les procédures de qualification

Les procédures de qualification des apprentissages demandent beaucoup de travail aux partenaires de la formation professionnelle. Des simplifications et de nouveaux instruments permettront de décharger les organisations du monde du travail et les cantons.

Par Dora Fitzli et Marie-Christine Fontana, econcept AG

— Suite à une évaluation des procédures de qualification menée en 2009/2010, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a lancé, en collaboration avec les partenaires de la formation professionnelle, le projet «Optimisation des procédures de qualification dans la formation professionnelle initiale» et en a confié la direction opérationnelle à econcept AG. Le projet vise à simplifier les procédures de qualification et à encourager l'orientation vers les compétences opérationnelles. Il entend aussi définir les tâches et les rôles des acteurs, et élaborer des instruments destinés à les soutenir.

Structures et processus complexes

La première étape a consisté en un vaste état des lieux, qui a mis en évidence

une situation complexe. Les cantons organisent des procédures de qualification pour quelque 230 professions. La charge de travail est importante car les procédures sont quasiment toutes différentes. Les cantons doivent aussi gérer en parallèle les anciennes et les nouvelles procédures introduites dans la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) de 2004. Les organisations du monde du travail (OrTras) élaborent les dispositions d'exécution ainsi que, chaque année, des épreuves pour la procédure de qualification. Les épreuves sont le plus souvent élaborées au niveau national ou régional, mais parfois aussi au niveau cantonal. Les OrTras collaborent avec les 26 cantons et engagent des experts aux examens

ou des chefs experts. L'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) assure la formation des experts et propose d'autres offres de soutien aux OrTras, en collaboration avec le Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) et d'autres prestataires privés. Les commissions pour le développement professionnel et la qualité sont associées à la révision des ordonnances sur la formation et des plans de formation. Le SEFRI édicte ensuite les ordonnances sur la formation sur la base de la LFPr, qui prévoit une orientation plus forte de la formation professionnelle initiale vers les compétences opérationnelles.

Documents et bibliographie concernant le projet «Optimisation des procédures de qualification»

- SEFRI (2013): Optimisation des procédures de qualification dans la formation professionnelle initiale. Berne. www.sbf.admin.ch/fp
> Evaluations et études concernant la formation professionnelle. Version intégrale du rapport intermédiaire disponible en allemand uniquement.
- SEFRI (2013): Pilotdokument zur Erarbeitung der Ausführungsbestimmungen zum QV mit Abschlussprüfung der spezifischen beruflichen Grundbildungen. Berne. Le document (disponible en allemand uniquement) comprend dans la première partie des principes sur la procédure de qualification avec examen final: bases légales, but et objectifs ainsi que responsabilités. La deuxième partie est composée d'un modèle pour les dispositions d'exécution, avec explications. Commande: SEFRI, berufsbildung@sbf.admin.ch
- SEFRI (2013): Actualisation des caractéristiques des concepts de formation des experts aux examens et des chefs experts: état des lieux. Berne. www.sbf.admin.ch/fp
> Evaluations et études concernant la formation professionnelle. Le document sert aux cantons et aux OrTras pour l'élaboration, avec l'IFFP, de propositions en vue de l'actualisation des caractéristiques des concepts de formation des experts et des chefs experts ainsi que d'autres milieux concernés.
- SEFRI (2013): Etat des lieux et optimisation prévue de l'offre de prestations de l'IFFP et du CSFO pour les procédures de qualification. Berne. www.sbf.admin.ch/fp
> Evaluations et études concernant la formation professionnelle. Le document présente les prestations actuelles et futures proposées par l'IFFP et le CSFO en matière de procédures de qualification.
- Zbinden-Bühler, A. (2010): Berufe reformieren und weiterentwickeln. Ein handlungskompetenzorientierter Ansatz. Berne, Hep Verlag AG.

La deuxième étape du projet concernait l'optimisation des procédures de qualification. Des documents d'aide et des instruments d'information pour les OrTras et les cantons ont été élaborés dans trois projets partiels. Ils servent aussi à la compréhension générale des responsabilités et des processus ayant trait aux procédures (cf. encadré).

Dans le quatrième projet partiel, les auteurs ont développé, en collaboration avec l'IFFP, une nouvelle approche qui simplifie les procédures au niveau national et qui les axe davantage sur les compétences opérationnelles. Des critères spécifiques ont été développés et complètent les principes généraux des examens:

1. Des examens orientés vers les compétences opérationnelles nécessitent une formation axée sur ces mêmes compétences.
2. Des examens orientés vers les compétences opérationnelles sont axés sur la pratique professionnelle.
3. Les compétences opérationnelles peuvent être évaluées de manière idéale en combinant plusieurs formes d'examen.
4. Des examens orientés vers les compé-

tences opérationnelles nécessitent des experts compétents.

5. L'évaluation se fait sur la base de critères opérationnalistes.

6. Les procédures de qualification donnent une information fiable sur l'employabilité.

Cinq à sept modèles

A des fins de simplification, les auteurs proposent de développer un nombre limité – cinq à sept – de modèles de procédures de qualification pour toutes les formations. Les OrTras choisissent lequel est adapté à leurs besoins. Un modèle est composé de quelques examens et notes d'expérience, pondération incluse. Il regroupe tous les éléments importants pour la note finale. Cette approche repose sur le fait que les 230 formations initiales présentent un nombre limité de compétences opérationnelles dont la structure est semblable. Par conséquent, lors de la procédure de qualification, il est également possible de vérifier avec un nombre limité de combinaisons d'examens et de notes d'expérience si les apprentis possèdent les compétences opérationnelles requises.

De premières propositions de définition des compétences opérationnelles sont déjà disponibles, mais elles doivent encore être approfondies. Elles se fondent sur les analyses d'activités de l'IFFP (cf. Zbinden-Bühler, 2010) et englobent pour l'heure les éléments suivants: stabilité et dynamique dans le quotidien professionnel, degré d'autonomie, communication et interaction, complexité technique et créativité.

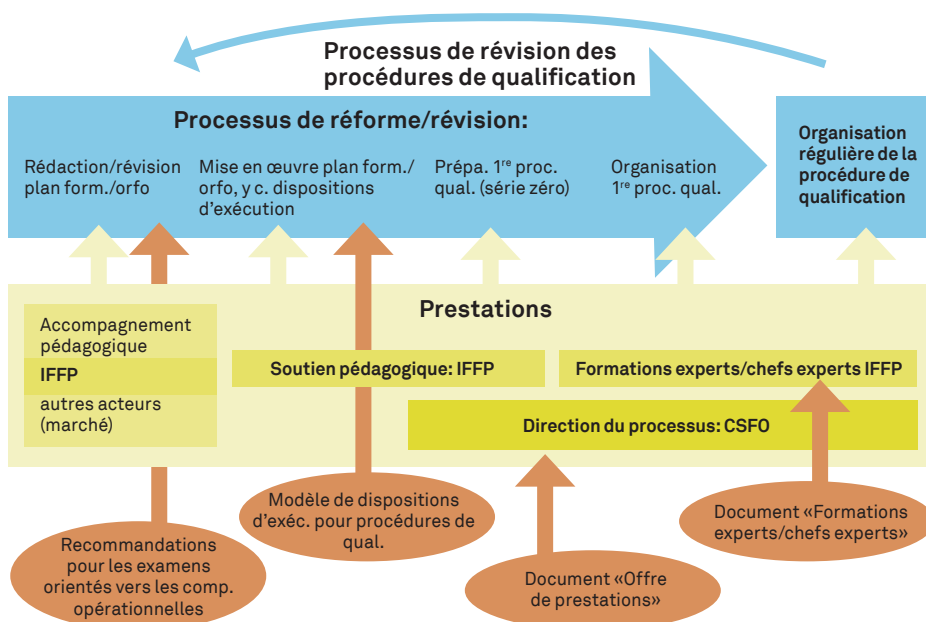
Grâce aux modèles, le nombre de procédures pourra passer de plus de 100 à cinq ou sept. En outre, le nombre d'examens et de notes d'expérience par procédure sera également réduit.

Deux objectifs – une voie?

Pour l'heure, aucune décision n'a été prise concernant l'application de cette approche. Les modifications seraient très vastes et impliqueraient une lourde charge de mise en œuvre. Un autre défi qui se pose est celui des deux objectifs de cette approche: la simplification des procédures et le renforcement des examens orientés vers les compétences opérationnelles. Ces deux objectifs vont dans deux directions différentes. La simplification des procédures vise à uniformiser le plus possible, à regrouper et à supprimer; le renforcement de l'orientation vers les compétences opérationnelles vise, quant à lui, des situations les plus réelles possible. Ainsi, il est impossible d'atteindre l'un ou l'autre de manière absolue. Les défenseurs de chaque objectif doivent être prêts à faire des compromis.

Vu l'urgence des demandes en faveur de la simplification des procédures de qualification, le SEFRI va examiner, en collaboration avec les partenaires de la formation professionnelle, la possibilité de poursuivre et de mettre en œuvre cette approche et lancera le cas échéant un projet subséquent. —

Projet «Optimisation des procédures de qualification»



Les quatre projets partiels (bulles brunes) font référence à différentes étapes du processus.

Interruption d'apprentissage

Développer les réseaux des jeunes

Les jeunes vivent fréquemment leur rupture de contrat d'apprentissage comme une véritable épreuve. Au cours de cette période de transition, ils mobilisent leurs réseaux afin de retrouver le chemin du marché du travail.

Par Barbara Duc, senior researcher à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), et Nadia Lamamra, senior researcher et responsable du champ de recherche «Processus d'intégration et d'exclusion» à l'IFFP

— 46 jeunes ont été suivis dans le cadre d'une étude qualitative longitudinale conduite par l'IFFP sur les arrêts d'apprentissage et les parcours qui en ont résulté. Quatre ans après leur rupture du contrat d'apprentissage, la plupart de ces jeunes sont encore en formation. La mise en évidence d'un seuil de transition après l'arrêt permet de mieux expliquer cette situation.

Seuil de transition inédit

La plupart des parcours suivis (cf. PANORAMA 1/2011) frappent par leur discontinuité, caractérisée par un temps de transition entre l'arrêt et la reprise de formation. Il a été appelé «Transition 1½» (T1½), en écho au seuil de transition T1 qui désigne le passage de l'école obligatoire à la formation secondaire II. La T1½ apparaît de façon inédite dans nos résultats et est propre aux parcours faisant suite à un arrêt.

La T1½ peut être relativement longue, de six mois à deux ans et demi. Elle est principalement orientée vers la recherche d'une nouvelle formation et se caractérise par une alternance, voire un cumul, de différentes situations: passages par des structures d'aide à la transition, stages, petits jobs, périodes de chômage. Une partie des jeunes font également l'expérience de l'inactivité. Celle-ci peut être brève (un mois) ou s'étendre sur une durée considérable (un an et demi).

La discontinuité des parcours après un arrêt illustre bien les obstacles d'entrée ou de retour en formation professionnelle. Elle présente par ailleurs des risques pour les jeunes, particulièrement au niveau de leur santé physique et

psychique. Centrale dans les propos des jeunes au sujet de l'interruption d'apprentissage (cf. PANORAMA 6/2008), la souffrance apparaît également dans le récit des parcours après l'arrêt. Les symptômes évoqués dans de nombreux témoignages (fatigue, dépression, tentative de suicide) peuvent être vus comme les séquences des difficultés vécues auparavant, que ce soit lors de la T1, de la première expérience en formation professionnelle ou de l'arrêt lui-même. Une deuxième source de malaise est directement liée aux temps de transition. Si la forte alternance et le cumul d'activités peuvent être sources de surcharge, ce sont surtout les périodes d'inactivité qui sont les plus mal vécues par les jeunes (état léthargique, dépression).

Epreuve d'initiation

Les parcours des jeunes après un arrêt d'apprentissage révèlent des difficultés relatives à la transition. Si tout arrêt n'équivaut pas à une rupture de formation, il tend cependant à fragiliser les jeunes et à rendre plus éprouvant le passage de l'école au monde du travail. Pour certaines personnes, il s'agit d'une épreuve insurmontable.

Toutefois, les propos des jeunes mettent aussi en évidence la face positive de cette période. Elle leur a parfois permis d'affiner leur choix professionnel, de gagner en maturité, en estime et en assurance, et devient de ce fait un moment clé de leur parcours. Ainsi, les jeunes vivent fréquemment l'expérience de l'arrêt et ce qui suit comme une épreuve d'initiation qui peut être vue comme une forme de familiarisation au monde

du travail, à ses contraintes, à sa rudesse. Lorsqu'elle a été surmontée, elle laisse place à un sentiment de soulagement et de fierté.

De cette épreuve exigeante dépend l'entrée dans le monde du travail. Son issue repose en grande partie sur les réseaux que les jeunes parviennent à mobiliser pour reprendre une formation, retrouver une place d'apprentissage ou reprendre pied.

Un réseau en évolution

De nombreux jeunes sont conscients de l'importance de bénéficier de solides réseaux et de leur rôle pour affronter les différents moments de la transition.

Trois types de réseaux peuvent être distingués: le réseau familial, composé des parents, de la famille élargie ainsi

«Un arrêt en formation professionnelle, et après?»

L'IFFP publie une brochure présentant les principaux résultats de l'étude réalisée par Nadia Lamamra et Barbara Duc, en collaboration avec Marine Jordan.

S'adressant aux différents acteurs de la formation professionnelle ainsi qu'aux apprentis et à leurs parents, la brochure vise à sensibiliser à l'impact de l'arrêt d'apprentissage sur le parcours de formation et de transition, mais aussi à le relativiser. Elle peut être commandée sous forme papier ou pdf par courriel: barbara.duc@iffp-suisse.ch, nadia.lamamra@iffp-suisse.ch ou letizia.saugy@iffp-suisse.ch

que des amis; le réseau professionnel, qui comprend les patrons, les commissions d'apprentissage, les enseignants, les personnes formatrices ainsi que les collègues d'entreprise et d'école; et le réseau institutionnel, constitué des différentes structures d'aide à la transition, de l'assurance-chômage et des assistants sociaux.

L'analyse a mis en évidence l'existence parallèle de ces différents réseaux, caractérisés par la faiblesse, voire l'absence, de connexion entre eux. Le réseau familial apparaît comme essentiel. Il est le principal – parfois même le seul – réseau utilisé. La place centrale des proches dans le réseau des jeunes soulève des questions, notamment pour celles et ceux qui ne pourraient pas en bénéficier (parents récemment arrivés en Suisse, peu insérés, etc.).

Enfin, le recours aux réseaux évolue. A la sortie de l'école obligatoire, ce sont clairement les réseaux de proximité qui sont mobilisés. Les jeunes commencent à activer plus facilement d'autres réseaux par la suite. Grâce à l'expérience en formation professionnelle, de nouveaux liens se sont développés, permettant la constitution d'un premier réseau professionnel et l'élargissement du réseau institutionnel. L'arrêt de formation a, pour ainsi dire, un effet paradoxal: celui d'étoffer le réseau des jeunes concernés.

Pistes d'action

Ces résultats offrent la possibilité de réfléchir à des pistes d'action permettant d'accompagner les arrêts prématurés en formation professionnelle et les phases ultérieures. Premièrement, il s'agirait de sensibiliser les jeunes aux risques que peut représenter une interruption de formation et de les soutenir pendant et après celle-ci. Il est toutefois important que les acteurs de la formation professionnelle participent également à la dédramatisation de cette expérience, car l'arrêt n'est pas forcément un échec. En outre, le fait de dédramatiser l'interruption auprès des



10 000 arrêts d'apprentissage par année: un bon réseau social permet une réinsertion réussie.

entreprises ayant été confrontées à ce phénomène (campagnes de sensibilisation et formation continue) permettrait d'éviter que celles-ci renoncent à former. Cela pourrait également les encourager à donner une chance aux apprentis qui ont connu une interruption.

Deuxièmement, il paraît important d'agir au niveau des divers réseaux. En premier lieu, le réseau familial des jeunes doit être reconnu, car il peut offrir de nombreuses ressources (soutien moral, motivation, accès à un stage ou à une place d'apprentissage). Parallèlement, une attention particulière devrait être portée aux personnes qui n'en disposent pas. Il faut aussi valoriser le réseau des entreprises. Par leur ancrage dans un tissu économique, ces dernières peuvent faire profiter leurs apprentis d'un réseau professionnel étendu, notamment quant à l'accès à une nouvelle place d'apprentissage ou à un premier emploi. Enfin, vu le manque de connaissance fréquemment formulé par les jeunes, il est particulièrement important que les diverses aides institution-

nelles soient visibles, facilement accessibles et identifiables. La coordination entre ces diverses institutions devrait être renforcée, tout comme celle entre le réseau professionnel et le réseau institutionnel.

Finalement, les parcours suivis après un arrêt font écho à l'allongement et à la complexification globale des parcours de transition. Nous sommes dès lors bien loin de la représentation idéale du parcours linéaire «école-formation-emploi», encore largement partagée non seulement par les acteurs de la formation professionnelle, mais aussi par les parents des jeunes en transition. Cette référence influence la perception des parcours: ceux qui s'en éloignent sont considérés comme des échecs. Il est donc important de sensibiliser tous les acteurs (écoles professionnelles, entreprises formatrices, jeunes, familles) à cette nouvelle donne. —

.....
 Duc, B., Lamamra, N., Jordan, M. (2012): Parcours de jeunes suite à un arrêt d'apprentissage. Analyse qualitative longitudinale. IFFP. www.iffp-suisse.ch > Recherche et développement > Axes de recherche

ORIENTATION

«Les jeunes sont conscients qu'une grande flexibilité est nécessaire tout au long de leur carrière professionnelle.»

Jean-Marie Fragnière, chef de l'OCOSP du canton de Neuchâtel — page 21





«Cité orientée»

Ce web-documentaire français présente une ville et ses jeunes habitants, en lien avec des secteurs professionnels. L'internaute accède à des séquences vidéo illustrant les étapes de la construction d'un projet. Annaëlle par exemple parle de son intérêt pour le design de mode, Mariama veut devenir ingénieure en aéronautique, Constantin est attiré par l'ébénisterie. Un film tourné au cours de leurs stages rend compte des activités, des exigences et de l'ambiance de travail dans le milieu professionnel visé. Chaque projet est commenté par un enseignant ou une autre personne de référence, ainsi que par une personne proche de l'adolescente ou de l'adolescent. Des fiches apportent des informations complémentaires sur les métiers, les conditions de travail, le marché de l'emploi et les possibilités de carrière. Le site, qui se veut interactif, prévoit de développer une fonctionnalité qui permettra à l'internaute d'ajouter ses propres vidéos de stage. Le documentaire «Cité orientée, des métiers qui nous ressemblent» a été réalisé par Vanglabeke Films et francetv éducation en collaboration avec l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP). *ir*

www.onisep.fr

CHIFFRE

7000

Cette année, 7000 personnes participent aux projets européens d'échange et de mobilité. Cela représente 11% de plus qu'en 2012. Si les étudiants sont les plus nombreux à se rendre à l'étranger, c'est le programme «Leonardo da Vinci» (pour la formation professionnelle) qui a enregistré la hausse la plus importante avec 77%. Mis en œuvre par la Fondation ch, les projets «Education et formation tout au long de la vie» et «Jeunesse en Action» s'adressent aux personnes de tout niveau: école, formation professionnelle, haute école, formation des adultes. Dès 2014, ces programmes seront remplacés par «Erasmus+». *ir*

www.ch-go.ch

ÉTUDE

Vaincre les stéréotypes

Grâce à une sensibilité interpersonnelle élevée, certaines personnes chargées du recrutement sont aptes à surmonter les clichés liés au genre. Elles sondent davantage la personnalité des candidats au lieu de s'arrêter à une première impression et engagent plus facilement des femmes pour des postes considérés comme masculins et inversement. Mesurée par des tests, la sensibilité interpersonnelle fait l'objet de l'étude «Entretiens d'embauche: comment surmonter les clichés liés au genre» de Denise Frauendorfer, docteurante en psychologie à l'Université de Neuchâtel. *ir*

www2.unine.ch/unine/27_juin

SUCCÈS

orientation.ch

En 2012, le portail trilingue orientation.ch a atteint un nouveau record avec 6,5 millions de visites, soit 17% de plus que l'année précédente. Le plus grand nombre de visites est enregistré de septembre à novembre, en raison de la publication des places d'apprentissage. La bourse des places d'apprentissage est de loin la rubrique la plus consultée sur orientation.ch. Les descriptifs des métiers arrivent en deuxième place et les informations sur la formation continue en troisième place. *sk*

Enquête Juvenir

Un choix mûrement réfléchi

Les jeunes jettent un regard très positif sur leur parcours et sur les options qu'ils ont prises après la scolarité obligatoire. L'étude Juvenir a enquêté sur leurs motivations et leurs projets. Les chiffres montrent aussi que pour certains adolescents l'avenir est marqué d'incertitudes.

Par Ingrid Rollier

— La grande majorité des jeunes sont satisfaits de la filière choisie après la scolarité obligatoire et près de 80% feraient le même choix quelques années plus tard. L'intérêt pour la formation et le métier (91%) et le désir de faire quelque chose qui correspond à leurs aptitudes (92%) sont les premiers critères retenus au moment d'entamer une formation professionnelle. C'est ce qui ressort de l'enquête «La première grande décision – Comment les jeunes Suisses choisissent une formation (professionnelle)», publiée par la Fondation Jacobs.

Le choix d'une formation professionnelle, effectué souvent dès la fin de la scolarité obligatoire, ne va pas de soi. Pour 80% des personnes interrogées, ce processus fait l'objet d'une réflexion approfondie. Près de la moitié hésitent entre plusieurs domaines professionnels et pèsent le pour et le contre. Le doute subsiste pour certains. Près d'un

tiers des jeunes qui ont opté pour une formation professionnelle craignent de faire un mauvais choix et ne sont pas sûrs de vouloir travailler durablement dans le métier choisi. «Le doute est une attitude saine», remarque Jean-Marie Fragnière, chef de l'Office de l'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP) du canton de Neuchâtel. «Les jeunes doivent se projeter sur des domaines dans lesquels ils n'ont pas d'expérience et ils interrogent leurs choix. Avant de prendre une décision, ils font appel aux aides mises à leur disposition. Il est particulièrement réjouissant que trois jeunes sur quatre éprouvent le besoin de se renseigner de façon approfondie, notamment en consultant des conseillers en orientation.» Selon l'étude, 30% des jeunes qui ont commencé un apprentissage après le secondaire I auraient préféré remettre la décision à plus tard. Un chiffre qui peut corres-

pondre aux élèves issus de classes pré-professionnelles, obligés de commencer un apprentissage. Certains ont de la peine à trouver une place et font parfois un choix par défaut. «S'ils peuvent bénéficier d'un encadrement favorable, ils ont un bon potentiel de développement», plaide le chef de l'OCOSP. «C'est pourquoi nous cherchons à sensibiliser les maîtres d'apprentissage, dont le rôle est déterminant pour que ces jeunes puissent prendre confiance et développer leurs capacités.»

Incertitude chez les filles

Les adolescentes qui ont choisi une formation professionnelle sont les plus incertaines face à leur décision. Elles sont aussi les plus sceptiques quant aux perspectives de carrière et de salaires, faisant preuve d'un certain réalisme. En effet, les femmes sont plus souvent contraintes de travailler à temps partiel ou d'interrompre leur activité pour des raisons familiales, ce qui engendre des baisses de prestations sociales ainsi que des difficultés à se replacer sur le marché du travail et à accéder à des postes à responsabilité. De plus, les stéréotypes restent fortement ancrés dans les esprits des filles comme des garçons. Selon une étude de l'Office de la politique familiale et de l'égalité du canton de Neuchâtel, les jeunes de 15 ans en Suisse se projettent dans un modèle unique en Europe: la femme travaille à mi-temps et s'occupe des enfants, et l'homme travaille à plein temps.

Un métier, mais pas pour la vie

L'enquête Juvenir a aussi interrogé les jeunes sur leurs projets après l'achève-



Fin de la journée: la plupart des jeunes avouent avoir du plaisir à travailler.

Enquête fédérale ch-x

La réussite des jeunes dépend de multiples facteurs

Le passage vers le secondaire II est largement influencé par le parcours scolaire des élèves, leur sexe et leur origine sociale. D'autres facteurs comme la structure scolaire, la conjoncture et le taux cantonal de maturités jouent aussi un rôle.

Par Ingrid Rollier

ment de leur formation professionnelle initiale. Un bon tiers a l'intention de faire une maturité professionnelle, suivie d'études pour 21% des jeunes sondés. 42% désirent travailler dans le métier appris. Plutôt bas, ce dernier chiffre s'explique en partie par le fait que certains métiers ne peuvent être envisagés qu'après l'obtention d'un certificat fédéral de capacité (CFC) et nécessitent d'abandonner le métier appris au profit d'un autre. C'est le cas par exemple pour les professions de la police ou du contrôle aérien. Réalistes, les jeunes considèrent que les performances scolaires ont peu d'importance lors d'un changement de métier après la formation. En effet, une fois l'étape du premier engagement dépassée, il est plus utile de valoriser les qualifications professionnelles et les compétences liées au savoir-être: esprit d'initiative, capacité d'adaptation, aptitudes relationnelles, etc.

CFC en poche, les personnes décident plus souvent de rester dans leur métier (53%) et sont moins nombreuses à effectuer une maturité professionnelle (21%). Elles ont commencé à travailler, à toucher un vrai salaire et ont acquis de l'autonomie. Elles peinent à y renoncer pour reprendre des études, qui les obligeraient à retourner chez leurs parents. Achever une première formation est important aux yeux des jeunes, mais ils n'excluent absolument pas de changer de métier par la suite. Une attitude qui, selon Jean-Marie Fragnière, correspond bien aux nécessités du marché du travail. Aujourd'hui, les jeunes sont conscients qu'une personne change en moyenne quatre à cinq fois de travail au cours d'une carrière professionnelle, ce qui demande une grande flexibilité. —

Juvenir 2.0 (2013): La première grande décision – Comment les jeunes Suisses choisissent une formation (professionnelle). Zurich, Fondation Jacobs. www.juvenir.ch

— Après l'école obligatoire, 80% des jeunes se dirigent directement vers le secondaire II. Celles et ceux qui ont accompli une bonne scolarité bénéficient d'une large palette de possibilités et de grandes chances de réussite. La situation est plus favorable pour les garçons, y compris pour ceux qui sont issus de l'immigration. Les filles sont cependant plus nombreuses dans les filières à haut niveau d'exigences. L'étude «Carrière scolaire et réussite éducative» analyse les effets du cursus et du système scolaires sur le passage du secondaire I au secondaire II. 30 000 jeunes de 19 ans ont été interrogés sur leur scolarité et leur formation.

Les situations antérieures influencent largement le passage vers le secondaire II. Les filles qui ont des résultats scolaires satisfaisants dans des filières exigeantes se dirigent directement vers les voies gymnasiales et générales. En revanche, celles qui ont des difficultés scolaires, qui suivent des filières à exigences élémentaires et qui sont issues de l'immigration ont le plus de peine à accéder à l'étage supérieur, alors que les hommes ayant un profil analogue effectuent plus facilement un apprentissage. Les jeunes provenant de classes à exigences peu élevées ou de classes spéciales, qui ont connu des difficultés (un redoublement, par exemple), courent deux fois plus de risque de ne pas achever une formation postobligatoire. 10% des jeunes de 19 ans sont sans formation: 8% environ ont commencé une formation et l'ont interrompue, tandis que 2% n'ont jamais accédé au secondaire II. En Suisse romande, les personnes sans for-

mation sont deux fois plus nombreuses qu'en Suisse alémanique, où il est plus fréquent de repousser l'entrée au secondaire II, mais de poursuivre ensuite la formation jusqu'au bout.

Les femmes passent plus facilement au secondaire II dans les cantons où le taux de maturités est élevé, car les voies gymnasiales favorisent leur parcours. En revanche, dans ces cantons, les places d'apprentissage – surtout celles peu exigeantes – sont relativement rares, rendant ainsi l'accès à la formation plus ardu pour les élèves qui proviennent des filières préprofessionnelles. En comparaison, dans les cantons à faible taux de maturités, les jeunes sans formation ou ayant interrompu leur cursus postobligatoire sont moins nombreux.

Les auteurs de l'étude constatent aussi qu'un système éducatif sélectif n'est pas favorable aux élèves des classes à exigences élémentaires. Le passage au postobligatoire est plus facile pour ceux qui ont suivi un système intégré. A l'instar de l'offre de places d'apprentissage, la conjoncture économique exerce aussi une influence sur la transition au secondaire II. Dans les cantons avec un taux de chômage élevé, les jeunes qui ont effectué une scolarité peu exigeante rencontrent plus de difficultés à trouver une place de formation. L'étude conclut qu'il n'est pas possible d'évaluer un système scolaire sans tenir compte du contexte propre à chaque canton. —

Keller, F., Moser, U. (2013): Carrière scolaire et réussite éducative. Zurich/Coire, Rüegger Verlag. www.chx.ch > Publications

Site Internet contre le décrochage en formation

Repérer le potentiel des talents cachés

Le Service pour le marché du travail (Arbeitsmarktservice), à Vienne, souhaite aider les jeunes qui ont décroché à reprendre le bon wagon de la formation, grâce à un site Internet spécialement conçu à cet effet. Les textes sont schématiques et réduits au strict minimum. Un questionnaire conduit au centre d'orientation adéquat.

Par Doris Landauer, responsable du projet «Perspectives pour talents cachés» sur mandat d'Arbeitsmarktservice à Vienne

— L'avenir est sombre pour les jeunes qui quittent précocement le système de formation: en Autriche, une personne active sur cinq ayant au mieux terminé l'école obligatoire est sans travail; à Vienne, c'est même une sur quatre – une tendance croissante. Il s'agit donc de combler les lacunes et de chercher de nouvelles possibilités pour que les jeunes puissent commencer ou achever une formation. Le message général est le suivant: «Fais quelque chose, bouge-toi, fais un effort, ça vaut la peine. Un échec, ce n'est pas la fin du monde, il y a d'autres voies.»

L'Autriche dispose d'un système scolaire bien développé et reconnu ainsi que d'un système dual de formation professionnelle qui a également fait ses preuves. En outre, une garantie de formation est offerte à toute personne n'ayant pas trouvé de place d'apprentissage en entreprise sur le marché du travail. Même si les offres existantes sont encore susceptibles d'être améliorées, les conditions de départ se présentent plutôt bien. En outre, Vienne possède un réseau très dense de points de contact et de centres d'orientation.

Les jeunes témoignent souvent des expériences suivantes: ras-le-bol de l'école, absentéisme, exclusion, manque de soutien du cercle familial, isolation, violence et abus sexuels, drogues et autres addictions, maladies, migration. La littérature spécialisée a suffisamment signalé les éventuels obstacles subjectifs à l'accomplissement d'une formation. L'éventail des problèmes, généralement

nombreux, est large. Par contre, les potentiels des jeunes dans le cadre de leur parcours individuel n'ont souvent encore jamais été reconnus, si bien que ces jeunes les trouvent peu importants. Nous avons ainsi montré dans une étude que beaucoup de jeunes parlent de nombreuses langues: un potentiel non exploité!

Prouver le rendement d'une formation

Il importe surtout d'identifier et de faire connaître les avantages directement accessibles aux jeunes. Il s'agit des avantages dont ils profiteraient si, malgré les conditions de départ délicates, ils acceptaient d'affronter les difficultés qui accompagnent une formation. Sont à mentionner ici les rendements de la formation, à savoir le revenu supérieur à long terme, la fréquence et la durée beaucoup plus faibles des périodes de chômage ainsi que les avantages secondaires inhérents à toute formation supérieure: meilleure santé, diminution de la délinquance, prestige ou emplois plus attrayants.

Toutes les informations nécessaires se trouvent sur Internet. Il faut pourtant avoir l'habitude de lire pour que celles-ci soient utiles. Or, parmi les jeunes concernés, beaucoup ne savent pas lire. Nous avons facilité l'accès de la toile à ces jeunes, en proposant sur notre site www.unentdeckte-talente.at des contenus en lien avec leur situation actuelle et des renvois à des centres d'orientation en

nombre restreint, mais capables de répondre de façon ciblée à leur demande. Un questionnaire en ligne permet de naviguer logiquement d'une question à l'autre et de définir la situation actuelle. L'objectif est de cerner le problème spécifique, afin que le système puisse recommander un centre d'orientation adéquat. Les questions ne doivent pas permettre d'identifier la personne (protection des données). Nous avons également veillé à ne poser aucune question discriminante, notamment sur les thèmes de l'école et de l'apprentissage.

Quelque 40 questions livrent 100 résultats différents et mènent à des recommandations incluant près de 60 centres d'orientation possibles (sans les offices externes). Il en résulte entre 70 et 80 adresses que les jeunes peuvent contacter de façon ciblée afin d'obtenir des services gratuits.

De façon à atténuer l'appréhension du premier contact, nous avons conçu une sorte de lettre de recommandation. Celle-ci contient d'une part des informations pratiques (nom du centre, adresse, heures d'ouverture, plan d'accès), et d'autre part une possibilité de prendre contact «sans paroles». Les jeunes peuvent imprimer cette lettre de recommandation du Service du marché du travail et la présenter à leur arrivée. Cela permet aussi de réduire le risque de ne pas être reçu.

Etant donné que les jeunes, dans la situation difficile où ils se trouvent, ont souvent l'impression de ne pas être cor-

rectement perçus, nous leur demandons également leur opinion sur le centre qui leur a été recommandé. Ils peuvent attribuer une note à ce centre et l'évaluer verbalement. Comme les jeunes ne s'ouvrent que s'ils se sentent en confiance avec leur interlocuteur, nous présentons la page Internet de façon très individualisée: à chaque affirmation correspond un visage ou une personne qui peut être abordée et critiquée. Une image en disant souvent plus que mille mots, une vidéo comportant les recommandations du groupe de pairs a été réalisée. Malgré cela, il n'est pas possible de renoncer complètement à l'écrit. Mais les textes sont aussi courts et simples que possible. Si un support supplémentaire est nécessaire (par exemple en cas d'analphabétisme ou lorsque le soutien des parents fait défaut), nous proposons aussi des vidéos avec un texte récité.

Testé en laboratoire

Lors des tests, nous avons constaté que les jeunes se jettent littéralement sur les questionnaires: l'interactivité semble les séduire. Quelque 10% d'entre eux ont aussi consulté la page complémentaire «Bildung bringt's» («La formation a du bon»). Ils ne se sont pas intéressés aux autres pages. La vidéo est aussi appréciée, même si tous ne l'ont pas regardée dans les conditions de laboratoire.

Les multiplicateurs potentiels tels que les enseignants et les formateurs, qui consultent d'abord la page «Bildung bringt's», réagissent tout autrement. Certains d'entre eux sont outrés de découvrir un langage très décontracté, populaire et du manque de «politiquement correct». Ils se plaignent des slogans trop réducteurs à leur goût, de la publicité pour des produits nettement trop chers pour des jeunes et de l'objectif pédagogique manqué. («Nous voulons justement détourner enfin les jeunes de leur comportement consumériste.») Ils s'opposent souvent aux conclusions a contrario des affirmations: «Toutes les personnes non



Reprendre le bon wagon de la formation, en suscitant l'intérêt des jeunes sans diplômes par le biais de vidéos et en leur indiquant le prochain pas à faire au moyen d'un questionnaire.

formées ne sont quand même pas laides. Une personne qui n'apprend pas ne tombe pas forcément dans la délinquance.» Il n'est pas rare que ces multiplicateurs potentiels terminent ainsi leur évaluation, puisqu'ils ont déjà rendu leur verdict.

Les mêmes multiplicateurs réagissent ensuite de façon très positive lorsqu'ils visionnent la vidéo («Le projet») présentant les objectifs de la responsable du projet. Cette vidéo a été placée spécialement pour eux (mais pas pour les jeunes) une seconde fois sur le site, car ils ne lisent pas la page d'accueil jusqu'au bout.

Les feedbacks des jeunes à qui nous avons montré le site des multiplicateurs correspondent souvent – et ce n'est guère étonnant – à l'opinion des multiplicateurs. Il n'est, à l'heure actuelle, pas encore possible de tirer des conclusions à partir des réactions transmises en ligne par le site (même chose pour les options d'action telles que «Je n'ai pas trouvé ce que je cherchais»). Les témoignages publiés sous «Le projet» sont cités intégralement et n'ont pas été commandés. Le fait que la majorité des réactions soient positives est prévisible et ne doit donc pas être surestimé.

Durant les trois premiers mois, 1500 personnes ont visité le site et répondu au moins à une question. La lettre de recommandation a été téléchargée 650 fois. Si cela était l'œuvre du groupe cible plus précisément décrit, le résultat serait très satisfaisant. Mais nous n'en sommes pas encore là.

Notre espoir de voir les jeunes faire eux-mêmes connaître notre service par les médias sociaux reste très limité. En effet, pour les jeunes, il n'est pas spécialement «cool» d'admettre certains problèmes, d'accepter l'aide d'un site Internet traditionnel et de surcroît de dire que cela a été utile. Nous comptons encore moins sur une transmission orale entre pairs. Il faut donc assurer une information médiatique continuelle sur le service proposé afin que les jeunes qui en ont besoin puissent l'utiliser.

Nous nous occupons en ce moment du marketing. Nous allons faire connaître le site par le biais de divers canaux d'information ainsi que dans les écoles, les centres de jeunesse ou encore l'espace public. —

.....
www.unentdeckte-talente.at



«Les responsables des ressources humaines doivent être impliqués dans la stratégie globale de l'entreprise.»

Alexandra Hugo, professeure à la HES-SO Valais — page 26



Dépression: en finir avec les tabous

En Suisse, un tiers des personnes qui travaillent avoue avoir déjà souffert d'une dépression. Parmi elles, la maladie a été clairement diagnostiquée chez une personne sur sept. Ces chiffres proviennent d'une enquête de l'institut de sondage Ipsos. D'ici à 2030, la dépression sera, à l'échelle mondiale, la maladie avec les plus grandes répercussions.

Malgré sa grande fréquence – ou peut-être justement à cause d'elle –, cette affection est souvent refoulée, que ce soit par les personnes qui en sont atteintes ou par leur entourage. La campagne européenne «lean on me» («appuie-toi sur moi»), soutenue en Suisse par de nombreuses organisations, entend mettre fin aux tabous. Elle a démarré au début du mois de juin 2013. Le site Internet leanonme.net (en quatre langues) révèle comment soutenir concrètement des personnes souffrant de dépression. Il donne des indications sur ses symptômes (manque d'énergie, tendance au retrait, troubles du sommeil et de la concentration), des conseils pour des entretiens et des adresses utiles.

Dans le monde du travail, le surmenage et le manque de reconnaissance des mérites peuvent déclencher une dépression, de même qu'une tendance au perfectionnisme ou un manque d'estime de soi. Il importe donc de ne pas fermer les yeux face à la maladie et d'agir. Selon une étude anglaise, les coûts indirects tels que l'augmentation des erreurs et des accidents, le ralentissement et la diminution des performances sont 23 fois plus élevés que ceux des prestations directement mesurables de la santé publique. *vm*

www.leanonme.net

CHIFFRE

298 000

Près de 300 000 travailleurs à temps partiel étaient sous-employés au 4^e trimestre 2012. Concrètement: ces personnes souhaitent travailler davantage et sont disponibles à court terme. Elles représentent 6,4% du total des 1,531 million de travailleurs à temps partiel, contre 6,1% au 4^e trimestre 2011. Cela équivaut à 130 000 emplois à plein temps. Ces indications sont fournies par le dernier rapport de l'Enquête suisse sur la population active. La demande «cachée» de travail explique également en partie pourquoi, lors d'une reprise conjoncturelle, de nouveaux emplois ne sont pas immédiatement créés, mais les emplois existants développés. *vm*

Office fédéral de la statistique (2013): ESPA en bref 2012. Neuchâtel.

ÉTUDE

Monde du travail et vieillissement

L'évolution démographique contribue fortement à l'augmentation de l'âge moyen dans le monde du travail. La composition du personnel deviendra aussi plus variée en termes d'âge, de sexe et d'origine. Tels sont les principaux constats de l'étude «L'avenir du monde du travail – en route vers l'an 2030» de la Fondation Robert Bosch. L'étude note en outre que le changement technologique permet d'une part de nouvelles formes d'organisation flexibles (équipes virtuelles, travail à domicile), mais accroît d'autre part le risque de burnout et de disponibilité permanente. La compétition à l'échelle mondiale s'exacerbera aussi. *vm*

Rump, J., Walter, N. (Ed., 2013): *Arbeitswelt 2030 – Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

SUCCÈS

Apprendre ensemble pour mieux s'intégrer

Au début de l'été, la «Bourse A Travail» (BAT) s'est vu décerner le Prix Croix-Rouge 2013, qui récompense des actions humanitaires méritantes. Cette organisation lausannoise soutient depuis 1985 des personnes migrantes précarisées qui sont à la recherche d'un emploi. Près de 600 personnes de 48 nationalités ont bénéficié de ses services en 2012, sous forme de formation, d'un appui, de conseils et d'aide au placement. BAT peut mener ses activités grâce à des dons privés et à des aides financières de la part notamment de la Loterie Romande et de la Ville de Lausanne. *pf*

www.laboursetravail.ch

Ressources humaines

La fonction RH devient vitale pour l'avenir de l'entreprise

Les ressources humaines (RH) sont très diversement organisées. Deux spécialistes en dégagent les tendances assez récentes et précisent en quoi les RH devraient toucher à la dynamique des directions d'entreprise.

Par Philippe Frossard

— Sous le titre «Des RH dépassées par la complexité?», l'éditorial d'un portail Internet relatait récemment que 94% des directions de ressources humaines (DRH) étaient confrontés à une complexité croissante de leur contexte professionnel et de l'environnement de l'entreprise. Parmi ces responsables, 52% doutent de leurs propres compétences et 60% doutent de la capacité de leur organisation.

Simultanément, sur d'autres réseaux sociaux, des DRH décrivent de façon péremptoire leur vision des cinq défis à relever, des sept astuces pour stimuler les collaborateurs, des bons trucs pour améliorer les conditions de travail... et des tendances RH jusqu'en 2016! Une logorrhée qui révèle la diversité des visions en la matière et la variété des problématiques considérées comme essentielles.

Identité et reconnaissance

Sur le terrain, l'image du responsable RH demeure floue et multiple. Recruteur et administrateur des rémunérations, gestionnaire de compétences, ordonnateur du cadre de vie au travail, cet expert aux multiples fonctions est fréquemment

cantonné dans des tâches opérationnelles, aussi bien dans des petites et moyennes entreprises que dans des multinationales.

Alain Pillet, consultant indépendant et professeur à la HES-SO Valais, le déplore et regrette que le brevet fédéral de spécialiste en RH ne forme guère à un rôle plus dynamique. Pour lui, le responsable RH doit devenir un agent du changement, à l'écoute des salariés, mais aussi et surtout de l'organisation, de ses besoins et de ses évolutions. L'entreprise s'adapte en effet sans cesse à la prédominance des relations contractuelles. Cela a des conséquences sur l'emploi, qui devient plus flexible et qui rend la carrière plus nomade, ou encore sur le travail qui se transforme dans l'espace et dans le temps (externalisation, délocalisation). Par ailleurs, les progrès technologiques changent les exigences de formation et les besoins de compétences. Tous ces éléments doivent trouver des modes de traitement au niveau des RH de l'entreprise.

Alexandra Hugo, également professeure à la HES-SO Valais, estime de son côté que les RH visent la meilleure adé-

quation entre le potentiel que représente le personnel et le marché, c'est-à-dire ce que les clients obtiennent comme produits ou services dans un contexte de concurrence. L'évaluation de la performance, le pilotage des compétences au sein de l'entreprise et l'intégration dans les équipes apparaissent comme des tâches centrales. Ces dernières ne vont pas sans dispositifs de reconnaissance de l'expérience, de formation, d'amélioration de la qualité, d'évolution des responsabilités, mais aussi de promotion de la santé, de gestion des conflits et de valorisation du bien-être des collaborateurs.

Ces deux spécialistes se rejoignent donc sur un point d'évidence: la fonction RH doit être impliquée dans la stratégie globale de l'entreprise. La réalité est cependant plus nuancée, puisque, selon diverses sources, seuls 43% des responsables RH seraient impliqués dans cette stratégie en tant qu'acteurs permanents, 45% le seraient ponctuellement, les autres exclus ou faisant office de simples spectateurs.

Evolution du rôle

Pour Alexandra Hugo, le responsable RH comme partenaire stratégique doit notamment offrir des réponses aux questions suivantes: «De quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui?» «Comment les faire évoluer?» «Comment les développer?» «Comment les mobiliser?» Ces compétences sont nécessaires pour répondre aux besoins immédiats et futurs de l'entreprise. Etre stratégique consiste ainsi à concilier les préoccupations économiques de l'entreprise et ses responsabilités sociales.



Stratégie des responsables RH: concilier préoccupations économiques et responsabilités sociales.

Interview

Dans cette optique, Alain Pillet et Alexandra Hugo partagent la conviction que les RH doivent contribuer à développer un leadership mobilisant, collaboratif et partagé. Il appartiendrait aux RH de s'assurer que les responsables au sein de l'entreprise (chefs de département, responsables de groupe ou d'équipe) agissent non seulement comme managers dans la gestion, mais aussi comme leaders dans la conduite de leurs collaborateurs directs.

Alain Pillet constate souvent que la mise en œuvre de processus de travail trop contraignants, d'outils inadaptés et d'indicateurs de contrôle superflus décourage les bonnes volontés et freine l'innovation. Stimuler le leadership permet de se focaliser sur les compétences clés, classées en quatre groupes: techniques, organisationnelles, relationnelles et d'adaptation. En ce sens, les RH favorisent l'usage des ressources existantes, ce qui permet dans une certaine mesure de pallier le manque de main-d'œuvre qualifiée grâce à la modification des tâches individuelles, à l'évolution des équipes, à l'encouragement de la coopération et au partage des responsabilités.

Le leadership influence donc la motivation au travail, agit sur les relations entre collaborateurs et vise à l'interdisciplinarité. Alain Pillet estime que le rôle des RH est de contribuer à instaurer ce leadership d'abord au niveau des chefs d'entreprise ou de leurs directions, puis, avec leur accord, au niveau des cadres intermédiaires.

Pour caricaturer le propos sur cette récente évolution de la fonction RH, Alain Pillet utilise l'expression de «poil à gratter du système» ou encore de «spirit of inquiry». Il est vrai que trop peu de dirigeants d'entreprise acceptent aujourd'hui cette démarche comme challenge personnel. Mais les mentalités changent peu à peu et le pragmatisme relatif à la valeur ajoutée par le leadership gagne du terrain. —

www.hrtoday.ch, www.persorama.ch

Entre tâches opérationnelles et stratégie

Stefan Salzmann s'exprime sur les enjeux liés à son activité de responsable des RH à la HES-SO Valais.

Interview: Philippe Frossard

PANORAMA: Quels sont les repères qui guident votre activité RH?

Stefan Salzmann: Nous veillons d'abord à l'application sans faille des tâches opérationnelles de base: gestion des salaires, organisation du temps de travail, recrutement de personnel, exécution du droit du travail, etc. Plus importante encore est notre responsabilité de garantir une unité de pratique et l'équité de traitement à l'égard de tous les collaborateurs de la HES-SO Valais, qui compte près de 450 postes de travail en équivalents plein temps. Enfin, la DRH doit inscrire ses activités dans les lignes stratégiques de la HES-SO Valais.

Pourquoi privilégier l'unité de pratique et l'équité?

Notre établissement comprend plusieurs sites dans les deux parties linguistiques du canton, d'où des différences liées à la taille et aux domaines des filières et des instituts décentralisés ainsi qu'aux mentalités. Mais mes soucis ont surtout trait au recrutement du personnel d'encadrement: les critères scientifiques sont parfois encore privilégiés au détriment des compétences relationnelles et managériales. Cela peut provoquer à terme des disparités d'une filière ou d'un institut à l'autre. La DRH doit assurer les conditions d'une culture d'entreprise qui offre partout un leadership adapté des équipes pluridisciplinaires composées du corps professoral, d'adjoints scientifiques, d'assistants ainsi que de personnel administratif et technique. Nous veillons en outre à l'harmonisation de la politique du personnel dans des filières aussi différentes que les sciences de l'ingénieur, l'économie d'entreprise, le tourisme, l'informatique ou encore le domaine de la santé et du social.



Stefan Salzmann: «C'est sur le recrutement du personnel d'encadrement que notre influence est la plus grande.»

Quelle orientation stratégique de la HES-SO Valais vous concerne tout particulièrement?

A l'horizon 2015, nous devons remplir les critères d'une typologie des fonctions, identique dans l'ensemble des hautes écoles spécialisées de Suisse occidentale. Elle précise les exigences à l'engagement, les missions et les caractéristiques des postes du personnel d'enseignement et de recherche. Les liens entre les hautes écoles spécialisées et le tissu économique seront renforcés par l'exigence d'une expérience professionnelle significative en rapport avec le domaine d'enseignement lors du recrutement. Des qualifications didactiques devront aussi être attestées ou acquises dans un délai de deux ans dès l'entrée en fonction. L'un des objectifs principaux est le retour sur investissement de cette pratique professionnelle dans le contenu des cours dispensés aux étudiants. A cet effet, il est nécessaire de mener des recherches, des projets et des prestations de services avec les entreprises. —

Intégration professionnelle des femmes

L'intégration avant les qualifications

Les personnes proches du marché du travail et sans obligations extraprofessionnelles profitent le plus des mesures de formation et d'emploi destinées aux chômeurs.

Par Viktor Moser

— L'intégration professionnelle constitue depuis quelque temps l'objectif principal de la politique sociale et de l'emploi. Les efforts portent donc de plus en plus sur l'employabilité. Un projet de recherche soutenu dans le cadre du programme national de recherche «Egalité entre hommes et femmes» (PNR 60) détermine selon quels critères les femmes et les hommes sans emploi sont soutenus et dans quelle mesure leurs perspectives s'améliorent. Le projet est centré sur les chômeurs qui n'ont pas ou peu de qualifications.

Sélection

Les femmes qui ont des obligations d'ordre familial et qui ne peuvent donc travailler qu'à temps partiel sont désavantagées sur le marché du travail. Les offres de soutien qui leur sont proposées par les offices régionaux de placement (ORP) et les services sociaux sont également limitées. Les mères célibataires notamment (pour autant qu'elles ne soient pas jeunes et sans formation) sont les plus touchées. Investir dans leur qualification est considéré comme peu profitable. Tel est le constat des auteures de l'étude. Les travailleurs à temps partiel, les personnes souffrant d'un handicap et les chômeurs âgés rencontrent en général des obstacles. Selon l'étude, le comportement et les dossiers de candidature sont également déterminants pour la sélection. Les recruteurs prêtent attention à des aspects comme la motivation, la disposition à coopérer ou l'apparence soignée.

A l'inverse, les jeunes adultes sont considérés comme une cible d'investissement rentable. Dans l'ensemble, les auteures

estiment que ce sont les chômeurs proches du marché du travail et sans obligations extraprofessionnelles qui sont favorisés.

Soutien limité

L'étude critique également le fait que les mesures d'intégration ou de réinsertion sont avant tout axées sur une entrée la plus rapide possible dans le marché du travail et non sur les qualifications. Il n'y a quasiment aucun investissement à moyen et à long terme en vue d'un avancement professionnel des personnes peu qualifiées. Ces dernières restent bloquées dans des conditions de travail précaires.

La pratique restrictive lors de l'autorisation de formations qualifiantes conduit également à ce que les femmes restent cantonnées dans des fonctions et des branches spécifiquement féminines. Le même constat apparaît dans les programmes de formation: les femmes sont surreprésentées dans les établissements médico-sociaux ou les crèches; les hommes, dans le secteur du recyclage ou dans des activités environnementales.

Pour finir, les auteures de l'étude renvoient à une contradiction de base. La responsabilité individuelle exigée par la politique sociale est relativisée lorsqu'il s'agit de chômeurs. Les mesures de formation et d'emploi sont souvent ordonnées dans leur dos, alors que leurs intérêts et leurs objectifs restent sur le carreau. —

.....
Nadai, E. et al. (2013): Investieren, Aktivieren, Profitieren. Berufliche Eingliederung als Frauenförderung? FHNW. www.fhnw.ch ou www.nfp60.ch

TROIS QUESTIONS

à Eva Nadai, coauteure de l'étude ci-contre



«L'emballage est plus important»

Les chômeurs devraient, selon vous, pouvoir participer à la décision des mesures de formation et d'emploi. Ne risque-t-il pas d'y avoir des exigences irréalistes?

Dans les ORP, les souhaits sont souvent qualifiés d'irréalistes, car ce sont les perspectives à court terme qui sont mises en avant. Une embauche rapide prime dans tous les cas. C'est pourquoi l'assurance-chômage, sauf exception, ne finance pas de formations de base ou continues débouchant sur une qualification élevée.

Est-il faux d'aborder avec les chômeurs leur éventuel manque de motivation et les insuffisances de leur candidature?

Non, tant que cela se fait dans le respect. La conclusion inverse est fautive en revanche. En consacrant trop de temps au comportement ou au dossier de candidature, il n'y a plus de place pour les qualifications et les résultats. Pourtant, c'est cette pratique qui est le plus souvent en vigueur et de nombreux ateliers de candidature sont proposés: l'emballage semble plus important que le contenu.

Les conditions de travail précaires peuvent-elles être évitées par la politique de formation?

Pour une personne peu qualifiée, la formation est le seul moyen de réussir compte tenu des conditions cadres actuelles. Il faut aussi lutter au niveau structurel contre l'insécurité de l'emploi et le dumping salarial.

Nouveaux instruments pour la réadaptation professionnelle

Grâce à la 5e révision de l'assurance-invalidité (AI), les personnes touchées ou menacées par une invalidité peuvent être mieux réintégrées dans le monde du travail. Leur employabilité peut aussi être renforcée. C'est ce que montre une évaluation des principaux instruments, menée quatre ans après l'entrée en vigueur de la révision.

Par Tobias Fritschi, chargé de cours et chef de projet à la section Travail social de la Haute école spécialisée bernoise

— Dans le cadre de la 5e révision de la loi fédérale sur l'assurance-invalidité, de nouveaux instruments ont été mis en place afin d'optimiser les chances de réadaptation professionnelle au sein du processus AI (cf. graphique). La détection précoce (DP) permet aux offices AI cantonaux de clarifier, après une annonce par la personne assurée (ou un tiers, par exemple l'assurance-maladie), si une demande AI est indiquée. Outre cette fonction de filtre, la DP doit permettre d'éviter la perte d'emploi grâce à une prise de contact le plus tôt possible avec l'AI.

A cela s'ajoutent également certaines mesures d'intervention précoce (IP). Elles sont facilement accessibles et ont pour but de contribuer rapidement et sans lourdeur bureaucratique au maintien ou à l'amélioration de l'employabilité et d'empêcher la perte d'emploi. Elles englobent des offres concrètes telles que des cours et des ajustements en lien avec le poste de travail. Les mesures de réinsertion (MR) constituent un autre axe d'intervention. Elles visent la réadaptation des personnes dont l'employabilité est limitée en raison de troubles psychiques. Grâce notamment à des entraînements à l'endurance et à des exercices de reconstruction, au sein et en dehors du marché du travail, les personnes concernées sont préparées à suivre des mesures d'ordre professionnel.

Vatter de Berne et la Haute école spécialisée bernoise d'évaluer l'utilisation des nouveaux instruments et leurs résultats provisoires. Afin de déterminer les effets, les résultats intermédiaires de la procédure ont été évalués à l'issue des trois étapes (DP, IP et MR). L'autorisation de suivre une mesure d'ordre professionnel ou la présence d'un emploi ont été considérées comme résultats orientés vers la réadaptation.

De manière générale, les mesures prises dans le cadre de la DP, de l'IP et des MR augmentent fortement les chances de trouver un nouvel emploi, notamment chez les jeunes adultes. Il est plus difficile d'évaluer au moment des résultats intermédiaires l'effet des instruments en vue du maintien dans un poste de travail. Dans ce contexte, il faut tenir compte des effets de sélection: certaines personnes peuvent souvent garder leur emploi sans bénéficier de mesures, alors que d'autres assurés, qui ont besoin d'une mesure, ont moins de chances de trouver un emploi en raison de ressources individuelles plus faibles. Dans l'ensemble, l'IP favorise des résultats intermédiaires orientés vers la réadaptation. De même, les MR ont, en particulier chez les personnes sans emploi, un plus grand succès dans la réadaptation provi-

soire et permettent une bonne préparation à une future mesure d'ordre professionnel.

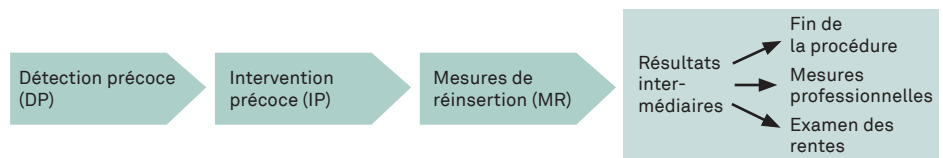
Les effets observés de la gestion des cas par l'OFAS sur le succès de la réadaptation provisoire sont indirects. Les nouveaux instruments de réadaptation professionnelle (notamment les mesures d'IP) sont plus souvent utilisés, ce qui entraîne davantage de résultats intermédiaires orientés vers la réadaptation. Les ressources individuelles de l'assuré telles que son niveau de formation, son état de santé et sa situation sociale influencent, également selon la nouvelle procédure AI, le plus la probabilité d'un résultat orienté vers la réadaptation.

Au final, la 5e révision de l'AI produit les effets que le législateur avait espérés. L'AI entre plus tôt en contact avec les assurés. Elle réagit plus rapidement avec des mesures qui sont mieux adaptées aux personnes et qui renforcent leur employabilité. —

Bolliger, Ch., Fritschi, T., Salzgeber, R., Zürcher, P., Hümbelin, O. (2012): *Eingliederung vor Rente. Evaluation der Früherfassung, der Frühintervention und der Integrationsmassnahmen in der Invalidenversicherung*. Berne, Office fédéral des assurances sociales. www.soziale-arbeit.bfh.ch
> Recherche > Publications

Structure possible de la nouvelle procédure AI

Meilleures perspectives d'emploi
Quatre ans après l'entrée en vigueur de la révision, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) a chargé le bureau





Distributeur, distributrice de données HES

Les révélations concernant les énormes quantités de données personnelles qu'enregistrent la NSA aux Etats-Unis et d'autres services secrets le montrent bien: d'une part, les autorités de sécurité et les grands groupes ont besoin d'informations toujours plus précises et, d'autre part, la population est très motivée à les fournir. Mais voilà, le citoyen lambda se heurte à de nombreux obstacles s'il veut envoyer rapidement toutes ses données aux services secrets et aux machines de marketing. Sans télécharger à grand-peine les images et géodonnées sur les réseaux sociaux, il ne peut guère livrer une image précise de sa vie. Pour rendre public son comportement de consommateur, il faut trimbaler un nombre croissant de cartes de fidélité. Comment honorer ses obligations citoyennes de fourniture de données si l'on ne peut pas s'offrir un smartphone?

La nouvelle filière de Bachelor of Arts HES en distribution de données forme des professionnels qui facilitent la coopération du peuple avec les autorités et le monde économique. Ces spécialistes améliorent la compatibilité d'outils familiers (GPS, podomètre, pulsomètre, lunettes munies d'une caméra) et inventent de nouvelles applications révolutionnaires. La première volée a déjà développé, dans le cadre d'un projet de recherche, l'Emo-and-Mind-Cap (EMC), qui enregistre les flux cérébraux et les déformations de la peau du visage pour transmettre, en temps réel, une image expressive des pensées et les sentiments du sujet. L'objectif final est de développer un système de transmission et de stockage qui rend les données indépendantes de tout matériel ou logiciel extérieur. *pk*

IMPRESSUM

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 du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

Adresse

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

Internet

www.panorama.ch

E-mail

redaction@panorama.ch

Rédaction

Nick Manouk (nm), rédacteur en chef
Andreas Minder (am), Berufsbildung
Pierre-Yves Puipe (pyp), Formation
Stefan Krucker (sk), Berufsberatung
Ingrid Rollier (ir), Orientation
Viktor Moser (vm), Arbeitsmarkt
Philippe Frossard (pf), Marché du travail

Chronique

Heinz Staufer (hs)
Peter Kraft (pek)

Production

Jean-Noël Cornaz (jc)

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: sport et mouvement

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. 033 334 50 42
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 17.-).
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF 92.- (étranger EUR 78.-).
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF 111.- (étranger EUR 93.-).
ISSN: 1661-9544, 27e année.

Innovation et créativité

La compétitivité internationale est un facteur déterminant pour l'emploi et la prospérité. Dans un pays pauvre en matières premières comme la Suisse, seule une grande force d'innovation permet de l'atteindre. Comment les entreprises, les écoles et les centres d'orientation suscitent-ils la créativité de la main-d'œuvre locale? —