

# PANORAMA

N° 6 : 2014

FOCUS

## Carrières commerciales

L'apprentissage de commerce est de loin la formation initiale la plus choisie en Suisse. Sur le plan économique, il est important que les employés de commerce soient bien préparés à relever les défis du marché du travail et qu'ils puissent, au cours de leur carrière, répondre avec souplesse à l'évolution rapide de la conjoncture. Dix ans après la réforme historique de la formation commerciale de base, où l'apprentissage de commerce en est-il aujourd'hui?



### FORMATION

#### Indice du marché de l'emploi des jeunes

Un nouvel instrument analyse la situation des jeunes sur les marchés du travail.

### ORIENTATION

#### Programme de mentorat

L'Université de Genève soutient le passage à la vie active des diplômés, en leur proposant un suivi et un encadrement par des mentors durant sept mois.

### MARCHÉ DU TRAVAIL

#### Semestres de motivation

Tony Erb, chef du secteur Mesures du marché du travail au SECO, dresse un bilan positif de ces programmes pour les jeunes créés il y a 20 ans.

# Carrières commerciales

## FOCUS

- 4 Un vaste domaine** | A. Minder  
Introduction au focus.
- 5 «Préserver l'orientation vers le marché du travail»** | A. Minder  
Interview de Roland Hohl, secrétaire exécutif de la CIFC Suisse, et de Claude Meier, responsable de la formation à la SEC Suisse, à propos des développements dans la formation commerciale initiale.
- 8 La formation continue, un devoir** | D. Fleischmann  
L'apprentissage de commerce offre de bonnes perspectives de carrière et est propice à un changement de profession ou de branche.
- 10 Des conseils pour trouver sa place dans le domaine commercial** | I. Rollier  
La SEC Suisse, ses partenaires ainsi que les services d'orientation sont là pour guider les employés de commerce dans la planification de leur carrière.

## FORMATION

- 14 La situation des jeunes sur les marchés du travail** | U. Renold et M. E. Egg  
Le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de Zurich a développé un indice du marché de l'emploi des jeunes.
- 16 Des coaches pour les entreprises formatrices** | P.-Y. Puippe  
A Genève, des coaches interviennent auprès des entreprises pour les aider à former et à prendre en charge des apprentis.

## ORIENTATION

- 20 Compétence interculturelle** | S. Krucker  
Le personnel du centre d'orientation de Zoug en voyage à travers l'Europe.
- 22 S'immerger dans le monde professionnel grâce au mentorat** | I. Rollier  
Transition université-emploi: le programme de mentorat «Alumni UNIGE – Uni-emploi» de l'Université de Genève.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

- 26 Réseau social et inégalités de réinsertion** | N. Turtschi et A. von Ow  
Une nouvelle base de données permet d'analyser les caractéristiques et le fonctionnement des réseaux sociaux.
- 28 Vingt ans des semestres de motivation** | G. Praz  
Tony Erb, chef du secteur Mesures du marché du travail au SECO, dresse un bilan positif de ces programmes pour les jeunes sans solution professionnelle ou en rupture d'apprentissage.

## AVANT-PREMIÈRE

- 30 Métiers d'avenir / Impressum**

## ÉDITO

Par Nick Manouk, rédacteur en chef



Chaque année, plus de 30 000 jeunes apprennent un métier dans les domaines du commerce et de l'industrie en suivant une formation commerciale initiale, formation la plus appréciée en Suisse, loin devant toutes les autres. Il est donc économiquement très important qu'elle prépare correctement les employés de commerce aux défis posés par le marché du travail et qu'elle reste innovante dans un contexte où les mutations conjoncturelles sont fulgurantes.

Il y a quelques années, les partenaires de la formation professionnelle ont procédé à une réforme sans pareille: celle de la formation commerciale de base. Les entreprises formatrices considéraient à l'époque que les méthodes didactiques étaient trop axées sur les aspects scolaires et pas assez sur les exigences pratiques. Depuis, la nouvelle formation commerciale de base sensibilise les apprentis aux processus dans les entreprises par le biais de l'orientation vers les compétences et encourage la pensée systémique. Cette réforme a eu des répercussions considérables sur toutes les ordonnances sur la formation professionnelle initiale et sur le pilotage du système de formation professionnelle dans son ensemble. Les principes de la réforme sont appliqués à tous les métiers depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle en 2004.

Dans le focus de cette édition, nous examinons comment les champs professionnels commerciaux se présentent dix ans plus tard et quelles possibilités de carrière ils offrent. Ainsi, il apparaît que la formation continue au sens de la formation tout au long de la vie est plus incontournable que jamais afin de maintenir la flexibilité et la mobilité dans le secteur commercial en perpétuel changement. La prochaine étape consistera à jeter des ponts entre la formation initiale des jeunes et la formation continue des adultes.

Chères lectrices, chers lecteurs, je profite de ces lignes pour vous dire au revoir. Je passe le flambeau à Stefan Krucker, qui prendra les rênes de PANORAMA dès la prochaine édition. Il était jusqu'à présent responsable de la rubrique Orientation et assure ainsi continuité et qualité à la revue et à la newsletter.

Chères lectrices, chers lecteurs, je profite de ces lignes pour vous dire au revoir. Je passe le flambeau à Stefan Krucker, qui prendra les rênes de PANORAMA dès la prochaine édition. Il était jusqu'à présent responsable de la rubrique Orientation et assure ainsi continuité et qualité à la revue et à la newsletter.

### Plus d'infos sur [www.panorama.ch](http://www.panorama.ch)

Retrouvez sur notre site Internet des liens et des références bibliographiques complémentaires aux articles de cette édition.





## Un vaste domaine

«Je fais un apprentissage de commerce»: telle est de loin la réponse la plus fréquemment donnée par un apprenti ou une apprentie suisse lorsqu'on lui demande quelle formation il ou elle suit. Quelque 44 000 contrats de formation sont actuellement en cours. En 2013, 7500 femmes et 4000 hommes ont obtenu le titre d'employé-e de commerce CFC. Le champ de la formation commerciale initiale comprend également l'AFP d'assistant-e de bureau. Totalisant 870 contrats d'apprentissage, cette formation de deux ans est bien modeste en termes de nombre si on la compare au CFC.

La formation d'employé-e de commerce offre deux profils, à savoir le profil B (base) et le profil E (élargi), que distingue la part de formation suivie en école. En plus du choix du profil, les apprentis choisissent l'une des 21 branches proposées, qui se différencient par le type de formation en entreprise et par les cours interentreprises. Les organes responsables de ces cours sont les branches de formation et d'examen reconnues par la Confédération. Ces branches sont également responsables de la formation spécifique à la branche et de la procédure de qualification pour la pratique professionnelle. Les sept branches les plus importantes forment 85% des apprentis: services et administration (S&A); administration publique; banque; industrie des machines, des équipements électriques et des métaux; fiduciaire/immobilier; assurance privée; commerce. Environ 40% des apprentis choisissent la voie généraliste de la branche S&A.

La formation initiale en école joue un rôle important dans le cursus commercial. Le CFC peut ainsi s'obtenir également

dans des écoles de commerce publiques ou privées. Sur les 44 000 personnes en formation, 13 000 d'entre elles ont choisi cette voie, soit près de 30%. Depuis la mise en œuvre de l'ordonnance sur la formation de 2012, la formation en école et celle duale sont soumises aux mêmes exigences. Un nouveau plan de formation sera introduit pour les apprentissages débutant en 2015. Il tient compte des spécificités d'organisation de la formation en école.

Les possibilités de formation dans le domaine commercial et dans celui de la gestion d'entreprise sont énormes. On compte plus de 60 examens professionnels et professionnels supérieurs, huit filières d'études et neuf filières d'études postgrades en école supérieure (ES). Des associations regroupées de manières très diverses forment les organes responsables des règlements d'examen et des plans d'études cadres des ES. En 2013, un tiers environ des 24 000 titres de la formation professionnelle supérieure réglementés par la Confédération ont été décernés dans le cadre de la formation commerciale. Les brevets fédéraux représentent environ les deux tiers des titres, les diplômes fédéraux un dixième, les diplômes ES environ 15% et les postgrades ES environ 7%. Les diplômés de commerce au bénéfice d'une maturité professionnelle peuvent entrer dans les hautes écoles spécialisées. Ces dernières proposent un grand nombre de filières bachelor ou master offrant un large spectre d'approfondissements dans les domaines de l'économie d'entreprise, du management, de l'informatique ainsi qu'en business administration. *am*

# «Préserver l'orientation vers le marché du travail»

Roland Hohl et Claude Meier expliquent ce qui fait la particularité de la formation commerciale initiale, pourquoi elle sert de tremplin, où se situent les potentiels d'amélioration et comment l'«académisation», autrement dit la tendance à privilégier les titres d'une haute école, menace un modèle qui a fait ses preuves.

Interview: Andreas Minder

## **PANORAMA: La formation d'employé ou employée de commerce évoque un métier sans profil clair. Qu'apprend-on aujourd'hui dans un apprentissage de commerce?**

Roland Hohl: Il s'agit d'une formation transversale, malgré des différences importantes entre les diverses branches. Les développements dans l'informatique, secteur orienté vers l'application, ou encore dans les processus d'entreprise modifient les exigences posées aux employés de commerce et exigent beaucoup d'autonomie, de créativité et d'initiative personnelle.

Claude Meier: La profession d'employé-e de commerce est fondamentale et favorise l'apprentissage tout au long de la vie. A la formation initiale succède la spécialisation, qui permet de faire carrière. Quelque 93% des nouveaux diplômés affirment qu'ils entameront une formation continue dans les deux ans suivant leur formation initiale.

## **Dans quelle direction la profession va-t-elle ou devra-t-elle évoluer?**

Claude Meier: Pour conserver une formation duale forte, nous devons garder en ligne de mire son orientation vers le marché du travail. Lorsque de grands changements transforment une branche, par exemple dans la banque, il s'agit de faire évoluer les profils professionnels concernés. Dans la formation initiale, il est demandé d'examiner l'ordonnance au moins tous les cinq ans. Organe responsable de la nouvelle ordonnance sur la formation d'employé-e de commerce CFC, la Conférence suisse des branches de formation et d'examen commerciales (CSBFC) a mené une analyse des tâches afin d'identifier les compétences demandées sur le marché du

travail. Elle a en outre analysé des scénarios pour le futur. La nouvelle ordonnance sur la formation a été révisée et mise en œuvre sur cette base.

Roland Hohl: Grâce à ces instruments, nous pouvons former de façon optimale et tenir compte avec beaucoup de flexibilité des besoins des branches et des entreprises. Si l'on veut développer des compétences en entreprise, il faut en faire un objet d'apprentissage. Il est indispensable de disposer de plans d'études flexibles et d'instruments de formation qui soient adaptés au domaine d'activités des entreprises et des apprentis. Cela fait parfois apparaître des différends entre les organisations du monde du travail (OrTra) et les autorités. L'ajustement en fonction des besoins de la branche et en fonction de la réalité propre à l'entreprise permet de faire évoluer les compétences professionnelles. Cela peut se trouver en contradiction avec une envie pressante de simplification.

## **Mis à part l'adaptation actuelle des profils professionnels, pour quels thèmes voyez-vous une nécessité d'agir?**

Claude Meier: La perméabilité est un sujet essentiel. Non seulement entre la formation initiale et la formation professionnelle supérieure, mais aussi entre cette dernière et le domaine des hautes écoles. La solution actuelle n'est pas systématique et repose souvent sur des accords entre certains prestataires. Je suis heureux que la Confédération se soit saisie de la thématique et analyse la situation de façon approfondie en collaboration avec les hautes écoles spécialisées et les partenaires du réseau de la formation professionnelle.

Roland Hohl: Il faut prendre garde à ne pas surcharger la formation initiale et trouver une gradation sensée entre le CFC, les examens professionnels et les examens professionnels supérieurs.

Claude Meier: Dans la formation professionnelle supérieure, les profils professionnels

## **Les participants à l'entretien**

**Claude Meier** est responsable du secrétariat central et responsable de la formation à la Société suisse des employés de commerce (SEC Suisse). L'organisation représente 52 000 employés et, en tant qu'OrTra, est responsable de plus de 20 profils professionnels fédéraux de la formation initiale et de la formation professionnelle supérieure. La SEC Suisse est (co-)propriétaire ou organe responsable de plus de 25 écoles professionnelles, ES et d'une haute école spécialisée d'économie.

**Roland Hohl** est secrétaire exécutif de la Communauté d'intérêts Formation commerciale initiale Suisse (CIFIC Suisse) et de la CSBFC. Il est en outre président des deux commissions suisses pour le développement professionnel et la qualité (CSDPQ) de la formation d'employé-e de commerce CFC et d'assistant-e de bureau AFP. La CSBFC est l'organe responsable de la profession d'employé-e de commerce CFC et pilote la CSDPQ Employé-e de commerce CFC. La CIFIC Suisse est l'organe responsable de la profession d'assistant-e de bureau AFP et de la branche «services et administration».

[www.secsuisse.ch](http://www.secsuisse.ch), [www.cific.ch](http://www.cific.ch),  
[www.csbfc.ch](http://www.csbfc.ch)

ne sont pas révisés aussi systématiquement que dans la formation initiale. Les mutations extrêmement rapides de l'économie et de la société, comme l'évolution dynamique de certaines branches, vont poser des défis encore plus prononcés aux associations et aux organes responsables des divers profils professionnels: il s'agit de réagir encore plus rapidement aux changements et de développer les profils de façon adéquate et orientée vers les compétences.

**L'harmonisation entre la formation initiale et la formation professionnelle supérieure est-elle donc insuffisante?**

Roland Hohl: Dans notre champ professionnel, les offres de la formation professionnelle supérieure sont plutôt promues par les prestataires. L'harmonisation entre cette dernière et la formation initiale est uniquement réalisée dans les branches, comme la banque ou l'assurance, qui proposent elles-mêmes des offres au niveau de la formation professionnelle supérieure. Si ce n'est pas le cas, la collaboration ou la coordination doit se faire sur une base vo-

lontaire. Malgré les étroites interdépendances existant entre les acteurs, nous n'en sommes qu'au début.

Claude Meier: Le domaine professionnel du commerce et de la gestion d'entreprise est constitué de nombreuses professions transversales entre les branches. Cela s'observe par exemple dans les disciplines des ressources humaines (RH), des finances et du marketing. Diverses associations professionnelles, dans des combinaisons très variées, créent des organes compétents pour un ou plusieurs règlements d'examen ou pour les plans d'études cadres des écoles supérieures (ES).

**Comment pourrait-on simplifier la situation?**

Roland Hohl: Ce serait une erreur de réduire cette complexité. La qualité du système est due au fait que les acteurs adéquats, selon les professions, se réunissent et endossent des tâches de pilotage. On ne peut pas procéder autrement. Lorsque les acteurs collaborent constructivement, les solutions sont possibles.

**Est-ce qu'un seul apprentissage pour 21 professions bien différentes est vraiment la panacée? Pourquoi ne pas créer par exemple un apprentissage pour la banque?**

Roland Hohl: Cette question a été intensivement discutée lors de l'élaboration de la nouvelle ordonnance sur la formation. La solution actuelle permet de bien répondre aux exigences des branches de formation et d'examen du secteur commercial concernant le contenu et la qualité. La formation en entreprise et les cours interentreprises (CIE) offrent une grande flexibilité aux branches dont les exigences sont également prises en compte dans les plans d'études scolaires. Sans oublier la maturité professionnelle: dans les banques, qui demandent de grandes connaissances en mathématiques, 60% des apprentis ont choisi cette dernière voie. La division de la formation initiale en plusieurs professions rendrait le tout beaucoup plus laborieux, notamment au niveau des écoles. On se rend de plus en plus compte qu'il vaut mieux laisser à la branche le soin de gérer

elle-même la formation en entreprise et les CIE que de confier ces parties à un enseignement spécialisé des connaissances professionnelles à l'école.

**Dans la formation commerciale de base, la filière scolaire joue un rôle important. Est-ce que l'équivalence est assurée?**

Claude Meier: Nous saluons l'évolution favorisée par l'ordonnance sur la formation de 2012 et qui intègre les deux démarches. Le profil professionnel est le même, le profil de qualification et les objectifs de formation aussi, mais les publics cibles sont différents. Les écoles de commerce incitent plutôt les apprentis intéressés par l'école à suivre un apprentissage. Nous constatons cependant, lors de nos activités de conseil, que les jeunes ayant suivi leur formation en école de commerce privée semblent rencontrer un peu plus de difficultés au début de leur parcours professionnel que ceux qui ont été formés en entreprise. Mais je ne veux vraiment rien dramatiser. Il me semble surtout important de vérifier soigneusement le déroulement des stages durant la formation, afin de garantir l'équivalence entre les formations en école et en entreprise.

Roland Hohl: Pour la CSBFC, il est essentiel d'avoir pu ancrer dans le nouveau plan de formation la répartition des tâches entre les lieux de formation que sont l'école, l'entreprise et les CIE, mais aussi les compétences propres aux OrTra et aux prestataires de formation en école.

**Quelles sont vos premières expériences après la révision de l'ordonnance sur la formation de 2012?**

Roland Hohl: En comparaison de la réforme approfondie de 2003, il n'a été ici question que d'actualisation et d'optimisation. L'acceptation de cette dernière révision est révélée par le calme relatif qui accompagne la mise en œuvre. Mais il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Les premiers examens finaux se dérouleront en 2015 et la mise en œuvre du plan de formation pour la formation initiale en milieu scolaire est encore à venir.



Claude Meier: «La perméabilité et l'harmonisation entre les niveaux de formation sont importantes.»



**On entend dire que l'ordonnance de 2012 serait un exemple de réglementation exagérée, qui ne laisserait guère de marge de manœuvre pédagogique...**

Roland Hohl: Tous les lieux de formation conservent une grande liberté d'action. Il revient par exemple à chaque école d'élaborer son propre plan d'études sur la base de l'ordonnance et du plan de formation. La formation continue et les échanges jouent ainsi un rôle fondamental.

**Que pensez-vous des profils? La réputation du profil B ne semble pas des meilleures...**

Roland Hohl: On a tenté de valoriser quelque peu le profil B de sorte qu'il ne se distingue plus du profil E que par les aspects scolaires. Lors de la prochaine révision, il faudra examiner sa mise en œuvre et l'évolution des chiffres. Il serait important que les apprentis rejoignent le bon profil dès le départ et ne se lancent pas dans le profil E s'il est trop exigeant, même si des questions de prestige sont en jeu pour les apprentis, les parents ou les entreprises.

**Quelles nouvelles de la formation AFP?**

Roland Hohl: La formation d'assistant ou assistante de bureau continue de faire face à certains préjugés, mais elle vaut mieux que sa réputation. Cependant, la demande de personnel de bureau qualifié, réalisant des travaux de routine de façon fiable, reste stable à un bas niveau. Cette profession demeurera une activité de niche. Il s'agit surtout d'un cadre permettant de débiter professionnellement et d'accéder à l'apprentissage tout au long de la vie.

**L'«académisation» de la formation professionnelle est un sujet controversé. Observez-vous une telle tendance dans la formation commerciale?**

Claude Meier: La proportion de maturités gymnasiales est stable depuis dix ans. L'introduction de la maturité professionnelle a renforcé l'attrait de l'apprentissage dual. Dans ce sens, je ne vois guère de risque. La situation est différente dans la formation professionnelle supérieure. La discussion politique me fait soucier. On parle

de titres académiques à ce niveau de formation; on parle d'introduire un système de crédits ECTS comme pour les hautes écoles; on se demande s'il ne faudrait pas accréditer les ES comme les hautes écoles ou encore s'il ne faudrait pas augmenter le nombre d'enseignants à plein temps dans les ES afin d'améliorer la qualité. Mais c'est justement une des forces du système dual que de disposer d'enseignants majoritairement actifs dans leur domaine professionnel. Nous avons deux systèmes différents: le monde des hautes écoles, qui s'oriente selon une logique universitaire, et la formation professionnelle, qui suit une logique de marché du travail. Si nous tentons d'intégrer toujours davantage d'éléments issus des hautes écoles dans la formation professionnelle supérieure, le système de formation professionnelle s'autodétruit avec le temps. Deuxième observation: nous constatons une scission croissante entre les intérêts des ES et ceux des examens fédéraux. Ainsi, le souhait d'acquiescer un titre académique est beaucoup plus fort chez les diplômés ES que chez les détenteurs d'un brevet fédéral ou d'un diplôme fédéral. Le financement de ces deux ensembles de la formation professionnelle supérieure a aussi été séparé. Les ES bénéficient d'un nouveau concordat; le nouveau financement des cours préparatoires aux examens est discuté séparément. Une telle scission dans la formation professionnelle supérieure ainsi que l'orientation inspirée du système de formation universitaire seraient toutes deux néfastes et dégraderaient à long terme l'ensemble du système de formation professionnelle.

**Une partie des diplômés de la formation professionnelle supérieure se plaignent du fait que leur diplôme n'est connu ni à l'étranger ni dans le pays. Un titre académique ne serait-il pas utile?**

Claude Meier: Un sondage que nous avons réalisé auprès de diplômés de la formation professionnelle supérieure a révélé plusieurs choses. Premièrement, le problème effectif est plus limité que les soucis des diplômés, qui doivent cependant être pris très au sérieux. Deuxièmement, le problème de



Roland Hohl: «Ce serait une erreur de réduire la complexité du système de partenariat.»

reconnaissance est plus grave dans notre pays. Cela s'explique en partie par le fait que les responsables RH étrangers ne connaissent qu'insuffisamment notre système dual. Une autre raison est que, comparativement aux titres académiques, la valeur des titres de la formation professionnelle est présentée aujourd'hui encore de façon trop peu transparente. Nous devons agir. L'instrument nécessaire est disponible: le cadre national des certifications. Il va améliorer la reconnaissance, la transparence et la compréhensibilité des titres – en combinaison avec le cadre européen des certifications – dans le pays et à l'étranger. De façon semblable au portefeuille européen des langues, dont les niveaux sont connus de tous les responsables RH.

Roland Hohl: Nous avons une grande diversité de formations initiales et il est donc important que le CFC puisse aussi s'évaluer individuellement, c'est-à-dire en rapport avec le profil de qualification effectif. Cela demande cependant de garantir la cohérence des niveaux de classification. —

Avancement professionnel

# La formation continue, un devoir

Chaque année, quelque 12 000 jeunes adultes terminent une formation commerciale initiale. La plupart ont de bonnes perspectives de carrière, comme le montrent des statistiques et des indications de spécialistes.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

— Selon les chiffres de l’Office fédéral de la statistique (cf. encadré), en Suisse, 447 000 personnes sont actives dans une «profession commerciale ou administrative» (classe de professions 72) et 88 000 sont des «professionnels de la banque et employés d’assurance» (classe 73). Sur un marché du travail de 4 163 000 individus, ces 534 000 personnes représentent un groupe non négligeable. Qu’est-ce qui les caractérise?

### Des arrivées, mais peu de départs

Un premier constat concerne l’origine professionnelle des actifs dans les deux classes de professions citées. Les statistiques montrent que sur les 534 000 personnes, seules 263 000 ont suivi une formation dans l’une des deux classes et que 272 000 sont issues d’autres domaines (voir tableau). La plupart (78 000 personnes) viennent des «professions commerciales et des professions des transports et de la circulation», une division qui recense principalement les actifs dans le domaine de la vente, mais qui englobe également des formations commerciales initiales comme les «employés d’agences de voyages».

Les spécialistes confirment l’image esquissée par les statistiques. «Pour de nombreux actifs, le passage vers l’administration ou le marketing de leur métier est une option de carrière intéressante, ne serait-ce que pour des raisons de santé. Toutefois, ces transitions sont pour ainsi dire impossibles sans formation continue», souligne Thomas von Sauberzweig, psychologue conseiller et responsable du domaine Services et administration au centre d’orientation de Berne-Mittelland. D’autres secteurs importants «fournissent» des actifs à la classe de professions 72, comme les professions de la restauration et de l’hôtellerie (11 000 personnes) ou les professions de la

construction (8000 personnes), alors que ces deux classes de professions ne perdent quasiment aucun actif en faveur de la classe 73 (banque et assurance). Les professions des sciences sociales, humaines, naturelles, physiques et exactes ainsi que les professions de la santé – deux classes à forte proportion académique – représentent une source d’actifs encore plus importante pour les deux classes de professions analysées (respectivement 31 000 et 19 000 personnes). Quelque 22% des personnes actives dans la classe de professions 72 ont un diplôme du degré tertiaire; dans la classe 73, elles sont plus de 44%.

Le nombre de personnes qui y ont fait leur apprentissage (436 000) et qui sont res-

tées fidèles à leur profession atteste aussi de l’attrait de ces deux classes: 252 000 individus ont continué à travailler dans une profession commerciale ou administrative ou sont restés des professionnels de la banque et employés d’assurance; 37 000 autres sont actifs dans la classe «entrepreneurs/directeurs», sans doute dans le secteur où ils ont commencé. Le changement de profession le plus important concerne le passage vers la classe «professions commerciales et de la vente» (30 000 personnes), dont 12 000 passages vers le genre «vendeurs, employés du commerce de détail». Thomas von Sauberzweig confirme là aussi qu’il ne lui arrive que rarement de conseiller des personnes qui ont suivi une formation commerciale initiale et qui

### Changement de profession: indications méthodologiques

Les statistiques présentées ici ont été établies par l’Office fédéral de la statistique pour PANORAMA. Elles reposent sur les données du relevé structurel 2012, dans le cadre duquel 200 000 personnes ont été interrogées par écrit (2,7% de la population résidente). Les dénominations sont issues de la nomenclature suisse des professions 2000, qui décompose les professions sur cinq niveaux de détails, le niveau le moins détaillé (une position) englobant neuf divisions de professions. Explication de la terminologie à l’exemple des conducteurs de camion:

- Division de professions    une position            5    Professions commerciales et professions des transports et de la circulation
- Classe de professions       deux positions            53    Professions des transports et de la circulation
- Groupe de professions      trois positions            532    Professions du trafic routier
- Genre de professions       cinq positions            53 202    Conducteurs de camion

Les considérations présentées ici sur les carrières dans le domaine commercial reposent sur les classes de professions «Professions commerciales et administratives» (72) et «Professionnels de la banque et employés d’assurance» (73). Elles ne sont pas sélectives, étant donné qu’elles comprennent des désignations de fonction et de profession. La classe de professions 72 englobe les genres de professions suivants (72 101 à 72 107): employés de commerce, de bureau; fonctionnaires d’administration; comptables; spécialistes en immobilier et gérants; spécialistes en importation et exportation; spécialistes en organisation et planification; autres employés d’administration. La classe de professions 73 englobe les genres de professions suivants (73 101 à 73 103): professions bancaires; agents et inspecteurs d’assurances; professions des assurances.

veulent quitter leur métier. Naomi Bogerd, conseillère en carrière à la SEC Zurich, fournit un élément de réponse: «La formation commerciale initiale est une base pour des spécialisations ultérieures en fonction des intérêts. Si des jeunes adultes de 25 ans envisagent de travailler dans un domaine technique, créatif ou social, ils peuvent le faire sans devoir changer de métier.»

### Importance du développement professionnel

L'apprentissage de commerce n'est toutefois plus une garantie d'emploi, comme l'affirment les professionnels interrogés. «Avec un apprentissage commercial, il est possible de travailler pendant des années avec succès et d'atteindre un poste à responsabilités. Mais, à 40 ans, les gens qui ne se sont pas perfectionnés se retrouvent presque sans rien en cas de restructurations. Il faut donc se soucier en permanence de son développement professionnel, et pas uniquement sous la menace de changements», indique Rolf Butz, directeur de la SEC Zurich. Il ajoute: «Le nombre d'activités commerciales simples diminue. De plus en plus d'entreprises délocalisent certaines unités des ressources humaines, comme la comptabilité.»

Sabine Pfeifle, employée dans un office régional de placement de Zurich, le confirme également: «Plus le portfolio pro-

fessionnel d'une personne en recherche d'emploi est limité, plus elle a du mal à trouver un poste. Cela vaut aussi pour les professions commerciales.» Elle souligne aussi que des personnes bien qualifiées peuvent également perdre leur emploi, et que c'est principalement par le biais de leurs réseaux professionnels qu'elles retrouvent un poste; c'est pourquoi le canton de Zurich a lancé un projet pilote pour les chômeurs bien qualifiés, qui sont accompagnés par des mentors de l'économie. Comme l'a constaté Thomas von Saubertzhweig, ceux qui ont suivi uniquement la formation de deux ans d'assistant-e de bureau AFP ou une formation commerciale de base ont notamment plus de difficultés à trouver un emploi.

La recherche d'une formation continue appropriée est aussi au centre des préoccupations des employés de commerce qui se rendent à une consultation publique ou privée d'orientation de carrière. Cela n'a rien d'étonnant: comme le font remarquer les professionnels interrogés, l'offre est très vaste, voire confuse. Rolf Butz parle d'un «méli-mélo des désignations», qui est encore plus incompréhensible pour les profanes. Thomas von Saubertzhweig ajoute que les clients ont souvent besoin de conseils pour savoir quelle formation continue est à la fois appropriée et prometteuse. Les réponses dépendent de l'âge. Il n'est pas rare que les

quadragénaires renoncent, pour des raisons familiales, à une formation continue approfondie en faveur d'un changement d'emploi et donc de cours plus brefs.

Le changement de branche est également une possibilité grâce à l'orientation générale de la formation commerciale initiale, comme l'explique Roland Hohl, secrétaire exécutif de la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales; les contenus de formation scolaire sont identiques dans les 21 branches. Aucune statistique n'existe cependant sur ces changements de branches. Une chose est certaine: le système n'est pas totalement perméable. Roland Hohl précise que dans certaines branches (banque, administration publique, assurances, par exemple), la formation commerciale initiale constitue traditionnellement une base pour une progression au sein de la branche, ce dont il faut tenir compte lors du choix de profession. Thomas von Saubertzhweig indique qu'un changement de branche est très difficile à l'issue d'un apprentissage et que quelques années d'expérience facilitent le pas. Et Sabine Pfeifle d'ajouter: «Il est plus difficile qu'autrefois de changer de branche. Nous essayons d'aider les personnes en recherche d'emploi avec des offres de cours adaptées: cours d'aide à la candidature, cours de langue, cours spécialisés et cours d'informatique ainsi qu'allocation d'initiation au travail.» –

Profession apprise	Classe de profession exercée 72, Professions commerciales et administratives	Classe de profession exercée 73, Professionnels de la banque et employés d'assurance	Total 72+73
1 Professions de l'agriculture, de l'économie forestière et de l'élevage	4	(0)	4
2 Professions de l'industrie et des arts et métiers (sauf construction)	21*	3	23
3 Professions de la technique et de l'informatique	15	4	19
4 Professions de la construction et de l'exploitation minière	8	(1)	8
5 Professions commerciales et professions des transports et de la circulation	67	11	78
6 Professions de l'hôtellerie, de la restauration et des services personnels	14	1	15
7 Professions du management, de l'administration, de la banque et des assurances et professions judiciaires	217	46	263
8 Professions de la santé, de l'enseignement et de la culture et professions scientifiques	50	14	64
9 Indications non classifiables	14	4	18
Diplômes non attribuables	38	(4)	42
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>88</b>	<b>534</b>

\*Exemple: 21 000 personnes qui exercent actuellement une profession commerciale ou administrative ont suivi leur formation dans une profession de l'industrie et des arts et métiers (sauf construction).

() : extrapolation sur la base de moins de 50 observations. Les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Remarque: les chiffres sont arrondis et peuvent varier de +/- 1 dans le total.

Source: OFS



Aide à l'orientation

# Des conseils pour trouver sa place dans le domaine commercial

Pour guider le public dans le vaste secteur commercial, les informations et les conseils ne manquent pas. Ils sont fournis par la Société suisse des employés de commerce (SEC Suisse) et ses partenaires ainsi que par les services cantonaux d'orientation professionnelle.

Par Ingrid Rollier, rédactrice de PANORAMA

— L'apprentissage commercial est la formation professionnelle qui attire le plus grand nombre de jeunes en Suisse. Très générale, elle touche tous les secteurs et offre des formations dans 21 branches, ainsi que des débouchés diversifiés et de nombreuses spécialisations. Elle permet de travailler dès le CFC, de viser un diplôme de la formation professionnelle supérieure ou encore, après l'obtention d'une maturité professionnelle, de poursuivre des études en haute école. Ses possibilités variées la rendent très attrayante. Selon

Jannick Converset, psychologue conseillère en orientation répondante pour le cycle d'orientation à Genève, les jeunes ont la possibilité d'être bien informés sur le métier d'employé ou employée de commerce. Ils peuvent récolter beaucoup d'informations et réfléchir à leur choix dans le cadre de l'information et l'orientation scolaire et professionnelle (IOSP) et au cours d'entretiens auprès du conseiller ou de la conseillère en orientation de leur établissement. Ils peuvent visionner des vidéos sur les métiers et suivre des présentations données par des professionnels. Aux élèves qui s'intéressent à la profession mais ne sont pas sûrs de leur choix, la psychologue offre une aide personnalisée. Par des tests d'intérêt et des entretiens, elle évalue si leur profil est en adéquation avec les qualités recherchées dans le métier: aptitude au travail en équipe, goût du contact, bonne organisation, etc. Un intérêt pour les mathématiques et les langues est essentiel. La conseillère aide aussi les jeunes à mieux se représenter le métier et leur explique par exemple en quoi consiste un travail administratif. Elle les renseigne sur les filières de formation et les possibilités de stage.

conseil juridique et renseigne les membres dans des situations spécifiques, par exemple sur la manière de postuler ou de parler de salaire au cours d'un entretien d'embauche. Les personnes qui recherchent une place d'apprentissage ou des informations plus précises sur les écoles sont dirigées vers le site [orientation.ch](http://orientation.ch) et vers les établissements de formation. Les jeunes qui ne sont pas sûrs de leur choix ou les adultes qui ont besoin d'une aide plus soutenue sont aiguillés vers les services d'orientation.

Sur Internet, la SEC Suisse donne des réponses détaillées à une série de questions concrètes: comment trouver une place d'apprentissage, les centres d'intérêt indispensables pour devenir employé ou employée de commerce, comment se préparer à un entretien, comment se comporter le premier jour de travail, etc. On y trouve aussi des recommandations précises sur la marche à suivre pour préparer une candidature, les points importants à respecter dans la lettre de motivation ou le CV. Certaines fiches sont en libre accès, d'autres réservées aux membres. Les informations Web sont complétées par le guide pratique «L'apprentissage de commerce de A à Z». Le matériel est élaboré par les services allemands et traduit en français.

## Test d'orientation pour développer sa carrière

Accessible sur le site Internet allemand de la SEC Suisse, un questionnaire aide les membres à s'orienter, en fonction de leurs intérêts, dans le dédale des perfectionnements. Le premier questionnaire leur permet d'identifier leurs centres d'intérêt de manière générale. Le deuxième permet de déterminer si les exigences dans 80 métiers et douze champs professionnels sont en adéquation avec les intérêts personnels. Le logiciel suggère des spécialisations en fonction des réponses. Il fournit des informations complémentaires sur les perfectionnements proposés, des adresses et des liens vers des sites. Ce test a été développé par le psychologue Bruno Baer et affiné avec le soutien des organisations faitières pour les examens des domaines professionnels. La version française du test est prévue pour 2015.

[www.kvschweiz.ch](http://www.kvschweiz.ch) > Laufbahn > Laufbahnsupport

## Conseils donnés par l'association

De son côté, la SEC Suisse fournit aussi des informations. Un service de conseil téléphonique est à la disposition des jeunes Alémaniques. Pour la Suisse romande, Maria Borel répond à des demandes variées: quel profil est demandé pour être employé ou employée de commerce? Quelles sont les filières de formation? Quelle est la différence entre un CFC et une AFP? Quelles sont les possibilités de formation après l'apprentissage? Nicole de Cerjat, juriste de l'association, apporte un

## Prendre conscience des obstacles

Même si les personnes qui entament leur formation ont bien reçu les informations avant de faire leur choix, la réalité ne correspond pas toujours aux attentes. Evelise Paradella, psychologue conseillère en orientation qui a travaillé durant plusieurs années auprès d'élèves en formation commerciale en école à plein temps à Genève, constate que certaines difficultés sont

sous-estimées. Les mathématiques et les cours de gestion représentent souvent un écueil lors de la première année de formation en école. Beaucoup de jeunes sont attirés par l'aspect relationnel du métier mais ne prennent pas suffisamment en compte l'importance des aspects logiques et mathématiques. Même s'ils savent que les exigences en langues et en mathématiques sont élevées, ils ont besoin de se confronter à la situation réelle. La conseillère les accompagne dans cette prise de conscience et envisage avec eux les solutions pour une mise à niveau ou une réorientation.

Evelise Paradella reçoit aussi des demandes d'élèves qui désirent interrompre leur formation pour la poursuivre dans une entreprise. Par un effet de mode (lié certainement au contexte particulier du tissu économique genevois), certains domaines sont très prisés. Actuellement, le luxe, l'immobilier, l'événementiel ou le tourisme ont la cote, mais il n'est pas facile de trouver une place dans le domaine souhaité. La discussion doit amener à élargir la palette de choix ou à évaluer s'il vaut mieux accepter une offre dans une autre branche ou poursuivre la formation en école. Un atelier intitulé «MatuproAvenir» a été mis en place pour aider les élèves de maturité professionnelle à préparer la suite de leur parcours. Il a pour objectif de susciter des réflexions et des échanges sur leurs projets après le CFC: entrer dans une haute école spécialisée ou s'insérer dans le marché du travail.

### L'accompagnement de carrière

Après l'obtention du CFC, de nombreuses questions se posent pour voir plus clair dans les multiples possibilités de spécialisation. Dans certaines sections de la SEC Suisse, des conseillers guident les personnes dans le choix d'un perfectionnement. Sur son site, l'association souligne l'importance de l'accompagnement de carrière, mais seules les sections de Zurich et de Berne offrent réellement ce type d'aide. Un groupe de travail est actuellement chargé d'analyser ces prestations et d'étudier la possibilité de les généraliser. En attendant, les services publics ou des cabinets spécialisés dans le conseil de



**Le secteur commercial offre tellement de débouchés qu'il rend l'avenir professionnel des employés de commerce flou.**

carrière et le coaching répondent aux besoins. Partenaire de la SEC Suisse, le Centre Dupont SA à La Tour-de-Peilz ([www.centre-dupont.ch](http://www.centre-dupont.ch)) reçoit beaucoup d'employés de commerce. Sa directrice Elisabeth Leo-Dupont, psychologue du travail et spécialiste en développement de carrière et ressources humaines, relève que les personnes qui viennent d'obtenir leur CFC expriment souvent une insatisfaction: au cours de leur formation très générale, elles ont acquis un grand savoir-faire mais ont le sentiment de ne pas avoir d'identité professionnelle clairement définie. Le métier d'employé ou employée de commerce offre tellement d'ouvertures qu'il rend leur avenir flou. Les psychologues du centre les aident à trouver une voie pour se profiler dans ce vaste domaine, en employant les outils classiques de l'orientation et en cherchant à cerner les intérêts, les aptitudes, les dominantes de la personnalité, les valeurs et les ressources par des questionnaires, des tests et des entretiens. Souvent, c'est le premier bagage qui sert de base pour se diriger vers une spécialisation dans le domaine connu, mais l'orientation dépend de multiples facteurs. Seule la conjugaison de tous les éléments permet de viser une direction, que ce soit le marketing, la comptabilité, les relations publiques, etc.

«Pour une de mes clientes, la dimension humaine et sociale dans le travail avait une valeur très importante, se souvient Elisabeth Leo-Dupont. En me fondant sur la hiérarchie de ses intérêts et sa personnalité, j'étais tentée de lui suggérer d'exercer dans un contexte lié à la santé, aux ressources humaines ou au social. En approfondissant le potentiel intellectuel et les aspirations de la cliente, je lui ai finalement proposé une réorientation complète et une nouvelle formation en soins infirmiers, qu'elle a aujourd'hui commencée.»

La directrice reçoit également des personnes avec plus d'expérience qui viennent en consultation parce qu'elles souffrent d'une surcharge de travail ou d'un manque de reconnaissance. Certaines sont victimes d'un burnout et ne souhaitent plus travailler dans le même domaine. La psychologue aide ces clients à faire le point sur toutes les expériences vécues et examine avec eux s'il faut envisager un complément de formation, une spécialisation ou une réorientation complète, dans un environnement différent. Dans ce cas, un coaching professionnel est proposé. Celui-ci amène la personne vers une nouvelle situation en la soutenant durant la période de transition et en amorçant le changement avec elle. –



Boom des professions des soins: les apprentissages d'ASSC et d'ASA séduisent toujours plus de monde.

## Etude

### Le modèle dual allemand vu par la France

Organisme dépendant du Ministère français du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) présente, dans le cadre d'une étude, la formation duale en Allemagne. Cette publication illustre bien l'intérêt que la France porte à ce modèle de formation professionnelle. Les chiffres sont d'ailleurs éloquent: actuellement, le modèle allemand concerne plus d'un million et demi de jeunes, contre un peu plus de 400 000 apprentis en France. Stabilisée au début des années 70, son organisation se distingue grandement du système français. En Allemagne, l'alternance est une filière à part entière d'un système éducatif fortement segmenté et constitue la plupart du temps la seule voie d'accès à certains métiers qualifiés. Cependant, l'efficacité du modèle est à relativiser: le niveau d'éducation et l'âge au moment de l'entrée en apprentissage ont augmenté alors que les parcours se

sont différenciés en fonction du profil des candidats. Une plus grande sélectivité des entreprises et un déséquilibre entre l'offre et la demande de places en alternance ont eu pour conséquence d'exclure une partie des jeunes au niveau scolaire le plus bas. *pyp*

Delautre, G. (2014): *Le modèle dual allemand. Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne*. In: Dares (Ed.), Document d'études (N° 185). Paris. Téléchargement: [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)>Etudes, recherches, statistiques de la Dares>Etudes et recherches>Publications Dares

## Santé

### Les professions des soins ont le vent en poupe

Les formations initiales d'assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC) et d'aide en soins et accompagnement (ASA) sont toujours très prisées. En 2014, l'apprentissage d'ASSC a séduit 4047 personnes, soit 245 de plus (+6,4%) que l'année précédente. L'augmentation est encore plus frappante chez les ASA: 889 personnes de plus (+17,6%). La tendance est la même au niveau des examens de fin d'apprentissage. En 2013, 3380 personnes

ont obtenu leur CFC d'ASSC; cette année, elles étaient 50 de plus (+1,5%). L'augmentation a été fulgurante chez les ASA: le nombre d'attestations délivrées est passé de 306 l'année dernière à 887 en 2014 (+189%). Cette explosion est notamment due au fait que cette formation n'a été introduite au niveau national qu'en 2012. Elle avait d'abord été proposée seulement dans certains cantons dans le cadre d'une phase pilote. *am*

## Livre

### Manifeste pour l'alternance

A travers l'aventure d'une école de management qui, dès sa fondation en 2003, a fait le choix de proposer l'intégralité de ses cursus en alternance, Francis Marfoggia réfléchit à l'espèce de révolution culturelle que représente en France cette modalité de formation. Il dévoile ce qu'elle apporte aux étudiants, mais aussi au monde du travail dans son ensemble. L'auteur compare les «alternants» aux pèlerins du Moyen Age qui, comme Erasme, traversaient l'Europe pour apprendre et découvrir le monde. L'alternance constitue presque une



démarche philosophique qui va puiser les règles de l'action dans l'expérience du monde et non des livres. En étant immergé dans l'entreprise, au contact du réel, l'alternant touche du doigt la responsabilité de son travail, en y ajoutant son empreinte, sa volonté, son âme. L'homme retrouve sa place dans l'entreprise et s'y épanouit. En un mot, il réalise sa vocation. *pyp*

Marfoglia, F. (2014): *Manifeste pour l'alternance dans l'enseignement supérieur du management*. Lyon, Hermance Editions.

### Internet

#### formationprof.ch goes english



formationprof.ch, le portail de la formation professionnelle suisse, est désormais disponible en anglais ([www.vpet.ch](http://www.vpet.ch); «vpet» signifiant *vocational and professional education and training*). La version anglaise du site comprend les principaux documents et sera développée en permanence. Dans la rubrique *Links*, les anglophones retrouveront aussi les adresses des sites Internet cantonaux, nationaux et européens. Le lexique de la formation professionnelle, qui a été intégralement traduit et qui est aussi disponible sous forme de livre de poche, constitue le troisième pilier du site anglophone. *am*

### Internet

#### Plateforme pour la formation des adultes en Europe

EPALE est une communauté multilingue d'accès gratuit, financée par la Commission européenne au titre de la dernière initiative en date destinée à améliorer la qualité des prestations de la formation pour adultes en Europe. Le site s'adresse aux enseignants, formateurs, chercheurs,

universitaires, responsables politiques et à tout professionnel de la formation pour les adultes en Europe. Il propose un calendrier des manifestations, des actualités, un bulletin d'information ou encore des outils (une zone de recherche de partenaires, par exemple). Les utilisateurs pourront également y échanger des informations, des avis, des idées et des ressources avec d'autres professionnels.

EPALE sera organisé autour de cinq grands thèmes de l'éducation et de la formation pour adultes: soutien aux apprenants, environnements d'apprentissage, compétences, évolution de la politique de l'éducation et meilleures pratiques visant à améliorer la qualité de la formation. *pyp*

[ec.europa.eu/epale](http://ec.europa.eu/epale)

### Enquête «génération»

#### Quand l'école est finie



comment les origines sociales et géographiques jouent-elles sur les conditions d'insertion? Les jeunes femmes connaissent-elles des situations professionnelles particulières? La cinquième édition de l'ouvrage «Quand l'école est finie» apporte un éclairage original sur les premiers pas dans la vie active des jeunes sortis du système scolaire en 2010 et interrogés en 2013. Cette nouvelle édition s'inscrit dans une série d'ouvrages initiée en 2002 à partir des résultats des enquêtes dites «génération». Réalisées par le Céreq (Centre français d'études et de recherches sur les qualifications), celles-ci observent régulièrement l'entrée dans la vie active de l'ensemble d'une génération ayant quitté le système scolaire une même année. Emploi, formation, inactivité,

chômage, reprise d'études: elles mettent en évidence la diversité des parcours et les effets du contexte économique et social sur l'insertion professionnelle des jeunes. *pyp*

Céreq (Ed., 2014): *Quand l'école est finie*.

*Premiers pas dans la vie active de la génération 2010*. Enquête 2013. Marseille. Téléchargement: [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)>Publications>Ouvrages

### Ecoles professionnelles

#### Scène multiculturelle



«Rookie – différentes nationalités dans le quotidien des apprentis», le projet de théâtre pour les écoles professionnelles lancé en 2006 par Travail.Suisse, s'est achevé en été

2014. Grâce à la méthode participative du théâtre-forum, il a permis aux écoles professionnelles de mettre en exergue le monde multiculturel d'aujourd'hui, avec ses chances et ses tensions: de l'attraction et de la collaboration à la mise à l'écart, à la discrimination et au racisme. Les scènes de théâtre ont été développées et jouées par la troupe du théâtre Maralam. Les écoles professionnelles ont largement fait usage de cette offre: 150 représentations ont été données avec 19300 participants. Le projet a bénéficié du soutien de l'Association des enseignants des écoles professionnelles de BCH/FPS, du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation et d'Education 21. Un projet subséquent est prévu. *am*

[www.rookie-forumtheater.ch](http://www.rookie-forumtheater.ch)

## Indice

# La situation des jeunes sur les marchés du travail

En Suisse, il est possible d'intégrer les jeunes de manière précoce et efficace sur le marché du travail. On suppose que le système de formation professionnelle joue un rôle important dans ce contexte. Pour le vérifier, le Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich a développé un indice du marché de l'emploi des jeunes.

Par Ursula Renold et Maria Esther Egg, respectivement responsable et doctorante de la division de recherche Systèmes éducatifs du KOF

— La formation professionnelle bénéficie de nouvelles attentions au niveau mondial, grâce notamment à l'étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques «Learning for jobs» (2010), à laquelle la Suisse a obtenu de bons résultats. De nombreux pays souhaitent comprendre ce qui distingue le modèle suisse. Le KOF partage l'hypothèse que le système suisse de formation professionnelle constitue un facteur déterminant pour une intégration réussie des jeunes sur le marché du travail. Le taux de chômage chez ces derniers ne saurait toutefois refléter à lui seul la complexité de la situation des jeunes entre 15 et 24 ans sur le marché du travail. C'est pourquoi le KOF a développé un instrument permettant d'analyser la situation des jeunes à travers divers aspects: l'indice du marché de l'emploi des jeunes

(KOF-YLMI). Le graphique 2 présente les indicateurs pour l'Allemagne, la Grèce, l'Espagne et la Suisse, sachant qu'une valeur élevée correspond à une situation plus avantageuse. Si la valeur est nulle, cela signifie que des données comparables font défaut.

## Douze indicateurs, quatre dimensions, un indice

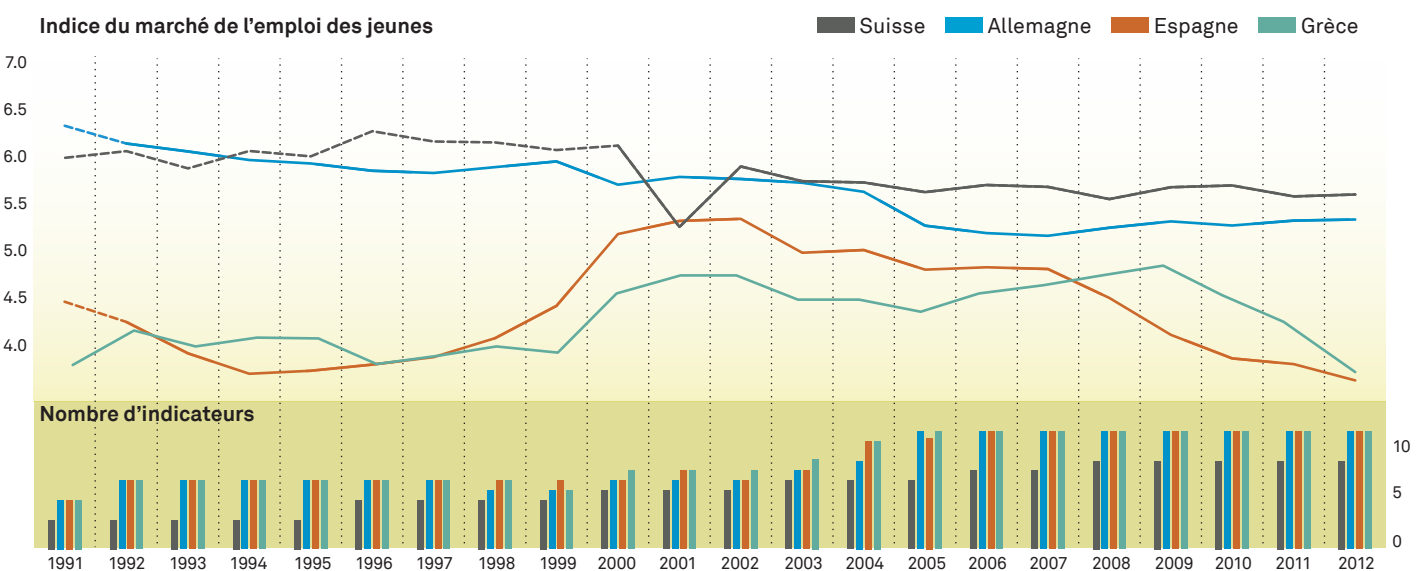
Le KOF-YLMI est composé de quatre dimensions, auxquelles sont rattachés douze indicateurs.

- La dimension «Activité» (*activity state*) englobe le taux de chômage (*unemployment*), le taux de chômage élargi (*relaxed unemployment*) et le pourcentage de jeunes ni actifs ni en formation (*NEET*).
- La dimension «Conditions de travail» (*working conditions*) regroupe les taux rela-

tifs aux travailleurs temporaires (*temporary workers*), à l'emploi à temps partiel involontaire (*involuntary part-time*), aux horaires de travail atypiques (*atypical working hours*), aux actifs à la limite du seuil de pauvreté (*in work at risk of poverty*) et aux emplois précaires pour cause de statut d'indépendant ou d'emploi non rémunéré au sein de la famille (*vulnerable employment*).

- L'indicateur «Education et formation formelles» (*formal education and training*) indique combien de jeunes possèdent ou visent un diplôme. Le taux d'inadéquation des qualifications (*skills mismatch*) montre si ces diplômes sont demandés sur le marché du travail. Ensemble, ils forment la dimension «Education».
- La dimension «Fluidité de la transition» (*transition smoothness*) s'intéresse au pas-

Graphique 1: indice du marché de l'emploi des jeunes entre 1991 et 2012



Indice KOF du marché de l'emploi des jeunes dans quatre pays européens: en raison de données manquantes, trois indicateurs ne peuvent être mentionnés pour la Suisse. Si on les exclut des calculs, on trouve des résultats approchants.

sage de la formation au marché du travail. Elle englobe l'indicateur «Taux de chômage relatif» (*relative unemployment*), qui présente le rapport entre le taux de chômage des jeunes et celui des adultes, et l'indicateur «Taux de chômage de longue durée chez les jeunes» (*long-term unemployment*).

Le KOF a résumé les indicateurs dans un chiffre clé de l'indice par pays permettant des comparaisons pour les années 1991 à 2012 (cf. graphique 1). En 2012, la valeur est de 5,36 pour l'Allemagne, de 3,94 pour la Grèce, de 3,72 pour l'Espagne et de 5,61 pour la Suisse. En clair, les jeunes bénéficient de la meilleure situation sur le marché de l'emploi en Suisse, suivie par l'Allemagne et, avec un certain écart, par la Grèce et l'Espagne.

### Incitations en faveur de la formation initiale et continue

Le système d'indicateurs permet d'examiner en détail certains aspects. Le taux d'inadéquation des qualifications en Grèce est par exemple étonnamment haut. Ce taux mesure l'inadéquation entre l'offre et la demande de personnel qualifié. L'analyse détaillée des données révèle que la Grèce compte des chômeurs à tous les niveaux de formation, et ce proportionnellement à la participation sur le marché du travail. A l'opposé, l'Allemagne, l'Espagne et la Suisse ont un surplus d'actifs ayant arrêté leurs études à la fin de la scolarité obligatoire et affichent un manque de personnes formées au degré tertiaire.

L'étude des séries chronologiques montre qu'en Grèce, tous les secteurs économiques ont été fortement touchés par la crise de 2008, tandis qu'en Espagne, le surplus d'actifs ayant arrêté l'école après le degré primaire a considérablement augmenté après la crise immobilière de 2008. Cela signifie que dans ce pays, la crise a touché un seul secteur en particulier. L'évolution en Allemagne est comparable, mais elle a commencé dès 2006. Une interprétation possible est que la Grèce forme certes selon les besoins, mais a connu une crise si importante que le chômage est apparu indépendamment de la formation. En Alle-

magne et en Espagne, il conviendrait à l'inverse de créer des incitations à la formation initiale et à la formation continue.

En Suisse, l'indicateur fluctue énormément. Cela pourrait être dû au faible taux de chômage, faisant qu'un petit décalage dans sa composition entraîne des conséquences importantes. En raison des grandes fluctuations dans les données, il est difficile de tirer des conclusions.

### Augmentation du travail temporaire

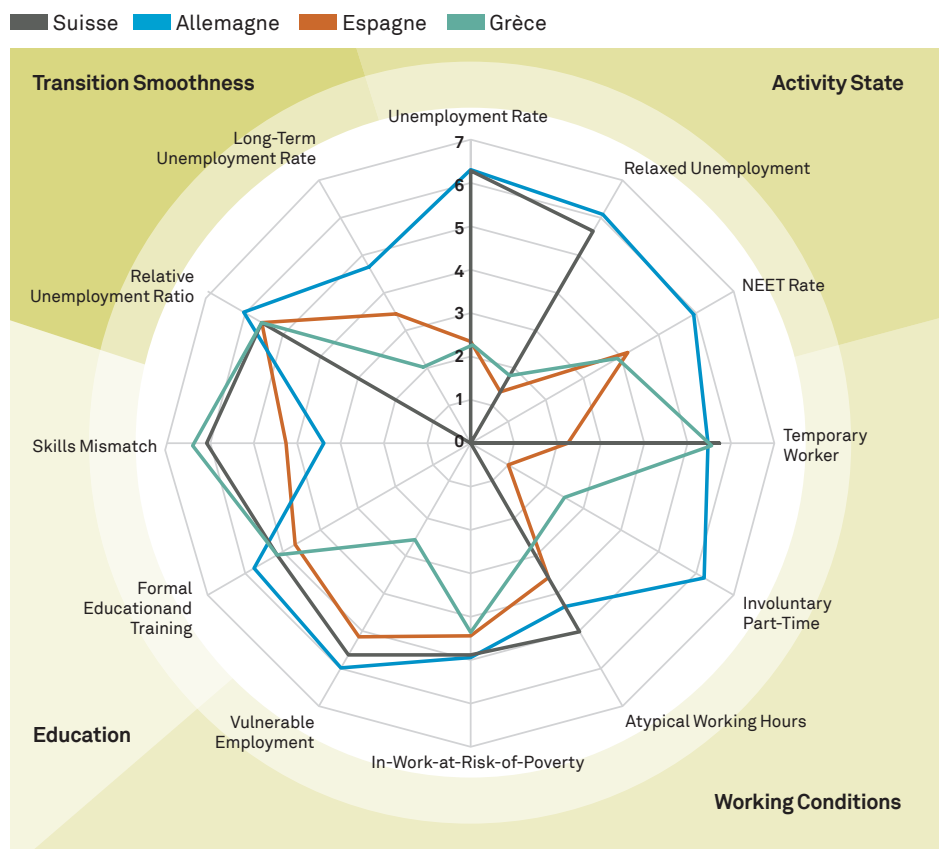
Les valeurs du travail temporaire sont également intéressantes. Il semble que les jeunes en Espagne accèdent au marché du travail principalement par le biais de contrats de travail temporaires (< 18 mois). En Grèce, en Allemagne et en Suisse, la tendance est à l'embauche fixe, ce qui représente un avantage, les conditions contractuelles étant meilleures. Les différences entre les pays sont notamment dues à des différences de régulation des mar-

chés du travail. L'analyse des données au fil des ans montre que le travail temporaire a augmenté en Suisse, mais aussi en Allemagne et, dans une moindre mesure, en Grèce. En Espagne, la tendance s'est en revanche améliorée.

D'autres analyses sont nécessaires afin d'avancer des affirmations plus précises sur les scénarios possibles et les causes, en particulier pour expliquer scientifiquement des liens entre les voies de formation et la situation des jeunes sur le marché du travail. La division de recherche Systèmes éducatifs a lancé plusieurs projets dans ce domaine. —

.....  
[www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch)>Indicateurs>  
 KOF Jugendarbeitsmarktindex

**Graphique 2: indice du marché de l'emploi des jeunes en 2012**



Système d'indicateurs, répartis en quatre dimensions, sur la situation des jeunes sur le marché de l'emploi en 2012 dans quatre pays. Source: KOF/«La Vie économique»



## Encouragement de l'apprentissage

# Des coaches pour les entreprises formatrices

A Genève, une volonté politique s'exprime en faveur de la formation duale. Afin d'encourager les entreprises à former, des coaches interviennent pour les aider dans la prise en charge des apprentis. Cette mesure incitative permet de changer l'image de l'apprentissage.

Par Pierre-Yves Puijpe, rédacteur de PANORAMA

— Développer le nombre de places d'apprentissage en voie duale: tel est l'un des gros chantiers de la législature d'Anne Emery-Torracinta, cheffe du Département genevois de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP). Dans le canton, moins de 5% des jeunes se lancent dans un apprentissage en entreprise directement à la fin de leur scolarité obligatoire. Il faut évidemment rendre cette voie de formation attractive auprès des jeunes sortant de l'école mais surtout convaincre les entreprises de former des apprentis, car les places de formation manquent dans de nombreux domaines. Dans le deuxième cas, les candidats à l'apprentissage sont contraints de se rabattre sur des filières de formation en école à plein temps.

## Promouvoir l'apprentissage

Interface Entreprises (voir encadré) a pour mission d'inciter les entreprises à ouvrir leurs portes et à accueillir des jeunes en formation. Elle met en contact des entreprises et des jeunes en recherche de place d'apprentissage, et organise un soutien aux entreprises formatrices. Les outils proposés par Interface Entreprises sont divers:

- Campagnes de promotion: lors de l'entrée en vigueur d'ordonnances de formation concernant de nouveaux métiers, Interface Entreprises profite de relancer les entreprises en leur présentant les métiers correspondant à leurs domaines d'activités.
- Campagnes de prospection: les collaborateurs d'Interface Entreprises font du porte-à-porte auprès des entreprises dans différentes communes et quartiers. En 2014, ils sont notamment partis à la rencontre des entreprises d'Onex (photo). Ces campagnes sont l'occasion d'ouvrir

la discussion avec les responsables des entreprises et de leur demander ce qui pourrait les inciter à engager un apprenti ou une apprentie. Les résultats ne sont pas immédiats mais le contact avec des collaborateurs d'Interface Entreprises permet de créer un lien qui peut déboucher, un ou deux ans après la visite, sur une nouvelle place d'apprentissage.

- «Printemps de l'apprentissage»: la Cité des métiers organise à plusieurs reprises durant l'année des recrutements en direct. Une fois par an, l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) réunit près de 100 entreprises pour un recrutement en direct géant (plus de 400 offres et environ 1000 jeunes intéressés). Le prochain «Printemps de l'apprentissage» aura lieu le

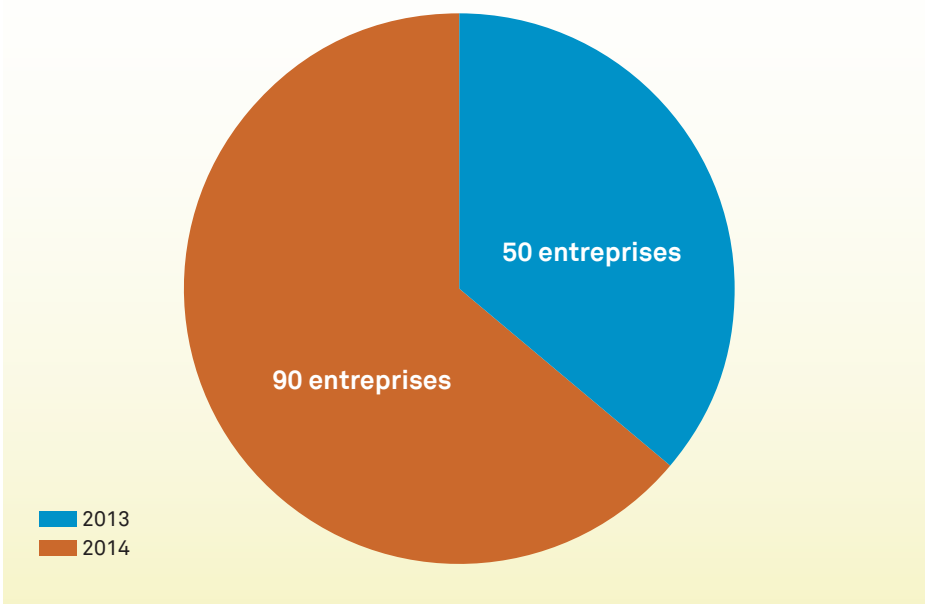
11 mars 2015. Dans une ambiance festive, les jeunes peuvent se présenter directement aux entreprises qui les intéressent. Les collaborateurs de la Cité des métiers les conseillent ou leur montrent l'utilisation des nouveaux médias pour trouver des places d'apprentissage.

- «Rapide-Contrat»: de jeunes étudiants engagés dès la mi-juin aident les entreprises et les apprentis à finaliser le contrat d'apprentissage pour le rendre dans les délais prescrits et avec toutes les pièces nécessaires.

## Un coaching pour les nouvelles entreprises formatrices

Interface Entreprises a développé un outil original: un coaching proposé aux entre-

### Nombre d'entreprises suivies par les coaches Interface Entreprises (2013–2014)



Depuis 2010, près de 230 entreprises formatrices ont été coachées. Beaucoup n'avaient aucune expérience de formation ou hésitaient à former des apprentis dans un nouveau métier.

prises qui envisagent de former des apprentis ou hésitent à en engager. L'idée est de permettre à la nouvelle entreprise formatrice de se concentrer sur la transmission du savoir professionnel et de la soutenir dans toutes les autres démarches liées à la formation. La patronne d'une entreprise bénéficiant d'un coaching témoigne: «C'est un gain de temps énorme! Quand on est ainsi aidé, on ne peut qu'adhérer au principe de la formation!»

Des experts, généralement issus des ressources humaines, très proches des réalités des entreprises et disposant de bonnes connaissances du système de formation, sont formés par Interface Entreprises. Actuellement, cinq personnes assurent ce coaching auprès de 141 entreprises pour 2013-2014. En s'appuyant sur la longue expérience de la formation professionnelle d'Interface Entreprises et son important réseau, les coaches apportent des réponses très précises et adaptées aux besoins des entreprises qui font appel à eux.

Une fois le contact noué entre l'entreprise et le coach, un protocole de collaboration est conclu. Le coach aidera l'entreprise à effectuer sa demande d'autorisation

de former, à recruter son apprenti ou son apprentie et à finaliser le contrat d'apprentissage. Il proposera divers modules d'intervention pour les formateurs (information, partenariat, objectifs de formation à leur intention). Fabrizio Di Virgilio, un des coaches, conçoit son rôle en tant que «conseiller aux entreprises, réactif, sachant répondre à toute demande d'éclaircissement de leur part».

Les résultats de cette mesure incitative sont encourageants. Depuis 2010, elle a permis de soutenir près de 230 entreprises, principalement des PME. La plupart d'entre elles n'avaient aucune expérience de formation ou éprouvaient des réticences à former des apprentis dans un nouveau métier, selon une nouvelle ordonnance. A titre d'exemple, les boulangeries-pâtisseries Wolfisberg ont fait appel à ce coaching pour former sept nouveaux formateurs dans leurs différentes succursales, afin que chacune d'elles puisse engager des apprentis. Selon l'OFPC, plus de 200 places d'apprentissage auraient ainsi été créées; 76% des entreprises ayant bénéficié de ce soutien ont repris un apprenti ou une apprentie après la fin du coaching. Même des entreprises

qui se sont malgré tout heurtées à des difficultés ont décidé de poursuivre leurs efforts de formation. Grâce au coaching, elles se sont senties épaulées et ont pu y faire face.

### Financement et perspectives

Actuellement, ce coaching des entreprises formatrices est financé par la Confédération et le canton de Genève, dans le cadre d'un projet soutenu par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation. Des négociations sont en cours afin de pérenniser la mesure. Grâce au financement des collectivités locales, il devrait être possible de verser un «chèque label entreprise formatrice (CLEF)» de 1500 francs aux entreprises correspondant au profil.

Par ailleurs, Interface Entreprises est aussi active auprès des jeunes afin de leur faire connaître l'apprentissage et de les encourager à choisir cette voie de formation. Un de ses projets s'intitule «Go Apprentissage» et prévoit d'installer des bureaux d'information sur la formation professionnelle initiale directement dans les écoles du secondaire I. En agissant aussi bien auprès des jeunes que des entreprises, en organisant et en facilitant le contact entre eux, Interface Entreprises contribue au développement de la formation duale. —

## Interface Entreprises

Cofondée par le DIP et le Département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé, Interface Entreprises a pour objectif de promouvoir l'offre de places de stage et de formation en entreprise et de coordonner celle-ci avec les partenaires sociaux, les associations professionnelles ainsi que les besoins des instituts de formation et d'insertion. Cette structure est rattachée à la Cité des métiers de Genève.

Par le biais de contacts directs avec les acteurs concernés et à l'aide d'une base de données accessible à ses membres, Interface Entreprises poursuit les objectifs suivants:

- faciliter la communication entre les entreprises et les institutions de formation et d'insertion;
- aider les entreprises, les institutions

et les partenaires sociaux à définir une offre et une demande qui correspondent à leurs besoins;

- coordonner l'organisation et la recherche de stages de toute forme et de tout niveau professionnel, secondaire et universitaire;
- augmenter les possibilités d'expérience pratique des Genevois et des Genevoises sur le plan local, national et auprès des entreprises multinationales, dans un esprit de mobilité;
- transmettre aux institutions les offres de places correspondant à leurs besoins;
- s'assurer que les formations satisferont autant les aspirations professionnelles des stagiaires que les exigences des responsables d'entreprises.

.....

[www.ge.ch/interface-entreprises](http://www.ge.ch/interface-entreprises)  
[www.citedesmetiers.ch](http://www.citedesmetiers.ch)  
[www.ge.ch/ofpc](http://www.ge.ch/ofpc)

# ORIENTATION



Choix des disciplines à l'université: le domaine des sciences sociales, du commerce et du droit est le plus prisé dans tous les pays de l'OCDE.

## Étude

### Les compétences cachées

Les compétences acquises grâce à des expériences internationales ne sont pas suffisamment reconnues par les employeurs. Le rapport «Hidden competences», publié par le Centre pour la mobilité internationale (CIMO), examine comment les employeurs évaluent les compétences issues d'expériences internationales, acquises au cours d'une formation ou d'une activité professionnelle. Même les employeurs actifs sur un terrain international ne perçoivent pas les bénéfices que ces compétences apportent à leur entreprise. Ces compétences cachées seraient cependant indispensables au marché du travail pour relever les défis du futur. Les connaissances linguistiques, les compétences interculturelles et la tolérance sont traditionnellement considérées comme des compétences internationales de base. L'étude en relève trois autres dont elle souligne l'importance sur le marché de l'emploi: la productivité, la curiosité et la capacité d'adaptation. Les jeunes qui ont développé ce type de compétences manquent d'outils

et de conseils pour pouvoir les identifier et les mettre en valeur auprès des recruteurs. Le rapport invite les institutions européennes, les organismes de formation et les autorités éducatives à mieux reconnaître les compétences internationales et à les rendre plus visibles auprès des employeurs. *ir*

CIMO (2014): *Hidden competences*. In: *Faktaa - Facts and figures* (N° 1). Helsinki. Téléchargement: [www.cimo.fi](http://www.cimo.fi)>Services>Studies, analyses and evaluations>Hidden competences

## Choix des études

### Disciplines les plus prisées dans les pays de l'OCDE

Dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le domaine des sciences sociales, du commerce et du droit attire le plus grand nombre d'étudiants et d'étudiantes. En moyenne, près d'un tiers (32%) des nouveaux inscrits dans l'enseignement tertiaire choisissent une formation dans ce domaine. Celui-ci est le plus prisé dans tous les pays de l'OCDE, à l'exception de la Corée et de la Finlande. Dans ces deux pays, l'ingénierie, les industries de

transformation et la production figurent en tête, attirant un nouvel inscrit sur quatre. En moyenne sur l'ensemble des pays, ces disciplines se trouvent en deuxième position avec 15% des inscriptions en 2011. La santé et la protection sociale attirent 14% des étudiants, suivies par les lettres et arts (12%) ainsi que les sciences (10%). Les déséquilibres entre sexes restent très marqués. Près de 80% des diplômés en ingénierie ou en sciences informatiques sont des hommes. Le taux est le même pour les femmes diplômées dans l'éducation, la santé ou la protection sociale. L'écart entre les sexes s'est presque totalement comblé dans les services, les sciences sociales, les mathématiques et les statistiques, l'agriculture et les sciences physiques. *ir*

[www.oecd.org/fr/edu](http://www.oecd.org/fr/edu)>Compétences au-delà de la scolarité>Indicateurs de l'éducation à la loupe>N° 19

## France

### Succès des sciences dans les universités

En France, plusieurs grandes universités constatent une hausse sensible des



nouveaux inscrits dans les branches scientifiques (mathématiques, physique et chimie). Cette tendance s'observe depuis 2012 et se poursuit à la rentrée 2014. A l'Université Lyon I par exemple, les filières scientifiques accueillent 16% d'inscrits de plus qu'en septembre 2013. La hausse atteint même 26% dans le domaine physique/chimie/sciences de l'ingénieur et 17,3% en mathématiques/informatique. A l'Université Toulouse III, le cursus de sciences fondamentales et appliquées accueille cette année 36% d'étudiants de plus qu'en 2012. Selon un article paru dans «Le Monde», différentes stratégies de valorisation des disciplines scientifiques semblent porter leurs fruits: un enseignement des sciences plus concret et ludique au degré secondaire, une vulgarisation des sciences auprès des lycéens et lycéennes, l'organisation de rencontres et de stages dans les laboratoires, la mise en place de programmes renforcés pour les étudiants ayant plus de difficultés ainsi qu'une plus grande visibilité des chercheurs auprès du grand public. *ir*

Rey-Lefebvre, I. (2014): Les bacheliers retrouvent le goût des sciences dures. In: *Le Monde*. Paris. [www.lemonde.fr/education](http://www.lemonde.fr/education) > Mercredi 8 octobre

## Livre

### Regards sur la mixité

En mettant fin à la séparation des sexes dans la formation et au travail, la mixité a fait progresser l'égalité entre femmes et hommes. Mais elle n'empêche pas la division sexuelle des tâches et les stéréotypes de genre. L'ouvrage «Sans garantie de mixité» réunit plusieurs articles qui analysent ses effets dans un domaine professionnel largement investi par les femmes: le travail social et la santé. Les femmes y occupent souvent des fonctions subalternes et les politiques et actions sociales sont essentiellement dirigées par des hommes. Sur le terrain, la mixité est considérée comme un enrichissement et un facteur d'équilibre. Elle est souvent promue au nom d'une logique de complémentarité entre les sexes, selon l'idée que certaines activités

ou tâches sont «naturellement» associées à des qualités propres à un sexe. En donnant une valeur à des qualités «innées», cette conception dévalorise cependant les compétences acquises durant la formation. Selon les chercheuses, les obstacles à la mixité et à l'égalité résident aussi dans la structure et le fonctionnement mêmes des entreprises et des institutions de formation. Malgré la mise en place de programmes d'égalité, les hautes écoles spécialisées n'y échappent pas. *ir*

Anderfuhren, M., Rodari, S. (2014): *Sans garantie de mixité. Les sinueux chemins de l'égalité des sexes dans le travail social et la santé*. Genève, Editions IES.

## Campagne

### Remettre en question les idéaux excessifs



Les représentations omniprésentes d'une vie en apparence parfaite mettent une pression psychologique importante sur les jeunes. C'est ce qui ressort

d'une enquête représentative de l'institut de recherche GfK menée sur mandat de Pro Juventute parmi 1000 jeunes. Un cinquième des jeunes déclarent se sentir mal à l'aise face aux *selfies* parfaits et aux photos de fêtes excitantes d'autres jeunes de leur âge, ce qui peut aboutir à des doutes existentiels, mais aussi à des angoisses, à des troubles obsessionnels et alimentaires et aller jusqu'à la dépression et à des crises psychiques. Le numéro d'appel d'urgence 147 de Pro Juventute est en permanence confronté à de tels cas. Plusieurs fois par jour, des jeunes appellent avec des questions et des inquiétudes concernant l'estime de soi et l'apparence. Afin d'encourager les jeunes à résister à la pression découlant de la comparaison avec des idéaux excessifs, Pro Juventute a lancé une

campagne nationale intitulée «La vraie vie». Cette campagne vise à montrer que la vie apparemment parfaite des autres ne reflète pas la réalité. *sk*

[www.projuventute.ch/lavraievie](http://www.projuventute.ch/lavraievie)

## Recherche

### Incertitude des décisions en matière de formation

Comme tout autre investissement, les investissements dans le capital humain représentent un pari sur l'avenir, dont le succès est incertain. En théorie, les individus et les entreprises n'investissent que lorsque les recettes escomptées dépassent les charges. Dans le cadre de sa thèse, Yvonne Oswald a examiné en quoi les différences individuelles en matière de préférences et de comportement aboutissent à des décisions différentes en matière de formation. Dans une première partie, elle s'est penchée sur les décisions des apprentis dans la formation professionnelle. Il est apparu que les apprentis patients avaient moins de chances d'interrompre leur formation que les apprentis impatientes et que ces derniers réagissaient davantage aux incitations financières. La deuxième partie de la thèse est consacrée à l'étude des décisions des entreprises qui, en tant que prestataires de formations continues à des fins professionnelles, sont confrontées à des incertitudes en ce qui concerne la durée d'activité escomptée de leurs collaborateurs. Dans ce contexte, il est apparu que l'incertitude concernant la fidélité des collaborateurs, notamment de ceux à temps partiel, influençait les décisions de l'entreprise selon le sexe: ainsi, les hommes travaillant à temps partiel sont nettement moins soutenus par leur employeur dans leurs activités de formation continue que les hommes travaillant à plein temps. En revanche, les femmes sont encouragées à se perfectionner, quel que soit leur taux d'occupation. *sk*

Oswald, Y. (2013): *Educational decisions under uncertainty. Thèse de doctorat*. Université de Zurich. Téléchargement: [opac.nebis.ch/ediss/20131885.pdf](http://opac.nebis.ch/ediss/20131885.pdf)

## Compétence interculturelle

# Voyage d'un centre d'orientation à travers l'Europe

Comment le système éducatif fonctionne-t-il en Norvège, en Angleterre, en Allemagne, aux Pays-Bas et en France? Pour le savoir, le centre d'orientation de Zoug s'est rendu sur place. PANORAMA a demandé à son directeur, Urs Brüttsch, ce qui a changé après ces visites.

Interview: Stefan Krucker

## PANORAMA: D'où vous est venue l'idée de partir à l'étranger avec votre équipe?

Urs Brüttsch: Le canton de Zoug compte des habitants de 140 nationalités. Nombre d'entre eux sont des travailleurs qualifiés, employés dans des entreprises internationales ayant leur siège à Zoug. Outre les expatriés typiques, qui déménagent après deux ou trois ans et placent leurs enfants dans les écoles internationales, il y a aussi une part importante de gens dont les enfants fréquentent l'école publique. Ces familles souhaitent s'intégrer. Un quart des jeunes qui terminent la scolarité obligatoire sont d'origine étrangère et issus de 40 nations. A cela s'ajoute le fait que 25% des adultes qui viennent nous voir sont étrangers (tendance à la hausse).

## Comment avez-vous organisé les visites chez nos voisins européens?

Nous avons voyagé par groupes de deux à trois personnes. Chaque groupe est parti une semaine, voyage aller-retour compris. Nous avons organisé l'ensemble du projet avec la Fondation ch dans le cadre du programme européen pour la formation professionnelle «Leonardo da Vinci». Concrètement, la Fondation ch nous a fourni des adresses d'organisations partenaires ainsi qu'un soutien financier.

## Seul un canton riche peut-il se permettre ce genre de projet?

Nous avons obtenu 20 000 francs dans le cadre de «Leonardo da Vinci», ce qui nous a permis de réduire les coûts supplémentaires à 300 francs par personne. C'est le temps de travail investi qui a coûté le plus: chaque collaboratrice ou collaborateur a

consacré deux jours de congé au projet, le reste du temps a pu être pris sur le budget de formation continue.

## Qu'apporte un tel projet?

Les avantages sont multiples: au niveau personnel pour les participants, au niveau du savoir-faire de tout le centre d'orientation et au niveau des conseils à nos clients. Au travers des échanges avec

## Un quart des jeunes zougois sont issus de 40 nations

des professionnels sur place, nous avons beaucoup appris sur la culture des différents pays et sur leur approche de la formation et de l'orientation. Nous avons aussi amélioré nos compétences linguistiques françaises ou anglaises et notre vocabulaire spécialisé s'est enrichi. Au final, tous les participants ont été surpris de constater à quel point une visite professionnelle d'un pays diffère d'un séjour de vacances. Les discussions informelles lors des repas ou pendant les pauses permettent d'en apprendre énormément sur l'actualité politique et culturelle du pays.

## Qu'avez-vous par exemple appris de nouveau?

En compilant les résultats, nous avons constaté que la formation joue un rôle important dans tous les pays, mais qu'elle est considérée avant tout dans un contexte scolaire. Même dans les pays qui ont un système de formation professionnelle, la partie pratique se déroule rarement dans les entreprises. Nous avons ainsi rapidement compris pourquoi, chez nous, les

parents étrangers poussent leurs enfants à fréquenter longtemps l'école. A notre étonnement également, seule la France possède une orientation professionnelle, universitaire et de carrière semblable à la nôtre. Dans les autres pays, les centres d'orientation sont toujours rattachés à des institutions sociales ou de formation, qui ne proposent leurs prestations qu'à leurs propres clients. L'orientation de carrière, telle que nous la proposons en Suisse en tant qu'interlocuteur neutre en matière de formation continue, n'existe dans aucun des quatre pays. Le simple fait de se rendre dans un centre d'orientation est souvent associé à une tare sociale comme le chômage ou une autre situation de nécessité.

## En quoi les consultants vont-ils profiter de vos expériences?

Nous sommes certainement devenus plus compréhensifs vis-à-vis des clients étrangers après avoir nous-mêmes constaté la difficulté à comprendre un système totale-



Urs Brüttsch, directeur du centre d'orientation de Zoug: «On en apprend énormément sur l'actualité culturelle et politique du pays.»

ment différent. En effet, abstraction faite du vocabulaire, nous avons tous besoin d'un certain temps pour comprendre les liens, la structure et les fondements du système éducatif. Le fait de savoir que la formation professionnelle suisse est un modèle à part et que d'autres pays comme la Norvège possèdent un système éducatif tout aussi équilibré mais qui fonctionne très différemment a élargi notre horizon. Tels sont les premiers pas, essentiels, vers une compétence de conseil plus interculturelle.

### Comment voyez-vous la suite?

Nous avons préparé ces voyages pendant une année avec des spécialistes externes. Nous avons réuni les résultats de manière systématique lors d'une journée en équipe et les avons consignés sous forme de rapports. Mes collaborateurs veulent maintenant continuer d'approfondir ce savoir: nous allons encore davantage intégrer l'aspect multiculturel dans nos activités. Et nous souhaitons étendre notre savoir-faire à d'autres cultures, en collaboration avec le service des migrations du canton de Zoug.

### Y a-t-il eu des surprises au cours de ce projet?

Pour commencer, je ne m'attendais pas à ce que la plus-value soit si grande, même pour ceux qui ne sont pas partis. Tout le monde était impressionné par les comptes rendus très vivants des groupes qui rentraient de leur séjour. J'ai aussi été très agréablement surpris de l'effet sur la cohésion de l'équipe. Une semaine entière passée à l'étranger a créé beaucoup de nouvelles possibilités de rencontres, dont les bénéfiques ont largement dépassé le cadre formel. —

## Allemagne

# Tout sous le même toit

**En Allemagne, l'orientation est étroitement liée à d'autres prestations de conseil. Elle est appliquée de manière stricte et vise à trouver la formation et l'entreprise adéquates. Par contre, l'orientation de carrière n'existe pour ainsi dire pas.**

Par Claudia Fugazza et Ursula Stocker, centre d'orientation de Zoug

— Chez nos voisins allemands, l'orientation professionnelle est intégrée à l'agence nationale pour l'emploi. L'orientation politique est définie à Berlin et à Nuremberg; les directions régionales des Bundesländer gèrent leurs différentes agences et s'occupent du réseautage. Les agences locales proposent une offre complète correspondant entièrement au précepte de l'agence nationale consistant à «rapprocher les individus et l'emploi».

L'agence nationale englobe l'orientation professionnelle pour les universitaires, la préparation au choix d'une profession et d'études, le service de psychologie professionnelle et le centre d'information professionnelle. Par ailleurs, elle est également compétente en matière de chômage et de rentes «Harz IV» et propose des offres d'intégration aux personnes souffrant d'un handicap.

### Des similitudes avec la Suisse...

La préparation au choix professionnel est obligatoire dès la 5<sup>e</sup> année. Des entretiens sont proposés aux élèves à l'école et des manifestations sont organisées pour les parents. Toutes les classes se rendent dans un centre d'orientation. L'orientation personnelle ressemble à la nôtre, mais elle semble plus contraignante en ce qui concerne les solutions. Les conseillers contactent les entreprises formatrices ou les écoles selon l'approche «la bonne personne au bon endroit». L'offre de cours pour adultes sur les thèmes du travail, de la réinsertion ou encore du chômage est importante, mais l'orientation de carrière individuelle est assez rare.

### ...et des différences

Toutes les prestations de l'agence nationale pour l'emploi sont liées entre elles. Ainsi, les offres du service de psychologie scolaire ou du centre de tests interne à l'école



Siège principal de l'agence nationale pour l'emploi à Nuremberg.

sont également utilisées par les conseillers en orientation. Ces derniers peuvent en outre autoriser certaines formations et offres transitoires et décider du financement de leur propre chef. La gestion des dossiers est entièrement électronique; tous les centres de l'agence nationale pour l'emploi ont accès aux documents nécessaires.

L'orientation de carrière pour les professionnels est seulement en phase de mise en place, notamment parce que la formation continue officiellement reconnue est peu répandue en Allemagne. La formation se déroule principalement sur mesure dans les entreprises. L'agence nationale fournit en outre un soutien généreux sous forme de conseil, de réseau et de financement, le tout axé sur la qualification (mot-clé: pénurie de main-d'œuvre) et sur l'aide à la réinsertion des chômeurs.

Les agences sont soumises à un *controlling* important, ce qui signifie que les chiffres du placement en formation ou en emploi sont déterminants pour la planification des postes. La formation des collaborateurs de l'agence nationale est proposée par une seule haute école spécialisée à Mannheim, qui délivre un bachelor en management du marché du travail, conseil et gestion de cas axés sur l'emploi. —



## Transition université-emploi

# S'immerger dans le monde professionnel grâce au mentorat

Le programme de mentorat «Alumni UNIGE – Uni-emploi» vise à faciliter l'insertion professionnelle des diplômés par des échanges personnalisés entre étudiants et professionnels. Outre des entretiens, il propose un suivi et un encadrement durant sept mois.

Par Ingrid Rollier, rédactrice de PANORAMA

— Linn Larsdotter, diplômée en histoire de l'art, est actuellement en deuxième année de master en études genre. Pour l'heure, son projet professionnel est encore flou. L'étudiante rêve de participer à des groupes de réflexion et de proposer des solutions à des problèmes de société. Elle souhaite aussi faire progresser l'égalité entre femmes et hommes. La culture et les médias sont ses secteurs de prédilection. Pour

avoir une idée plus concrète de ces milieux professionnels, de leurs activités et des possibilités d'emploi qu'ils offrent, la jeune femme s'est inscrite au programme de mentorat. Pour l'aider dans sa démarche, son mentor Pascal Praplan, journaliste chevronné et écrivain, l'accompagnera durant plusieurs mois. Il lui fera partager son expérience des médias, mais aussi du domaine administratif et associatif qu'il

connaît bien en tant que directeur de l'association des diplômés et diplômées de l'Université de Genève (Alumni UNIGE), poste qu'il occupe depuis six ans. Lors de leur première rencontre, les partenaires font connaissance en parlant de leurs parcours respectifs. Ils signent une convention et établissent la liste des thèmes à traiter au cours de leurs futurs échanges: clarification du projet, échanges sur les expériences, identification des compétences, connaissance du milieu professionnel. Le mentor mettra la *mentee* en contact avec des personnes de son réseau professionnel et l'aidera à valoriser ses compétences. Trois entretiens au minimum sont prévus mais les deux associés envisagent de se rencontrer plus souvent. Ils s'engagent à suivre le programme de mentorat qui s'étend d'octobre à mai.

## Donner les clés du monde professionnel

Traductrice et interprète de conférence, Muriel Julliard a accompagné un étudiant durant son année de master à l'École de traduction et d'interprétation. Au départ, Muriel Julliard s'est demandé quel type d'aide elle pourrait bien apporter à un jeune traducteur sur le point de se lancer. Les premiers entretiens ont surtout été consacrés à des informations et conseils pratiques: comment établir une facture, calculer un devis pour une traduction, s'installer comme indépendant. Elle a proposé à son mentee de visiter les bureaux de sa société et de rencontrer son associé, avant de le mettre en contact avec des traducteurs et interprètes exerçant dans différents secteurs, en choisissant des indépendants, des agences et des employés d'organisations internationales. Le mentee a pu s'entretenir avec ces professionnels et les questionner sur leur profil, leur parcours et leurs activités. Le mentorat ne portant pas directement sur les compétences techniques mais sur leur valorisation, Muriel Julliard a aussi pris à cœur de guider son partenaire dans la manière de se profiler, de mettre en avant ses

atouts, de se présenter sur des sites de recherches d'emploi et sur LinkedIn. Elle l'a aidé dans la préparation de sa lettre de candidature. Au fil du partenariat, le projet professionnel a mûri et a abouti à un stage au service de traduction du Bureau international du travail, qui s'est montré intéressé par le profil du jeune diplômé et lui a confié depuis plusieurs missions. «Le mentorat ne se fait pas à sens unique! C'est un processus de partage entre deux personnes», souligne Muriel Julliard, qui a le sentiment de s'être aussi enrichie personnellement et professionnellement. Les échanges avec une personne représentant la relève ont éclairé son propre parcours. Ils lui ont fait découvrir un autre regard sur son métier et lui ont permis de mieux percevoir l'évolution de son domaine professionnel. Cette année, Muriel Julliard va former un nouveau tandem avec une étudiante traductrice de dernière année. Elle profitera de l'atelier prévu pour les mentors pour affiner son accompagnement.

[uniemploi.unige.ch/mentorat-alumni](http://uniemploi.unige.ch/mentorat-alumni)  
[alumni.unige.ch](http://alumni.unige.ch)

## Composer des tandems pertinents

Ce programme se distingue des mentorats d'autres universités suisses par l'accompagnement et l'encadrement qu'il offre. Créé il y a cinq ans, il connaît un succès croissant. Responsable du projet, Sandra Jaunin Dacquin est psychologue du travail et conseillère en orientation à Uni-emploi, un service codirigé par l'Université et l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue de Genève. Dans l'organisation de cette prestation, elle collabore étroitement avec Alumni UNIGE. Pour l'année 2014-2015, 86 tandems ont été constitués. Pour chaque demande, une personne issue du monde professionnel est recherchée, exerçant dans le domaine professionnel visé par le candidat ou la candidate. Sandra Jaunin Dacquin cherche avant tout à former des tandems pertinents qui concilient au mieux les intérêts

des deux parties. Les paires sont constituées sur la base des intérêts, des expériences et des attentes indiqués dans les questionnaires remplis par tous les participants et à partir des CV qu'ils ont fournis. Pour cette volée, environ 120 demandes sont parvenues à Uni-emploi. Le nombre de personnes prêtes à endosser bénévolement le rôle de mentor est à peu près identique, mais l'offre et la demande ne coïncident

### Les objectifs du mentorat

Le mentorat doit permettre à l'étudiant ou l'étudiante de:

- mieux connaître le monde professionnel et en particulier le secteur d'activité visé: les usages en vigueur, les différentes fonctions, les tâches et les compétences reliées aux postes qui l'intéressent, les entreprises actives dans ce secteur;
- mener un entretien d'information avec des professionnels issus du réseau du mentor;
- identifier et valoriser son profil (parcours, compétences) et clarifier son projet professionnel;
- prendre confiance.

Le mentor offre conseil, accompagnement et soutien moral, mais son rôle n'est pas de placer le mentee auprès d'un employeur. La responsabilité de la recherche d'emploi incombe au mentee.

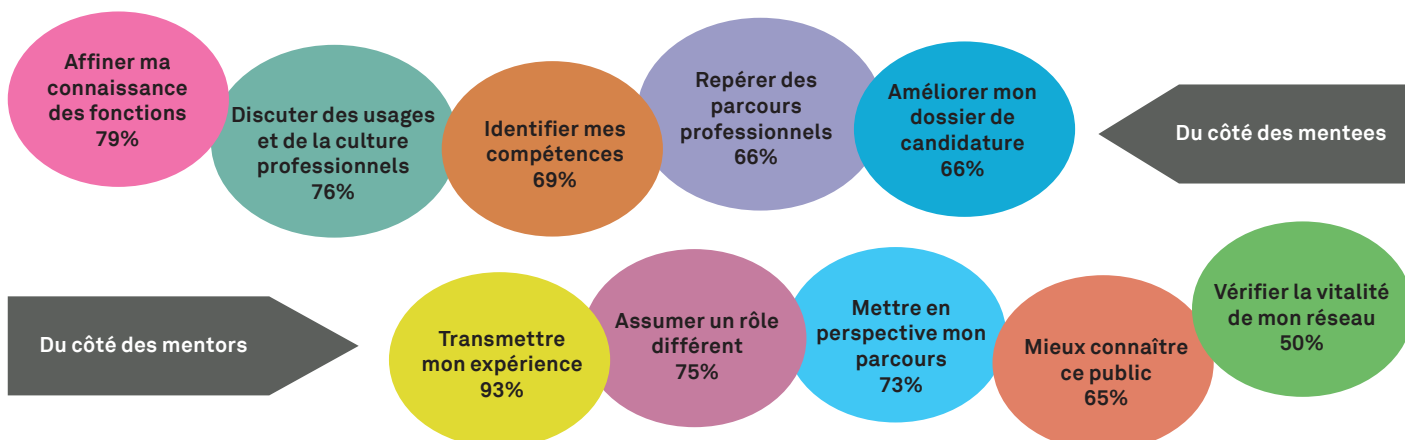
pas toujours. Les professionnels des ressources humaines par exemple sont largement représentés, alors que ce débouché est rarement visé par les étudiants. A l'inverse, il est difficile de répondre aux nombreuses demandes portant sur les organisations internationales ou non gouvernementales, pour lesquelles le manque de mentors est le plus flagrant. La majorité des mentors sont issus d'Alumni UNIGE. Pour compléter et renouveler ce panel, Uni-emploi puise aussi dans ses propres réseaux, en activant ses contacts dans tous les milieux professionnels. Du côté étudiantin, la demande est plus forte dans les filières qui ne visent pas une carrière spécifique. En 2013-2014, elle provenait en majorité de la Faculté des sciences économiques et sociales (26%), de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (23%) et de la Faculté des sciences (18%).

### Des ateliers pour s'exercer

Les *mentees* participent à deux ateliers d'une demi-journée, et un autre atelier est destiné aux mentors. Un dossier pédagogique doit permettre aux mentors, qui ne sont pour la plupart pas des professionnels de l'accompagnement, de suivre la démarche pas à pas en s'appuyant sur les suggestions de thèmes à traiter lors des entretiens. Au cours du premier atelier, animé par Sandra Jaunin Dacquin, les participants s'entraînent à mener un entretien d'information: des techniques qu'ils pour-

ront ensuite mettre en pratique auprès de plusieurs professionnels rencontrés grâce à leur mentor. Ils apprennent aussi à identifier et à valoriser leurs compétences en établissant leur profil selon la méthode CAR (Contexte - Action - Résultat), qui est souvent utilisée dans les entretiens de recrutement. Elle consiste à apporter la preuve d'une compétence en la plaçant dans un contexte, en décrivant l'action entreprise et le résultat obtenu. Le second atelier se déroule en présence de professionnels du recrutement et porte sur l'avancement du projet. Les participants s'exercent à la présentation de soi, en s'appuyant sur un canevas qui les aide à argumenter leur projet professionnel. Le programme est régulièrement évalué et amélioré. Cette année, l'atelier destiné aux mentors est venu s'ajouter aux ateliers pour *mentees*. Il doit favoriser les échanges entre les anciens et les nouveaux mentors et leur permettre, grâce à des indications concrètes, de prolonger, au cours de leurs échanges, les activités que les étudiants ont entamées dans les ateliers. Outre les mentors, 54 experts-métier sont également à disposition des étudiants pour des entretiens ponctuels ou des questions liées plus spécifiquement à une fonction. —

### Bénéfices de la démarche de mentorat (évaluation 2013–2014)



Le programme de l'UNIGE se distingue des mentorats d'autres universités suisses par un suivi et un encadrement de longue durée.

# MARCHÉ DU TRAVAIL



Chômeurs âgés: réinsertion professionnelle compliquée, mais bonnes notes pour les mesures d'intervention précoce, de coaching et de mentorat des ORP.

## Etude

### Un tiers des travailleurs suisses sont sous-qualifiés

Le marché du travail en Europe souffre d'une forte inadéquation entre l'offre et la demande, selon une étude du Bureau international du travail. En Suisse, près d'un tiers des travailleurs sont sous-qualifiés pour les emplois proposés. Il s'agit de l'un des taux les plus élevés. D'après cette étude portant sur 24 pays européens, entre 10 et 20% de tous les travailleurs sont surqualifiés, alors que 15 à 25% d'entre eux sont sous-qualifiés pour leur poste. Dans neuf pays européens, plus de 25% des travailleurs sont sous-qualifiés. La Suisse figure parmi eux, avec 30% de travailleurs sous-qualifiés pour les emplois requis par l'économie. Par contre, la Suisse a l'un des taux les plus faibles de travailleurs surqualifiés, soit 5,7%. Toujours selon cette étude, entre 2002 et 2012, la surqualification a augmenté dans la plupart des pays, avec une hausse de 3,6 points de pourcentage en moyenne. Les femmes et les jeunes sont surreprésentés parmi les travailleurs trop qualifiés. La proportion relativement élevée de jeunes dans les emplois aty-

piques explique pourquoi ils sont souvent trop compétents pour le poste qu'ils occupent. L'étude souligne les coûts de cette inadéquation pour les entreprises. Elle invite les gouvernements et les partenaires sociaux à mettre en place des services de placement efficaces et des offres de formation, ainsi qu'à renforcer les liens entre le système de formation et le monde du travail. *gp*

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>A propos de l'OIT>OIT info  
>Actualités>Octobre 2014

## Etude

### Travail de nuit mauvais pour la santé

Travailler de nuit ou en horaires décalés pendant une longue période affecte la santé. C'est ce que révèle une étude franco-britannique publiée dans la revue médicale «Occupational & Environmental Medicine». Selon ce document, le vieillissement cognitif est accéléré par ce type de rythme de travail. Pendant dix ans, des chercheurs ont suivi 3000 salariés du sud de la France, âgés de 32 à 62 ans au début de l'étude, exerçant dans tous les secteurs de production et dont la

moitié avait travaillé en horaires décalés pendant au moins 50 jours au cours de l'année. Leurs capacités cognitives (mémoire, attention, vitesse de réaction) ont été mesurées à trois reprises (1996, 2001 et 2006) lors de tests neuropsychologiques. L'étude a permis de montrer que ceux qui avaient eu un travail posté pendant dix ans ou plus présentaient un déclin cognitif – processus naturel chez toute personne vieillissante – nettement plus rapide que les autres. *gp*

Marquié, J.-C., Tucker, Ph., Folkard, S., Gentil, C., Ansiau, D. (2014): Chronic effects of shift work on cognition: Findings from the VISAT longitudinal study. In: Occupational & Environmental Medicine. Londres, BMJ.

## Travail temporaire

### Un fonds en faveur de la formation continue apprécié

Le secteur du travail temporaire dispose depuis 2012 d'une convention collective de travail Location de services. Le rapport annuel 2013 indique que 168 décisions de contrôle ont été rendues et que des peines conventionnelles ont été prononcées dans 33 cas. Le fonds de formation pour le



secteur temporaire («Temptraining») a enregistré de nombreuses demandes de formation continue. Il est accessible aux personnes qui ont fourni au moins 176 heures d'engagement et peut donner droit à des paiements allant jusqu'à 7300 francs par personne. Quelque 3190 demandes de formation continue ont été acceptées; elles correspondent à un montant alloué de 5,8 millions de francs, dont 4,9 millions pour des frais de cours. «Temptraining» soutient les formations continues dans le secteur actuel des travailleurs temporaires, mais aussi dans la profession visée. Près de la moitié des demandes de formation continue ont été déposées directement par les travailleurs temporaires, l'autre moitié a été soumise à «Temptraining» par le biais des prestataires de location de services. *dfl*

[www.swissstaffing.ch](http://www.swissstaffing.ch), [www.tempservice.ch](http://www.tempservice.ch)

## OCDE – Rapport par pays

### Vieillesse et emploi

La Suisse obtient un résultat contrasté dans le rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) «Vieillesse et politiques de l'emploi». Elle fait certes partie des meilleurs en ce qui concerne le taux d'emploi des 55–64 ans (70,5%), mais chez nous aussi, les chômeurs plus âgés ont nettement plus de peine que les jeunes à retrouver un emploi. C'est pourquoi l'OCDE estime qu'il est nécessaire d'élaborer une stratégie d'ensemble afin de permettre des améliorations à tous les niveaux (autorités, partenaires sociaux, entreprises, personnes). La Suisse doit ainsi créer des incitations à travailler plus longtemps, mais aussi prendre des mesures pour éliminer les préjugés contre l'employabilité des aînés. Le travail des offices régionaux de placement (ORP) est toujours salué dans le rapport. Le système de pilotage par le biais de conventions de prestations obtient une bonne note. De même, l'OCDE se félicite des actions innovatrices des ORP en vue du retour des travailleurs âgés sur le marché du travail. Les cantons d'Argovie, de Genève et de Saint-Gall ont par exemple intensifié les

mesures d'intervention précoce, de conseil, de coaching et de mentorat ainsi que les systèmes de parrainage pour les chômeurs plus âgés. *dfl*

OCDE (2014): Vieillesse et politiques de l'emploi: Suisse. Mieux travailler avec l'âge. Paris. Téléchargement: [www.oecd.org/fr/els](http://www.oecd.org/fr/els)> Politiques et données sur l'emploi

## Indicateurs d'efficacité

### «Intégration durable» seulement après une année

Le Secrétariat d'Etat à l'économie a présenté aux cantons, pour signature, les nouvelles conventions d'efficacité des offices régionaux de placement (ORP) pour la période 2015–2018, dans lesquelles certains indicateurs ont été modifiés. Deux adaptations sont particulièrement notables. D'une part, le quatrième indicateur de la mesure d'efficacité LACI, qui se fonde sur le nombre de réinscriptions des bénéficiaires d'indemnités journalières, a été adapté aux exigences. Désormais, la réinsertion est considérée comme durable seulement au bout de douze mois d'activité lucrative et non plus au bout de quatre mois. Les répercussions sur les statistiques de réussite ne sont pas encore connues. D'autre part, les personnes n'ayant pas droit aux indemnités journalières mais ayant droit aux prestations des ORP conformément aux dispositions de la loi fédérale sur le service de l'emploi et la location de services (LSE) seront désormais prises en compte dans les observations. Les indicateurs de la mesure d'efficacité de la LSE sont définis et seront testés dans tous les cantons au cours des quatre prochaines années. La revue «La Vie économique»

fournira de plus amples détails dans son numéro de décembre, dont le dossier sera consacré au pilotage du service public de l'emploi. *dfl*

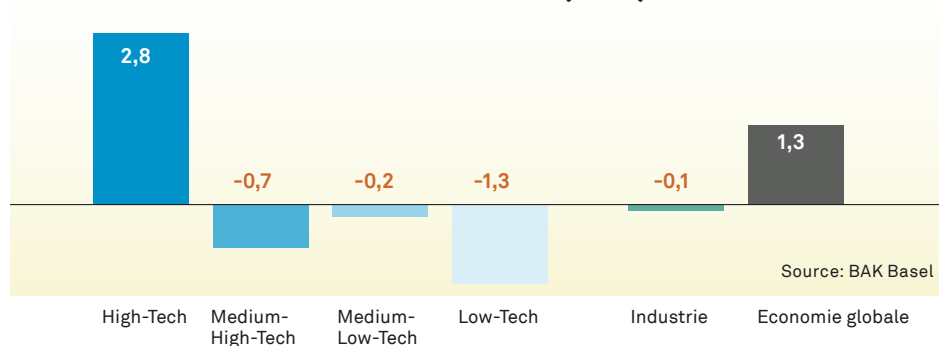
## Mutations structurelles

### Croissance continue du secteur high-tech

Les hautes technologies sont toujours plus présentes dans l'industrie suisse. Une étude de l'institut de recherches économiques BAK Basel Economics révèle que les entreprises ne faisant pas partie de la branche high-tech n'ont pour ainsi dire pas évolué depuis 2000, tandis que le secteur des hautes technologies a augmenté la valeur ajoutée brute réelle de 6,3% en moyenne par an et fait passer sa participation dans l'industrie globale de 34 à 47%. La croissance de l'industrie suisse entre 2000 et 2012 est due presque exclusivement au secteur des hautes technologies. Ce changement structurel se fait également sentir sur le marché du travail: alors que le nombre d'actifs a augmenté de 55 000 personnes dans le secteur des hautes technologies entre 2000 et 2012, il a baissé d'environ 60 000 personnes dans les autres secteurs industriels (cf. graphique ci-dessous). De nouveaux défis sont attendus: l'étude affirme que la pénurie de personnel qualifié va continuer à s'aggraver en raison de l'évolution démographique et de l'éventuelle introduction de contingents d'étrangers et conclut qu'il est urgent d'élaborer une stratégie relative à la main-d'œuvre. *dfl*

BAK Basel (2014): High-Tech-Standort Schweiz. Eine Bestandesaufnahme. Bâle. Téléchargement: [www.bakbasel.ch](http://www.bakbasel.ch)> Reports & Studies

## Croissance annuelle des actifs 2000–2012 (en %)



## Nouvelle base de données

# Réseau social et inégalités de réinsertion

Le réseau social d'un individu joue un rôle important dans sa réinsertion. En Suisse, entre 30 et 40% des postes sont obtenus grâce à l'entourage (famille, amis, anciens collègues de travail, etc.). Nouvellement constituée, une base de données permet d'analyser les caractéristiques et le fonctionnement des réseaux sociaux.

Par Nicolas Turtschi et Anna von Ow, assistants doctorants à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

— Malgré le consensus tant académique que pratique au sujet de l'utilité du réseau dans le processus de réinsertion, force est d'admettre que son fonctionnement reste encore en partie méconnu. En Suisse notamment, aucune étude d'envergure n'a été menée pour mesurer son impact sur le processus de réinsertion des personnes au chômage. En collaboration avec le Service vaudois de l'emploi, l'Université de Lausanne et le Pôle de recherche national LIVES ont constitué une base de données originale permettant d'éclairer quelques mécanismes de fonctionnement des réseaux sociaux.

Notre enquête porte sur les chômeurs du canton de Vaud qui se sont inscrits auprès d'un office régional de placement (ORP) entre février et avril 2012. Nous avons ainsi pu étudier l'accès à l'emploi de 3546 personnes dans les treize à seize mois après leur inscription. Parmi la population que nous avons suivie et qui a trouvé un travail dans la période étudiée, plus de 40% ont reçu la première information sur leur nouvel emploi par quelqu'un de leur entourage (amis, famille, ancien collègue de travail, autre connaissance personnelle). A contrario, presque 60% ont accédé à leur nouveau poste par une méthode de recherche formelle (annonces, ORP, agences privées ou offres spontanées). Le réseau social est donc une aide importante à la réinsertion professionnelle. Cependant, cette utilité varie d'une personne à l'autre en fonction des caractéristiques du réseau social.

## Taille du réseau

La taille du réseau social est un facteur déterminant pour expliquer son utilité. Le nombre d'amis d'école ou parmi les

anciens collègues influence fortement la durée passée au chômage: 50% des personnes ayant entre trois et quatre amis d'école ou d'apprentissage ont trouvé un nouvel emploi après environ 240 jours, tandis que plus de la moitié des personnes n'ayant aucun ami de ce type sont toujours au chômage après une année. Autre constat: 50% des personnes ayant entre trois et quatre amis parmi leurs anciens collègues ont trouvé un nouvel emploi après environ 230 jours; plus de la moitié des personnes qui n'ont pas ce type d'amis sont en revanche toujours au chômage après une année. Cette relation ne s'observe pas pour tous les types d'amis. Nous avons par exemple examiné le nombre d'amis dans le quartier et constaté que ces chiffres n'étaient pas corrélés à la durée du chômage. Cet effet souligne l'importance d'avoir un réseau amical, mais également que certains types d'amis sont plus utiles à la réinsertion que d'autres.

## Composition du réseau

Si la taille du réseau est un élément important, elle n'est pas le seul facteur lié à la réinsertion professionnelle. En effet, certains types de relations représentent des ressources plus intéressantes que d'autres. Nous en présentons ici deux types: les relations actives dans le même secteur d'activité, mieux à même de fournir des informations pertinentes sur des postes vacants, et les relations à responsabilités hiérarchiques, capables d'influencer davantage le processus d'embauche.

A nouveau, un lien s'établit entre durée du chômage et caractéristiques du réseau social. Les personnes ayant une

majorité de relations actives dans le même secteur qu'elles quittent le chômage plus tôt que les personnes qui n'en comptent pas ou presque pas. Les relations à responsabilités hiérarchiques sont également liées à une telle réduction: la moitié des personnes avec une majorité de relations à responsabilités hiérarchiques ont trouvé un nouvel emploi après environ 220 jours, contre 320 pour celles qui n'en possèdent pas ou presque pas. Tant la taille du réseau que les personnes qu'il comporte sont donc importantes à considérer: ces deux facteurs peuvent impliquer une amélioration des probabilités de réinsertion. La durée du chômage est par conséquent liée à la structure et aux ressources inscrites dans le réseau social.

## Utilisation du réseau

Outre les caractéristiques du réseau, l'utilisation qui en est faite n'est pas la même pour tous. Les moyens informels semblent être davantage utilisés par des personnes moins qualifiées, manquant d'expérience professionnelle en Suisse, d'un âge avancé ou encore de nationalité étrangère. Le réseau pourrait donc être une ressource permettant aux profils plus difficiles à réinsérer de compenser quelque peu leur désavantage. Cela notamment parce que les moyens formels (offres écrites, etc.) sont plus difficiles d'accès pour ces personnes, ce qui les conduit à chercher un emploi par d'autres canaux, mais également parce que ces individus travaillent souvent dans des secteurs d'activité où le recrutement par le biais du réseau est fréquent (restauration, nettoyage, etc.). Cependant, si les personnes plus difficile-

ment réinsérables utilisent davantage leur réseau, celui-ci n'est pas forcément le plus efficace en termes de réinsertion.

### Utilisation des différents types de relations

Si l'utilisation du réseau varie quelque peu, il est plus intéressant de se concentrer sur le type de relations utilisées. Ainsi, les personnes sans formation postobligatoire, se retrouvant le plus souvent parmi les ouvriers semi-qualifiés ou non qualifiés, se tournent davantage vers leur réseau d'amis et de famille pour trouver un emploi après une période de chômage. A l'inverse, les personnes au bénéfice d'une formation tertiaire ou secondaire supérieure ainsi que les cadres dirigeants et les membres de professions libérales de niveau supérieur (architectes, avocats, médecins, etc.) se servent davantage de leur réseau professionnel (anciens collègues et autres connaissances professionnelles) pour retrouver un poste après une période de chômage. Les deux groupes ne mobilisent donc pas les mêmes types de contacts: les personnes moins formées utilisent en premier lieu des liens non professionnels et celles avec une formation élevée recourent davantage à leurs liens professionnels.

Cette différence dans le type de relation mobilisée a une influence directe sur les chances de réinsertion. Notre étude confirme la plus grande efficacité des liens professionnels pour accéder à l'emploi. Ceux qui les ont utilisés pour accéder à leur poste ont des durées de chômage réduites et des postes mieux payés et/ou plus prestigieux. A l'inverse, les personnes qui ont décroché un emploi par le biais de liens familiaux ou amicaux ont tendance à obtenir des postes moins bien rémunérés et à rester plus longtemps au chômage.

On observe donc que l'utilisation des liens sociaux semble être un moyen ambigu pour surmonter des inégalités dans l'accès à l'emploi. Les personnes avec de plus grandes difficultés de réinsertion professionnelle (les personnes proches de la retraite, les personnes sans expérience professionnelle en Suisse et les personnes faiblement qualifiées) pourraient ainsi compenser quelque peu leurs désavantages grâce au réseau. Cependant, nos résultats indiquent qu'elles ont également un réseau moins efficace pour se réinsérer, tandis que les individus plus facilement réinsérables (formation avancée, etc.) ont un réseau plus efficace. Au final, le réseau est lié à la position de l'individu sur le marché du travail et à sa capacité ou non à

mobiliser des liens professionnels. Il semble que le réseau social ne compense pas fortement les désavantages liés au monde professionnel puisqu'il se construit notamment en fonction des caractéristiques sociodémographiques des individus.

### Désavantage des femmes et des étrangers

Sur la base de l'analyse du lien entre caractéristiques sociodémographiques et réseau social, nos résultats indiquent clairement que les Espagnols, les Portugais et les ressortissants d'ex-Yougoslavie bénéficient de davantage de relations actives dans le même secteur d'activité au sein de leur réseau. Cela implique un meilleur accès à des informations sur des postes vacants. C'est également sans doute la conséquence d'une concentration de certaines nationalités dans certains secteurs d'activité en Suisse. Enfin, la formation révèle également un avantage des personnes formées: celles-ci ont davantage de contacts travaillant dans le même secteur d'activité.

Les chiffres sur les relations à responsabilité nous indiquent un net désavantage des femmes, que nous supposons en lien avec leur probabilité moindre d'atteindre de tels postes. Nous constatons également un désavantage de presque toutes les nationalités par rapport aux Suisses (à l'exception des Espagnols et des Français). Un très net effet de la formation est visible, à l'avantage des mieux formés. Enfin, les plus jeunes sont désavantagés, sans doute en raison de leur carrière encore peu avancée.

En conclusion, le réseau social est lié aux caractéristiques sociodémographiques des individus et conduit donc à des inégalités d'accès aux ressources qu'il contient. —



Entretenir son réseau de contacts (connaissances, anciens collègues de travail, etc.): un atout précieux pour profiter des bons tuyaux et trouver un emploi.

Bonoli, G., Lalive, R., Oesch, D., Turtschi, N., von Ow, A., Arni, P., Parrotta, P. (2013): L'impact des réseaux sociaux sur le retour à l'emploi des chômeurs. Lausanne, IDHEAP. Téléchargement: [www.lives-nccr.ch](http://www.lives-nccr.ch)>Publications



## Vingt ans des SEMO

## «Pour un franc investi, on économise dix francs par la suite»

En 1994 à Monthey, Alain Métral et Alain Granger créent les tout premiers semestres de motivation (SEMO) pour les jeunes sans solution professionnelle ou en rupture d'apprentissage. Près de 80 programmes existent actuellement en Suisse. Réticent lors du lancement des SEMO, Tony Erb, chef du secteur Mesures du marché du travail au Secrétariat d'Etat à l'économie, en est devenu un ardent défenseur. Il dresse aujourd'hui un bilan positif de ces 20 années.

Interview: Grégoire Praz

### PANORAMA: Il y a 20 ans, vous n'étiez pas convaincu par les SEMO qu'Alain Métral vous proposait. Pourquoi?

Tony Erb: Le système de la formation professionnelle et de l'orientation de base devait fonctionner et conduire tous les jeunes à réaliser leur première transition vers le monde professionnel. Objectivement, on pouvait se poser des questions: que font ces jeunes sortant de l'école à l'assurance-chômage? Ont-ils franchi la bonne porte? Derrière, le problème se résoudra-t-il ou ne fera-t-il qu'empirer? Je n'étais pas forcément convaincu de l'intervention de l'assurance-chômage. Personne ne s'occupait de cette problématique à l'époque. Nous avons alors commencé à mettre en place des SEMO en montrant qu'il était possible d'intervenir. Aujourd'hui, nous pouvons dire que nous sommes une roue de secours et que nous ne sommes plus les seuls, loin de là. Il y a toute une panoplie de mesures prises par d'autres partenaires cantonaux ou communaux qui viennent épauler les jeunes. En dernier recours, les SEMO sont là à titre suppléatif.

### Qu'est-ce qui vous a finalement convaincu?

Le fait d'avoir la paix, soyons sincères... Je me suis dit que le projet d'Alain Métral ne réussirait pas pour plusieurs raisons: ces jeunes n'ont pas réellement envie de travailler; ils doivent se lever le matin; etc. Selon moi, ces jeunes en difficulté avaient besoin d'un système plus lourd qu'un simple SEMO. J'avais des a priori et je me trompais. Mais il faut replacer tout cela dans le contexte de l'époque: la révision partielle de la loi sur l'assurance-chômage

de 1995 se préparait et j'ai juste pu sauver ce projet de jeune SEMO sur la base de la première expérience réalisée à Monthey. J'ai donc renvoyé Alain Métral à ses expériences. Contre toute attente, j'ai été surpris en bien: je voyais des jeunes motivés qui partaient en formation au cours des premiers mois d'essai. J'ai dû ensuite faire montre de beaucoup de persuasion pour promouvoir ce produit auprès des autres cantons et de mes collègues.

### Les SEMO ont-ils donc fait leurs preuves?

Je constate que ces SEMO ont une raison d'être et que l'assurance-chômage doit se solidariser avec ce public. Les SEMO coûtent très peu par rapport à ce que nous devrions mettre sur pied si nous avions un système d'aide différent et plus lourd: formations AI, dixièmes années scolaires, classes de rattrapage, internats divers, etc. Parfois, il faut prendre des mesures tellement lourdes que l'on crée plus de dommages que de solutions. Nous n'avons pas dû le faire et ma conviction est venue des faits. Le système scolaire suisse est excellent pour probablement 90% des jeunes, tandis que les 10% restants vivent assez mal cette formation élémentaire obligatoire. Ils passent par différents états d'âme qui ne sont pas très positifs. Ces 10% alimentent aujourd'hui notre travail dans les SEMO.

### Ces programmes ne visent donc pas prioritairement l'insertion professionnelle mais plutôt une voie vers la formation?

Ces programmes sont en quelque sorte un sas d'acclimatation: on va chercher le

jeune là où il est et on lui donne un peu de temps pour s'adapter. Les SEMO sont une mesure du marché du travail, une occupation temporaire à l'origine. On traite ces jeunes de manière extrêmement respectueuse mais on leur demande des efforts: il y a des règles de politesse à respecter; le vouvoiement est de mise; etc. Il n'y a pas de sanctions telles qu'on les connaît à l'école. Les employeurs recherchent des gens qui soient capables d'apprendre. Les SEMO sont une mesure d'acclimatation calquée sur le travail. Vecteur, le travail devient un instrument permettant d'apprendre une façon de vivre et d'exister qui était peut-être déficiente avant, avec des lacunes scolaires qui préexistent et que nous tendons à combler. On peut apprendre les mathématiques en posant un parquet, le calcul en utilisant des longueurs de tuyaux, le français en lisant le guide méthodique type des petits moteurs. C'est par le travail qu'on acquiert des compétences.

### Le taux d'abandon et d'interruption de la mesure est d'environ 20% depuis le départ. A quoi est-il dû?

Par définition, avec un certain groupe de personnes, vous avez un révélateur de certaines problématiques qui font que la mesure n'est pas adaptée. Si cela explique ces abandons, cela ne justifie pas de faire un tri en amont pour empêcher certaines personnes d'accéder aux SEMO. Je crois que le SEMO peut être, même en cas d'abandon, un révélateur, une aide pour une personne qui se dit alors: «Je sais ce que je ne peux pas faire, à défaut de savoir ce que je pourrai faire demain. Par la négative, je sais mieux qui je suis, comment gérer ma vie.»

Même pour un jeune qui doit passer par une formation AI, une démarche santé ou qui doit éviter une dépression, c'est déjà une solution. Les cas d'abandon montrent qu'ils ont cet effet d'analyse, celui d'ouvrir une voie à laquelle on ne pensait pas encore. Le but idéal serait que 100% de nos clients entament une formation durant ou après le SEMO. Mais les jeunes qui intègrent les SEMO n'y arrivent pas par hasard. Ils y arrivent parce qu'ils ont épuisé un certain nombre de voies. Je rappelle juste qu'au niveau des coûts, il faut compter environ un million de francs par unité. Avec 70 SEMO, cela fait 70 millions. Voilà ce qu'il faut compter pour une unité de 18 à 20 jeunes, à raison de deux volées par année. Comparativement à d'autres coûts de mesures, c'est assez modeste. Nous ne sommes pas dans des mesures chères mais il faut en faire bon usage.

**Depuis leur création, les SEMO ont coûté 862 millions à l'assurance-chômage. Est-ce beaucoup selon vous?**

Ce chiffre n'a jamais été publié. Il représente le cumul sur 20 ans des coûts des SEMO. Si je le compare au cumul de l'assurance-chômage, il représenterait 1% de quatre à sept milliards de francs pendant 20 ans. Voilà ce que l'assurance-chômage a investi pendant deux décennies pour ce public-là, qui représente moins de 3% des assurés. Les coûts représentent environ 10% de ceux des mesures du marché du travail. Jusqu'à aujourd'hui, 80 000 jeunes environ ont participé aux SEMO. Cela représente un encadrement de 540 postes à plein temps en 2013. Nous sommes toujours dans un créneau de surproportionnalité par rapport au nombre de clients et aux coûts investis; c'est une volonté politique qui n'est pas dictée par le Secrétariat d'Etat à l'économie mais par les cantons.

**Peut-on évaluer les bénéfices des SEMO?**

Si l'on veut faire un calcul d'efficacité, il est fort à parier que pour un franc investi dans un SEMO, on économise dix francs par la suite. C'est mon estimation et elle ne concerne que moi, mais je peux l'appuyer



Tony Erb: «Parallèlement à l'assurance-chômage, la formation professionnelle pourrait aussi mettre des moyens à disposition pour créer des unités.»

par des supputations plausibles et défendables. Je conserve toute ma confiance dans ces instruments, mais aussi dans la clairvoyance qu'il y a derrière ces mesures. Les cantons les utilisent à bon escient. Il n'y a pas d'abus: on traite toujours des jeunes à problèmes, qui sont cognitivement intelligents, qui vont bien et qui ont juste besoin d'un coup de pouce à un moment donné. Cela crée souvent un déclic. Ils se disent: «C'est super, on va me donner du travail et on va m'aider à le faire!» Dans un SEMO, on agit comme le ferait un maître d'apprentissage. C'est valorisant pour le jeune d'acquiescer des responsabilités et de les assumer. Je vois très bien cela perdurer au-delà des prochaines années.

**Comment voyez-vous l'avenir?**

Les personnes nées aujourd'hui et qui vivront une transition dans quinze ans pourront sans doute bénéficier de cet instrument. J'imagine volontiers que le SEMO restera un instrument pertinent et qu'il continuera de donner des réponses ciblées, adaptées, professionnelles et axées sur le

marché du travail. L'autre question sera de savoir si, dans l'intervalle, on pourra entraîner dans ce sillage d'autres institutions que l'assurance-chômage, qui peuvent mettre aussi des moyens à disposition pour créer des unités. Je pense essentiellement à la formation professionnelle. Nous pourrions avoir des unités spéciales, de type SEMO, financées par les pouvoirs publics. Cela se fera si l'assurance-chômage se désolidarise davantage du système SEMO, ce qui pourrait être le cas si une décision politique venait à remettre en question le rôle de cette assurance. Mais je ne crois pas que le milieu politique s'attaquera à cet instrument: personne n'a intérêt à démanteler quelque chose qui marche bien. Dans 20 ans, je parie donc sur le SEMO. —

.....  
[www.ch-semo.ch](http://www.ch-semo.ch)

MÉTIER D'AVENIR



**Policier, policière des pistes BF**

Si le ski était jadis une partie de glisse tranquille sur de longues lattes bien droites, les amateurs de sports d'hiver dévalent aujourd'hui les pentes sur des bolides high-tech. Tous ne maîtrisent pourtant pas le carving, le rocker ou la twin-tip. Avec pour conséquence une multiplication des casques et des équipements de protection qui ne parviennent pas à éviter des blessures toujours plus graves.

Rien d'étonnant donc à ce que l'Office fédéral des transports ait récemment classé le ski alpin dans les moyens de transport, avec pour corollaire la mise sur pied d'une nouvelle formation complémentaire. Dès cette saison, des policiers des pistes avec brevet fédéral assumeront en effet les tâches de transports dans les domaines de sports d'hiver. Ces professionnels sont particulièrement nombreux dans la spécialisation «service de patrouille». Ils rappellent à l'ordre les skieurs trop rapides et dangereux, distribuent des amendes en cas de comportement imprudent et se tiennent à des endroits pittoresques sans visibilité pour les empêcher de contempler le Cervin à la sortie d'un virage serré. Les spécialistes en «catégorisation» observent les sportifs et collent des autocollants bleus ou rouges sur le casque des novices, symbole de la piste la plus difficile qui leur est accessible. Quant au marquage des skieurs qui ne portent pas de casque, l'association professionnelle Pista Secura précise qu'elle ne s'attend pas à de tels usagers.

Dans la spécialisation «dégrisement», ces professionnels travaillent plutôt dans le domaine de la prévention. Dans les bars à proximité des pistes, ils font remarquer aux skieurs assoiffés leur comportement problématique. Ils sont aussi habilités à confisquer le moyen de transport des poivrots assidus à titre provisoire. *pek*

IMPRESSUM

**Editeur**

Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO). Avec le soutien du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) et 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, redaction@panorama.ch  
www.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  
Daniel Fleischmann (dff), Arbeitsmarkt  
Grégoire Praz (gp), Marché du travail  
Peter Kraft (pek), Kolumne  
Jean-Noël Cornaz (jc), production et chronique

**Layout:** Andrea Lüthi (al)

**Imprimerie**

Schlaefli & Maurer AG  
Industriestrasse 12, 3661 Uetendorf  
tél. 033 828 80 80, info@schlaefli.ch

**Maison d'édition – Distribution – Publicité**

Weber AG Verlag  
Gwattstrasse 144, 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.- (EUR 17.-).  
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF 92.- (EUR 78.-).  
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF 111.- (EUR 93.-).  
Abonnement annuel étudiants: CHF 50.- (EUR 40.-).  
Exemplaire à l'essai: gratuit.  
ISSN: 1661-9544, 28e année.

**Photos**

Couverture: CSFO/Thierry Parel; p. 4: CSFO/Thierry Parel; p. 6-7: Jean-Noël Cornaz; p. 11: Fotolia/fotomek; p. 12: CSFO/Reto Klink; p. 13: rookie-forumtheater.ch; p. 18: Université de Berne; p. 20: DR; p. 21: DR; p. 24: Fotolia/lightpoet; p. 27: Fotolia/Sven Hofmann; p. 29: DR.

AVANT-PREMIÈRE PANORAMA N° 1 | 2015 paraît le 19 février

**Travail et santé**

Qu'ils soient d'ordre organisationnel, ergonomique, psychique ou chimique, des risques pour la santé peuvent survenir au travail. Une gestion et une promotion modernes de la santé en entreprise visent à prévenir les maladies et les effets liés à des conditions de travail défavorables. Leur but: augmenter le bien-être, la motivation et la productivité.