

# PANORAMA

N° 1 | 2015

## Travail et santé

Le travail peut rendre malade et la maladie entraîner une perte d'emploi. La gestion de la santé en entreprise, les conseils et la prévention permettent d'agir. Quelles démarches améliorent effectivement notre santé?



### Les difficultés des digital natives

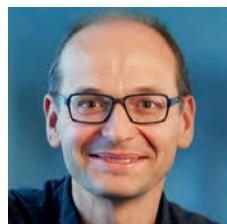
Les apprentis du secteur bancaire doivent apprendre à apprendre avec des outils numériques.

### L'emploi d'heuristiques dans le choix professionnel

Cinq règles de base pour aider les jeunes à prendre une décision.

### Le chômeur standardisé

La politique sociale d'activation stresse les chômeurs et les spécialistes.



# Travail et santé

## FOCUS

- 4 Lorsque le travail rend malade** | D. Fleischmann  
Introduction au focus.
- 5 Prévention dans les entreprises** | C. Barlet-Ghaleb, L. Treccani  
Des stratégies d'entreprise intégrant la santé au travail doivent être mises en place. Oui, mais comment?
- 7 Sortir de l'impasse** | C. Barlet-Ghaleb  
La consultation spécialisée de l'Institut universitaire romand de santé au travail aide les patients à redevenir acteurs de leur propre situation.
- 8 Une branche en meilleure santé** | D. Fleischmann  
L'association professionnelle Holzbau Schweiz est pionnière en matière de gestion de la santé en entreprise.
- 10 Renforcer la santé psychique des jeunes dans l'entreprise** | F. Amstad, A. Blum  
Présentation du projet «Companion» lancé par Promotion Santé Suisse.

## FORMATION

- 14 Les difficultés des digital natives** | A. Böniger, S. Jeker  
Les apprentis du secteur bancaire doivent apprendre à apprendre avec des outils numériques.
- 16 Plus qu'une certification** | M. Rosselet  
La procédure de validation des acquis de l'expérience permet aux candidats de se développer sur le plan professionnel, mais aussi personnel.

## ORIENTATION

- 20 Orientation de carrière en ligne** | Interview: S. Krucker  
La conseillère Hanni Bütler parle de ses expériences et de sa méthode.
- 22 L'emploi d'heuristiques dans le choix professionnel** | M. P. Neuenschwander  
Cinq règles de base pour aider les jeunes à prendre une décision.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

- 26 Pourquoi le marché du travail n'accueille-t-il pas tout le monde?** | H. Dolder  
Comment réussir à insérer encore davantage de demandeurs d'emploi dans le marché du travail.
- 28 Le chômeur standardisé** | Interview: D. Fleischmann  
Selon la chercheuse en sciences sociales Bettina Wyer, la politique sociale d'activation stresse les chômeurs et les spécialistes.

## TRAIT D'HUMOUR

- 30 Métier d'avenir** | J.-N. Cornaz  
Guide spatial, guide spatiale EPF

Une revue sur la formation, l'orientation et le marché du travail. Cela marche-t-il? Je l'espère. Une nouvelle équipe y travaille depuis un peu plus de deux mois. Notre objectif, chère lectrice, cher lecteur, est de vous faire consacrer une heure de votre temps précieux à la lecture de littérature spécialisée. Nous souhaitons placer les spécialistes de la formation professionnelle, les conseillers en orientation, les conseillers des offices régionaux de placement (ORP) et les autres acteurs intéressés sur un pied d'égalité. Nous sommes en permanence à la recherche d'auteurs spécialisés qui désirent vulgariser leurs résultats de recherche, leurs projets et leurs passions. Nous nous efforçons de notre côté de rédiger nos articles de manière à la fois rigoureuse et plaisante.

Cela marche-t-il? Faites-vous votre propre opinion. Le focus de la présente édition met en lumière le thème «Travail et santé» sous différents angles: un institut romand spécialisé dans la santé au travail, une association professionnelle du domaine du bois qui utilise un concept innovant pour garder ses professionnels et préserver leur santé, un projet de prévention visant à empêcher directement dans l'entreprise les problèmes psychiques des jeunes qui entrent dans la vie active.

Les trois rubriques de cette édition vous proposent également les thèmes suivants: validation des acquis de l'expérience: une source d'intérêt pour les formateurs, mais aussi pour les conseillers en orientation. Orientation de carrière en ligne: passage obligatoire pour les conseillers, mais peut-être aussi motivant pour d'autres (par exemple en ce qui concerne sa propre carrière). Financement des mesures d'intégration: les conseillers ORP ne sont pas les seuls aux prises avec ces mesures.

Cela marche-t-il? La nouvelle équipe de rédaction donne le meilleur d'elle-même. Nous collaborons également à la newsletter PANORAMA.actualités, qui vous présente tous les quinze jours des chiffres et des données clés dans les domaines précités. Par ailleurs, un calendrier des manifestations et nos archives vous attendent sur notre site Internet [www.panorama.ch](http://www.panorama.ch).



## Lorsque le travail rend malade

La santé n'est pas une affaire privée. En 2013, la Suva a compté 176 190 accidents professionnels et a financé près de 3,8 millions de journées de travail, ce qui représente un volume macroéconomique significatif. Ses frais courants dans ce domaine se sont élevés à 1,3 milliard de francs. L'OCDE a publié d'autres chiffres début 2014: d'après ses calculs, les problèmes psychiques coûtent 19 milliards de francs à l'économie suisse (couverture sanitaire, pertes de productivité, dépenses sociales). Peu après, Promotion Santé Suisse a publié pour la première fois son «Job Stress Index» selon lequel le «taux d'épuisement» parmi la population active suisse est de 24%: plus d'un million de personnes se sentent assez épuisées (17,9%), voire très épuisées (6,1%). Le potentiel économique inhérent à des améliorations pour les entreprises est estimé à 5,6 milliards de francs par an.

Aujourd'hui, la gestion de la santé en entreprise ne se résume plus à la sécurité au travail et à la prévention des accidents. Depuis quelques années, il apparaît que les absences et les fluctuations, le manque de motivation et la productivité en berne entraînent aussi des coûts élevés et qu'ils doivent être pris en compte dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise. En l'absence de concepts dans ce domaine, des entreprises, voire des secteurs entiers, peuvent se retrouver en difficulté. Dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre, la résolution du problème par des départs à la retraite anticipée et le recrutement de collaborateurs plus jeunes ne fonctionne plus, comme l'a indiqué il y a peu Thomas Mattig, directeur de Promotion Santé Suisse. De nouveaux concepts sont nécessaires afin que les collaborateurs restent productifs jusqu'à leur retraite.

Une gestion efficace de la santé en entreprise ne peut se limiter à des projets, des préposés et des actions isolées. Seule une véritable culture de la santé, fondée sur des instruments de gestion du personnel, débouche sur des résultats durables et contribue à la compétitivité des entreprises. Telle est la thèse exprimée par le professeur honoraire Norbert Thom lors d'une conférence nationale sur la promotion de la santé à Fribourg. La disposition à la performance ou à la créativité ne peut pas être augmentée par des «pommes-récré» ou des cours gratuits pour arrêter de fumer, mais requiert des valeurs et des normes qui imprègnent l'ensemble de l'entreprise, et qui pourraient se résumer ainsi: «Chez nous, la rentabilité ne l'emporte pas sur la santé.» A cette enseigne, les entreprises arrêteraient de fabriquer des produits, de maintenir des structures ou d'utiliser des procédures préoccupantes pour la santé.

L'économie est encore loin de tels principes. Le déclin de la loyauté envers l'employeur, la peur relativement forte de perdre son emploi, une part non négligeable de personnes satisfaites par la résignation: tels sont les grands titres que nous lisons aujourd'hui et qui sont extraits du dernier baromètre suisse des relations humaines de l'Ecole polytechnique fédérale et de l'Université de Zurich. «Le nombre de personnes qui prennent une retraite anticipée est effarant», a constaté Norbert Thom à Fribourg. Toutefois, la gestion du personnel dispose d'outils décisifs pour l'établissement d'une culture de la santé, que ce soit lors du recrutement, de la conduite, de l'affectation, du développement ou du maintien de personnel. *df*

# Prévention dans les entreprises: plus facile à dire qu'à faire

Les problèmes de santé liés au travail sont en augmentation. Des stratégies d'entreprise intégrant la santé au travail doivent être mises en place. Les rapports entre activité professionnelle et santé restent cependant complexes.

Par Catherine Barlet-Ghaleb, médecin du travail FMH, cheffe de clinique à l'Institut universitaire romand de santé au travail (IST), et Laure Treccani, responsable de la communication à l'IST

— Globalisation des marchés, nouveaux types de management, changements structurels de l'organisation du travail, vieillissement de la population active ou encore évolution rapide des technologies: dans un monde professionnel en constante mutation, les questions de santé en lien avec le travail deviennent de plus en plus importantes et s'imposent comme de véritables enjeux de société. Dans un tel contexte, la santé au travail vise à promouvoir des conditions de travail saines auprès de la population dans son ensemble. Elle se fixe pour objectifs:

- la promotion et le maintien du plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions;
- la prévention de tout dommage causé à leur santé par les conditions de travail;
- la protection dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé;
- l'affection et le maintien des travailleurs dans un environnement adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Située au carrefour des domaines de l'environnement, de l'économie et de la santé publique, la santé au travail implique une grande variété de facteurs de risques en lien avec le milieu professionnel, lesquels peuvent être tant physiques que psychologiques, mécaniques ou encore chimiques et environnementaux. Afin de traiter au mieux tous les risques, la santé au travail repose sur une approche globale et pluridisciplinaire intégrant la médecine du travail, l'hygiène du travail, les métiers de la sécurité, mais aussi l'ergonomie et la psychologie du travail. Certaines entreprises

ou collectivités bénéficient de ressources internes telles que la présence de médecins du travail, de chargés de sécurité ou de psychologues du travail. En parallèle, un certain nombre de structures peuvent intervenir sur mandat pour accompagner l'employeur dans la mise en place d'outils de gestion de la santé des travailleurs ou d'une stratégie de santé au sein du milieu professionnel. L'Institut universitaire romand de santé au travail (IST) a ainsi été mandaté auprès de plus de 1000 clients en Suisse (voir encadré p. 7).

Malgré ces structures de contrôle et de soutien, le nombre d'employés soumis à des risques professionnels reste bien réel. Selon l'enquête «Travail et santé» de l'Office fédéral de la statistique, en 2012, 52% d'actifs étaient exposés à un cumul d'au moins trois risques physiques (tra-

vaux pénibles, gestes répétitifs, longues stations debout, exposition à des toxiques, bruit, etc.).

## Face à de nouvelles contraintes

La question de la souffrance en lien avec le travail est une préoccupation grandissante du monde du travail depuis les années 1995-2000. Actuellement, selon diverses études réalisées en Europe, plus d'un tiers des collaborateurs souffrent de stress chronique lié au travail, dont 34% en Suisse d'après le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA), le stress est responsable de plus de la moitié des absences dans les entreprises. Le SECO a montré qu'en Suisse, le stress ressenti était corrélé avec un présentéisme, attitude qui consiste à être présent au travail



Un quart de la population active souffre d'un épuisement moyen à fort.

souvent au-delà du temps imparti malgré un état de santé altéré. Ce comportement est très coûteux sur tous les plans et inefficace du point de vue de la rentabilité. Le «Job Stress Index 2014» de Promotion Santé Suisse indique que 25% de la population active souffrent d'un épuisement moyen à fort. Cette évolution est le témoin de la transformation majeure du travail et de ses contraintes depuis une vingtaine d'années, mais aussi de l'évolution sociétale, des attentes des travailleurs et de leur capacité à la résilience.

Les interactions entre les contraintes du travail et la santé psychique ont dans un premier temps été abordées autour de la notion de stress et travail. Dans ce contexte, le terme de stress fait référence à un malaise sans véritablement en spécifier le contenu: il englobe à la fois les notions de «stresseurs», l'état de stress et les conséquences du stress. L'OSHA propose la définition suivante: «Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences.» Cette approche se focalise en premier lieu sur la personne et ses res-

## **L'influence des risques psychosociaux est difficile à évaluer.**

sources propres ou adaptatives. Or il apparaît que la santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle: elle se nourrit et évolue selon le contexte et la relation aux autres. Ainsi, la santé psychique n'est donc pas dissociable de l'organisation du travail et du climat relationnel. Le travail est avant tout un lieu majeur de construction de l'identité et de la santé: il offre un cadre de reconnaissance sociale tout en stimulant le développement de compétences et de capacités. En cela, il revêt une importance centrale pour la santé psychique dans son ensemble.

### **Perte de sens du travail**

Apparue par la suite, la notion de risques psychosociaux positionne la problématique en lien avec les contraintes de l'orga-

nisation et du climat de travail. Même si des facteurs individuels existent, ces risques psychosociaux possèdent souvent des bases communes, représentatives de tensions entre des facteurs de contraintes et de ressources en lien avec l'évolution du travail. Ces facteurs concernent par exemple:

- le rythme de travail;
- les interruptions du travail;
- les fragmentations du travail;
- la pression des délais;
- les exigences émotionnelles;
- le manque de soutien;
- le manque de reconnaissance;
- la sensibilité autour de l'équité;
- la solitude;
- les conflits de valeurs;
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ces risques psychosociaux peuvent avoir pour conséquences une perte de repères et de sens du travail, des conflits de valeurs, une détérioration des performances, de la satisfaction et de la motivation au travail, la mise en péril de la santé psychique et physique des personnes ainsi que l'augmentation des conduites à risque. Appréhender la santé psychique au travail par le biais des risques psychosociaux n'est toutefois pas évident, car ces risques sont complexes: à la fois pluriels et plurifactoriels, ils interagissent dans différentes dimensions et mêlent les sphères professionnelles et privées.

### **Stratégies préventives**

A l'heure actuelle, l'approche santé-travail s'envisage plutôt sous l'angle d'un renversement autour de la promotion d'une dimension positive intégrant le bien-être, la qualité de vie au travail et la qualité du travail. Ainsi, la notion dynamique de bien-être au travail fait référence à la personne en entier, impliquant un sentiment d'épanouissement et de satisfaction générale.

De nature systémique, cette approche encourage la synergie des différents acteurs du monde du travail autour de stratégies et de programmes d'action partagés. On favorise donc une approche «salutogé-

nique» (axée sur la quête de solutions) plutôt que «pathogénique» (repérage des dysfonctionnements). Cette approche s'inscrit dans une démarche de prévention précoce: les questions de bien-être au travail peuvent pleinement s'intégrer dans les stratégies de gestion des entreprises, avant l'apparition de problèmes de santé.

Le monde du travail admet de plus en plus un lien causal entre bien-être au travail et performance, rassemblant ainsi spécialistes, acteurs de l'entreprise, économistes et spécialistes de la santé autour

## **Sens et collectivité: deux notions centrales en matière de santé.**

d'une vision commune. Le bien-être au travail est donc à considérer par les employeurs comme objectif et moyen de la performance. Néanmoins, il convient de bien parler de la même chose: du bien-être et de la qualité de vie au travail, incluant la qualité possible du travail, et pas seulement de l'hygiène de vie ou de bonnes pratiques comportementales autour du travail. Le bien-être est dynamique et implique de pouvoir agir dans un domaine et un environnement qui font sens pour les personnes. La question du sens du travail est essentielle et créatrice de santé, alors que sa perte fait le lit de la souffrance. Ce sens se construit également dans l'espace pour le déploiement de l'intelligence collective et de l'action partagée dans le travail, que l'entreprise saura entrevoir, déployer et réguler. —

### **D'autres articles sur ce thème**

Dans les précédentes éditions de PANORAMA, plusieurs articles sont consacrés au thème du travail et de la santé (*job enrichment, formes de travail flexibles, etc.*). Sur [www.panorama.ch/revue](http://www.panorama.ch/revue), vous trouverez les liens vers ces articles.

# Sortir de l'impasse

**La consultation spécialisée de l'Institut universitaire romand de santé au travail (IST) permet une analyse pluridisciplinaire de la globalité des facteurs de souffrance pour aider les patients à redevenir acteurs de leur propre situation.**

Par Catherine Barlet-Ghaleb, médecin du travail FMH, cheffe de clinique à l'IST

— L'ensemble des soignants en santé au travail constatent depuis dix ans une augmentation majeure du nombre de consultations autour de la souffrance et/ou des difficultés de santé psychique de leurs patients, en lien avec leur situation de travail. Dans le cadre des consultations médicales de santé au travail instaurées par l'IST, les consultations pour des questions de stress, de conflits et de burnout ont augmenté de 2 à 18% entre 2001 et 2010; la demande s'accroît régulièrement. Cette prise de conscience a conduit l'IST à mettre sur pied, en 2010, la consultation spécialisée pluridisciplinaire «Travail et souffrance», actuellement en phase de déploiement.

Dans le cadre de cette consultation, l'IST reçoit des collaborateurs sur leur propre demande ou par le biais de leur médecin traitant ou spécialiste. Certaines personnes sont en activité mais rencontrent des difficultés de santé liées à leur situation de travail et suffisamment préoc-

cupantes pour les mener à consulter. Les autres sont en arrêt maladie et confrontés à l'impossibilité de poursuivre leur activité professionnelle. La consultation fait donc nécessairement suite à une forme de souffrance ou à un arrêt maladie perçu par la personne comme un déséquilibre «caractérisé» dans la relation à son environnement et à sa capacité de travail.

## Comprendre les facteurs d'influence

L'objectif de cette consultation est de permettre aux personnes de comprendre leur situation et de redevenir actrices de leur condition à partir de situations de déséquilibre ou d'impasse. L'IST n'intervient donc pas en situation d'urgence, mais après la prise en charge des personnes par leur médecin. Ces dernières sont reçues par des médecins du travail et, selon les besoins, par un médecin psychiatre. Pluridisciplinaire, l'analyse des situations rassemble ces deux spécialités et fait également appel



Souffrance au travail: une voie sans issue? Les personnes touchées peuvent faire appel à l'IST.

à des psychologues. Une analyse «dynamique» de la situation ainsi qu'une mise à jour de la globalité des facteurs de contribution déterminants sont réalisées avec l'employé ou l'employée et ses médecins. Elles portent sur le travail mais aussi sur tous les autres aspects pouvant contribuer à la situation, comme le mode de fonctionnement de la personne, ses ressources ou ses difficultés dans l'environnement privé et social. Dans certains cas, l'employeur peut être approché, avec l'accord du collaborateur ou de la collaboratrice et selon l'avis de ses médecins, dans une optique conjointement définie. Les personnes peuvent être orientées vers différents interlocuteurs du réseau en place, selon leur situation spécifique et leurs besoins. —

## Institut universitaire romand de santé au travail

Améliorer les conditions de travail et l'état de santé et de bien-être de la population dans son milieu professionnel: tel est l'objectif de l'Institut universitaire romand de santé au travail. Premier centre académique de santé au travail en Suisse et affilié à l'Organisation mondiale de la santé, l'institut partage ses connaissances et apporte son expertise dans le domaine depuis plus de 20 ans. Dans une logique pluridisciplinaire, il rassemble sur un même site médecins, hygiénistes, ergonomes, psychologues et chercheurs, ainsi qu'une plateforme de laboratoires. Ses activités se déplient sur plusieurs axes: projets de recherche; activités d'expé-

tise, de conseil et d'accompagnement en santé au travail auprès des entreprises, qui répondent aux problématiques complexes des milieux professionnels; consultations médicales et interventions dans les domaines de la médecine du travail; offre d'enseignement destinée aux différents corps de métiers de la santé au travail et offre de formation continue adaptée aux besoins de tous les professionnels concernés; soutien à une mission de santé publique par l'expertise de l'institut dans l'évaluation et la gestion des risques sanitaires et par des activités de prévention et de promotion.

[www.i-s-t.ch](http://www.i-s-t.ch)

*Best practice*

# Une branche en meilleure santé

**L'association professionnelle Holzbau Schweiz est pionnière en matière de gestion de la santé en entreprise. Les entreprises de construction en bois ont accès à des services et à des formations qui aident à promouvoir la sécurité et la santé des collaborateurs et à éviter les absences. Le concept est déjà rentable aujourd'hui.**

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

— En 2013, la Suva a fourni des prestations dans le cas de plus de 170 000 accidents professionnels, qu'il s'agisse d'accidents graves avec hospitalisation ou de bagatelles. La construction en bois/charpenterie est une des branches à risques élevés: en 2013, un assuré sur quatre y a eu un accident. Les quelque 3700 accidents ont engendré 58 000 jours d'absence et coûté près de 20 millions de francs. Synonymes de peine et de souffrance pour les personnes concernées et leurs proches, ils réduisent parfois à néant des plans de vie.

## De nombreux départs

Les risques professionnels chez les charpentiers sont devenus un véritable problème: des professionnels quittent régulièrement le métier. Selon une évaluation de l'Office fédéral de la statistique, sur les 24 000 personnes qui ont initialement appris le métier de charpentier ou charpentière, seule la moitié l'exerce toujours. La plupart des personnes qui quittent la branche ont 30 à 40 ans. Selon les analyses des partenaires sociaux dans la construction en bois, en 2013, 56% des professionnels étaient âgés de 20 à 30 ans, contre 21% chez les 30-40 ans. Ces nombreux départs de personnel qualifié inquiètent les responsables. «Nous ne pouvons pas nous permettre cette perte constante de main-d'œuvre, affirme Hans Rupli, président de Holzbau Schweiz. D'autant que les volumes à traiter dans notre branche augmentent.» Heureusement, le secteur n'a pas de difficultés à recruter de bons apprentis, contrairement à d'autres professions.

Une enquête de satisfaction a révélé que cette fluctuation importante est due aux risques de maladies et d'accidents professionnels, à l'importante charge de travail

psychique et physique et au manque de diversité dans la vie professionnelle. Une des causes: trop d'entreprises ne disposent pas encore de concepts de prévention des accidents ou d'un système de gestion de la santé en entreprise. Bords présentant un risque de chute, ouvertures dans le sol, hauteurs élevées, etc.: ces sources de risques restent trop souvent non sécurisées par méconnaissance, pression des délais et inattention. L'art. 82 de la loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA) stipule pourtant que «l'employeur est tenu de prendre, pour prévenir les accidents et maladies professionnels, toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions données». D'autres dispositions légales sont incluses dans la LAA, dans l'ordonnance sur les travaux de construction et dans les directives de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST).

## Associer sécurité et santé

Holzbau Schweiz a développé un concept intitulé «Holzbau Vital» qui met en lien la sécurité au travail et la gestion de la santé. Sur la base d'une analyse systématique des risques, un concept de formation a été développé à l'appui des prescriptions de la CFST dans l'optique de former des préposés à la sécurité pour l'ensemble des 1300 entreprises suisses: chefs de projet, contremaîtres ou chefs d'entreprises. Il incombera ensuite à ces préposés de former les collaborateurs, nouveaux comme anciens, de vérifier le respect des directives de sécurité, de contrôler la conformité des machines et des outils en termes de sécurité et de veiller à leur maintenance. «Les entreprises appliquent ces mesures de manière variable. Je connais des entreprises qui y

consacrent une demi-heure par mois, d'autres qui mettent en place une procédure où les collaborateurs sont non seulement formés aux produits mais aussi informés sur l'amiante ou les précautions pour éviter une chute», explique Benjamin Bie-

## Parmi les personnes qui ont appris le métier de charpentier, seule la moitié l'exerce toujours.

dermann, chef du secrétariat d'«Holzbau Vital». Il est aussi important d'inclure la prévention des accidents dans la planification: «Lors de l'établissement des plans de mise en œuvre ou des relevés de marchandises, les situations dangereuses doivent être prises en compte. Un trou dans le sol ne peut rester non sécurisé parce qu'aucune planche n'est disponible à ce moment-là.»

Afin de lier durablement les préposés à la sécurité à leur mandat, «Holzbau Vital» les contacte au moins quatre fois par an, par exemple en leur fournissant des affiches, en les informant des nouvelles normes de sécurité ou en les invitant à des cours d'approfondissement. Les contenus de la formation ont en outre été repris dans des manuels ainsi que des notices et constituent une part importante de la réforme de la formation professionnelle initiale. Depuis 2014, l'apprentissage de charpentier ou charpentière dure quatre ans et non plus trois ans.

Les cours sont financés par le biais du fonds en faveur de l'exécution et de la formation de la convention collective de travail (CCT), qui permet également de faire participer des entreprises non membres d'«Holzbau Schweiz». «La CCT est un levier important pour atteindre l'ensemble de la

branche», affirme Hans Rupli. D'après les indications de Benjamin Biedermann, 400 préposés à la sécurité ont été formés jusqu'à aujourd'hui; 500 de plus le seront en 2015 et 2016. Benjamin Biedermann devra se montrer convaincant pour gagner les autres entreprises, car au cours de la première année d'application de cette solution, il faudra compter avec cinq à sept jours de travail. Toutefois, cet investissement en vaut la peine, également sur le plan financier. «Grâce à la mise en œuvre considérable de mesures de promotion de la santé et au respect des dispositions légales en matière de sécurité au travail, nous avons pu réduire de moitié les primes Suva, ce qui représente plus de 80 000 francs par an pour notre équipe de près de 60 personnes», souligne Stefan Müller, chef d'entreprise.

#### Coopération avec les caisses-maladie

Holzbau Schweiz n'est pas la première à adopter une solution de branche en matière de prévention des accidents. Toutefois, elle évolue en terre inconnue en ce qui concerne la gestion de la santé en entreprise. Benjamin Biedermann décrit l'idée de base: «Les charges psychiques ou le stress augmentent aussi dans notre branche; la prévention des maladies professionnelles est tout aussi importante que le port de lunettes de protection.» La branche a conclu un partenariat dans ce domaine avec l'assureur Helsana, qui propose une assurance collective d'indemnité journalière en cas de maladie pour les entreprises (conçue sur mesure pour la branche) ainsi qu'une assurance collective des soins pour les collaborateurs. Les entreprises qui optent pour ce modèle obtiennent un accès à prix réduit, voire gratuit, aux services et aux formations en matière de gestion des générations, de gestion de la santé en entreprise et de case management. L'offre de base est constituée d'un module d'une demi-journée sur la sensibilisation des chefs d'entreprises, suivi d'autres formations relatives à l'état des lieux et à la mise en œuvre de mesures en matière de gestion de la santé en entre-



Construction en bois/charpenterie, une branche à haut risque: en 2013, un assuré Suva sur quatre y a eu un accident. Coûts engendrés: près de 20 millions de francs.

prise. Dès 2015, l'offre englobera également des cours non spécifiques à la construction en bois, relatifs au contrôle des absences, à la compréhension et à la résolution des conflits, aux certificats médicaux ou aux programmes pour arrêter de fumer.

Selon Eliane Stricker, responsable du service de gestion de la santé chez Helsana, l'assureur porte un grand intérêt à la mise en place d'un système professionnel de gestion de la santé dans les entreprises assurées. «Helsana occupe actuellement neuf managers de la santé; notre offre complète de services fait de nous les leaders au niveau national parmi les assureurs. La gestion de la santé en entreprise représente un gain à parts égales pour les collaborateurs, les employeurs et Helsana», explique-t-elle. Pour Helsana, la collaboration avec une association professionnelle aussi progressiste que Holzbau Schweiz est intéressante dans la mesure où les deux parties mettent la priorité sur la mise en œuvre d'une approche globale de la sécu-

rité au travail et de la protection de la santé. Eliane Stricker affirme ne pas connaître d'association qui traite avec autant de systématique la prévention des accidents et la couverture sanitaire. «Même au sein de la Société suisse de sécurité au travail, où je suis membre du comité directeur, on a pris conscience il y a environ trois ans seulement de l'importance d'une approche globale», ajoute-t-elle. Stefan Müller trouve lui aussi que l'offre est bonne: «Grâce à la mise en œuvre de la gestion de la santé en entreprise, les collaborateurs se sentent pris en compte et ressentent que la santé de mes employés est un thème qui me tient à cœur en tant que chef d'entreprise. Si les premières mesures se sont avérées plus que payantes, des développements à l'interne et un rafraîchissement des connaissances restent cependant nécessaires.» —

# Renforcer la santé psychique des jeunes dans l'entreprise

**Le passage de l'école obligatoire à la formation professionnelle est synonyme de défis de taille pour les jeunes et les rend sujets aux maladies psychiques. Le projet «Companion» a pour objectif de les soutenir dans cette phase difficile.**

Par Fabienne Amstad et Anita Blum, resp. coresponsable et cheffe de projets Santé psychique/Gestion de la santé en entreprise chez Promotion Santé Suisse

— A la fin de la scolarité obligatoire, les jeunes font face à toute une série de nouveaux défis. Outre le quotidien professionnel dans l'entreprise, ils doivent développer une identité propre, devenir autonomes et sûrs d'eux, apprendre à se maîtriser, et acquérir des compétences sociales et de résolution de conflits. Ces tâches exigeantes font de l'adolescence une phase vulnérable. Plusieurs études indiquent que les actifs entre quinze et vingt-quatre ans sont plus souvent stressés que la moyenne en comparaison avec d'autres groupes d'âge. La médiane pour les maladies psychiques est de quatorze ans. Cela signifie que la moitié des diagnostics de maladies psychiques sont posés avant l'âge de quatorze ans, et l'autre moitié après.

La fondation Promotion Santé Suisse a lancé le projet «Companion» qui vise à renforcer la santé psychique des jeunes dans l'entreprise et auquel participent des apprentis, des jeunes à la recherche d'une place dans les offres transitoires, des responsables de la formation professionnelle, des cadres ainsi que des responsables de la gestion de la santé en entreprise. Trois mesures ont été définies: une application pour les jeunes, un site Internet et des cours pour les responsables de la formation professionnelle et, enfin la sensibilisation des cadres. Les offres se trouvent actuellement en phase pilote et devraient être mises à la disposition des personnes intéressées en 2016.

Les nouveaux médias tels qu'Internet et les smartphones jouent un rôle central chez les jeunes. Dans cette tranche d'âge, les offres de conseils en ligne sont également très demandées. Les nouveaux mé-

dias sont donc parfaits pour faire connaître les offres de promotion de la santé. C'est ainsi qu'est née l'idée de créer l'application «Companion», développée par Promotion Santé Suisse, la Haute école des sciences appliquées de Zurich et la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse dans le cadre d'un projet de la Commission pour la technologie et l'innovation.

## Conseil et mentoring

Les jeunes peuvent télécharger l'application sur leur smartphone et créer un profil. Ils peuvent ensuite échanger avec leurs camarades, indépendamment du lieu ou de l'heure, et constituer des groupes virtuels selon leurs intérêts et leurs besoins. L'application leur propose également des tests (test de stress, de personnalité, de résolution des conflits et de dépendance). Elle contient même un «coin soucis» qui fournit aux jeunes des conseils de spécialistes sur différents sujets.

L'élément central de cette application est un système de mentoring virtuel (parrainage), où des apprentis expérimentés soutiennent des camarades inexpérimentés, ce qui favorise une culture positive entre collègues du même âge (pairs). Le groupe de pairs constitue le principal groupe de référence des jeunes. Il leur sert de modèle pour définir leur propre rôle et représente la norme en matière d'attitudes et de comportements.

## Les actifs entre quinze et vingt-quatre ans sont plus souvent stressés que la moyenne.

Dans la recherche de l'identité, l'*empowerment*, c'est-à-dire l'ensemble des stratégies visant à renforcer l'autonomie, la responsabilité et l'autodétermination, est central chez les jeunes. L'application encourage l'*empowerment* grâce à sa fonction de réseautage, d'information et de soutien.

## Pour une Suisse en meilleure santé

Promotion Santé Suisse a pour mandat légal (art. 19 de la loi fédérale sur l'assurance-maladie) de stimuler, de coordonner et d'évaluer des mesures destinées à promouvoir la santé et à prévenir les maladies. Elle dispose à cet effet d'un budget de près de 18 millions de francs, financé en majeure partie par les assurés: chaque année, 2 fr. 40 par personne sont prélevés sur la prime d'assurance obligatoire.

Promotion Santé Suisse vise à encourager les individus à améliorer leur style de vie. Elle souhaite également modifier les conditions cadres sociales afin de les

rendre plus favorables à la santé.

Dans sa stratégie pour les années 2007 à 2018, la fondation se concentre sur trois thèmes:

- poids corporel sain chez les enfants et les adolescents;
- santé psychique/stress;
- promotion de la santé et prévention, ancrage sur le plan institutionnel et mise en réseau.

La fondation est financée par les cantons et les assurés. Le secrétariat est constitué d'un bureau à Berne et d'un bureau à Lausanne.

[www.promotionsante.ch](http://www.promotionsante.ch)

### Sensibilisation des entreprises

La deuxième mesure (site Internet et cours «Companion») s'adresse aux responsables de la formation professionnelle. Ces derniers sont les interlocuteurs directs des jeunes au sein de l'entreprise et doivent être sensibilisés à la santé psychique de cette tranche d'âge. Le site Internet [www.companion-web.ch](http://www.companion-web.ch) fournit des outils pratiques concernant quatre thèmes centraux, outils qui ont été développés en collaboration avec des responsables de la formation professionnelle et des experts: check-lists, exemples pratiques, idées et souhaits, informations et faits. Les thèmes ci-après sont traités:

- conduite d'apprentis;
- spécificités de la jeunesse;
- tâches et stress;
- motivation et performance.

Afin d'approfondir leurs connaissances et d'échanger sur leurs expériences avec d'autres personnes, les responsables de la formation professionnelle et les autres acteurs intéressés peuvent assister aux cours proposés sur ces thèmes.

Les cadres influencent considérablement la culture d'entreprise. Ils peuvent activer les leviers favorisant la santé psychique des jeunes. C'est pourquoi il est important de les sensibiliser aux spécificités du groupe cible des jeunes, ce qui est justement l'objectif de la troisième mesure «Companion Link».

Il existe de nombreuses possibilités de structurer une entreprise de manière à permettre aux jeunes de débuter leur carrière professionnelle de façon optimale. Les programmes et les structures existants doivent être davantage axés sur les besoins des jeunes. Promotion Santé Suisse montrera avec ses produits comment mettre l'accent sur les jeunes afin de générer l'effet escompté dans les entreprises.

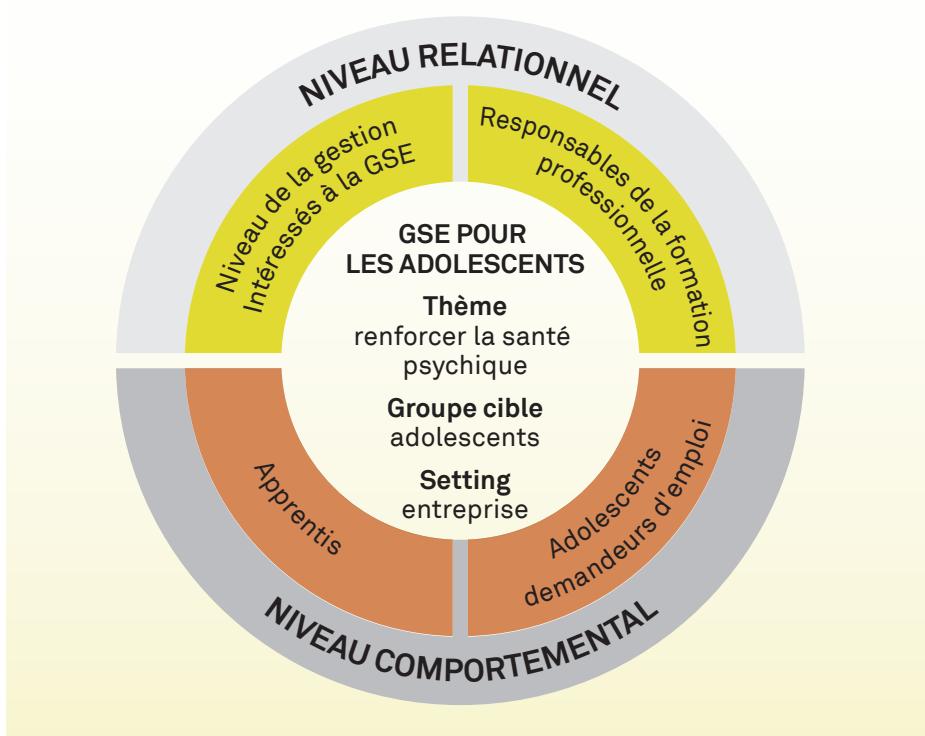
faible utilisation. Les 400 jeunes participant à la phase pilote ont moins utilisé l'application que ce que les développeurs espéraient. Cette utilisation peu importante pourrait être liée au fait que les jeunes sont déjà très bien connectés entre eux sur d'autres réseaux sociaux. Un autre facteur pourrait résider dans les nombreuses pannes informatiques lors du démarrage de l'application.

En outre, l'utilisation et l'effet de l'application ont été évalués à l'aide de huit enquêtes électroniques et autres questionnaires scientifiques papier. De nombreux jeunes se sont sentis dépassés lorsqu'ils ont dû remplir les questionnaires. La combinaison entre accompagnement scientifique et usage de l'application peut être considérée comme non optimale à l'utilisation.

L'application entre désormais dans la deuxième phase pilote (2015–2016). L'accès en termes informatiques sera amélioré et il n'y aura plus d'évaluation scientifique aussi complète que dans la première phase. En outre, un accompagnement direct des apprentis sous forme de mentoring est prévu.

La première phase pilote de [companion-web.ch](http://companion-web.ch) et des cours s'est terminée avec succès. Les cours proposés durant cette phase ont tous été complets. Ils seront vraisemblablement proposés au grand public en 2016. Le site Internet sera prochainement disponible en français et en italien. «Companion Link», soit le fait de mettre l'accent sur les jeunes dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise et en matière de conduite, a déjà été appliqué au niveau de certains produits et séances d'information de Promotion Santé Suisse. Cette mesure continuera d'être intégrée au développement de produits de la gestion de la santé en entreprise. —

### Groupes cibles de la gestion de la santé en entreprise (GSE)



«Companion» s'adresse aux jeunes, aux apprentis, aux cadres et aux responsables de la formation professionnelle.

Source: Promotion Santé Suisse

[www.promotionsante.ch/companion](http://www.promotionsante.ch/companion)

# FORMATION



De nombreux pays s'intéressent à la formation professionnelle duale suisse.

## Etude

### **Redonner ses chances à l'apprentissage**

A l'heure où la transition école-travail est de plus en plus problématique, l'apprentissage apparaît comme une solution pour l'entrée et l'insertion des jeunes sur le marché du travail. Parce qu'ils seraient formés au plus près des réalités productives, les jeunes passés par l'apprentissage répondraient davantage aux attentes des employeurs et seraient de ce fait mieux employables. La prédominance de l'apprentissage dans certains pays expliquerait leurs meilleures performances en matière de chômage des jeunes. En France et en Italie, la référence au modèle dual – dominant en Allemagne et en Suisse – est ainsi fréquemment convoquée par les représentants politiques pour justifier du bien-fondé d'une inflexion significative de la politique éducative. En adoptant une perspective comparative entre la France, la Suisse et l'Italie, Maël Dif-Pradalier et Samuel Zarka interrogent la promotion de l'apprentissage qui se manifeste dans chacun de ces trois pays au regard des

évolutions de leurs institutions de formation professionnelle respectives. Les deux auteurs cherchent également à identifier les logiques et les acteurs qui sont à la base de ces évolutions. *pyp Dif-Pradalier, M., Zarka, S. (2014): Redonner ses chances à l'apprentissage. Une comparaison France, Suisse, Italie. Pantin, CFTC. Téléchargement: [www.ires-fr.org](http://www.ires-fr.org)>Etudes et travaux>Etudes réalisées par les organisations syndicales*

### **Programme d'échanges**

#### **Vinzenz en Inde**



Apprenti informaticien à l'école professionnelle de Baden (BBB), Vinzenz Uhr a eu l'occasion de passer trois mois à Noida, en Inde, durant son apprentissage. Organisé par AFS, structure

proposant différents programmes à l'étranger, ce séjour s'est déroulé dans le cadre d'un projet pilote d'échanges d'apprentis. Sur place, Vinzenz Uhr a été employé en tant que *website developer* chez Adobe. Durant cette période, il a pu poursuivre son apprentissage en travaillant trois jours par semaine dans l'entreprise indienne et en suivant un jour de cours grâce à une classe virtuelle organisée par son école professionnelle. Pendant son séjour, le jeune informaticien a tenu un blogue qui raconte sa vie quotidienne et présente le projet. *pyp vindienblog.wordpress.com*

## France

### **Les synergies travail-formation**

L'Association française pour la formation professionnelle des adultes publie un hors-série de la revue «Education permanente» consacré aux synergies travail-formation. Ce dossier propose un éventail de contributions qui appréhendent le travail sous différents angles utiles à la mise en œuvre de formations

adaptées aux enjeux sociaux et économiques. Toutes les analyses des systèmes de travail ne sont pas, de prime abord, destinées à nourrir les acteurs de la formation professionnelle. Elles permettent pourtant souvent de comprendre et d'anticiper des attentes des entreprises et des salariés à l'égard de la formation. La prise en compte des questions de sécurité au travail ou d'employabilité (transfert des compétences) requiert des études qui n'ont pas pour objet premier l'évolution des pratiques des formateurs, même si elles y contribuent. D'autres articles abordent des aspects posés par la transmission et la diffusion des savoirs professionnels, où se jouent les rapports entre les fonctions apprenantes de l'entreprise, les contributions des organismes de formation et les parcours expérientiels des individus. Dans ce «ménage à trois», les repères traditionnels sont quelquefois déstabilisés, parfois aussi revitalisés. La principale leçon à tirer de ces analyses est que les situations d'apprentissage et de développement ne sont plus l'apanage des seuls professionnels de la formation, et que cette fonction se diffuse plus nettement dans les différents espaces sociaux. Cette évolution n'amoindrit pas le rôle des organismes de formation, mais les oblige à plus d'initiative et d'implication dans l'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles des salariés et des chômeurs. *pyp*

[www.education-permanente.fr/public/articles](http://www.education-permanente.fr/public/articles)

## Film

### «Empreintes de dyslexies»



Joël est employé de commerce, Tiffany esthéticienne, Mélissa assistante socio-éducative et Guillaume photographe. Le point commun entre ces

quatre apprentis? Des difficultés dans l'apprentissage de la lecture et de l'écriture, connues sous le nom de dyslexie-dysorthographie. De quoi s'agit-il? Quels sont leurs impacts? Comment les jeunes concernés et leur entourage traversent-ils leur formation professionnelle? L'association Dyslexie Suisse romande ([www.adsr.ch](http://www.adsr.ch)) et Teenergy Productions ont uni leurs forces pour raconter au travers de sept courts films documentaires les écueils rencontrés ainsi que les défis à relever par les personnes dyslexiques dans leur parcours personnel, tout en identifiant les ressources et les atouts qu'elles ont à disposition en se focalisant sur des situations vécues en Suisse romande. Ces films sont réunis sous le titre «La vie en dyslexies». *pyp*

Bande-annonce: [vimeo.com/teenergy/badyslexies](http://vimeo.com/teenergy/badyslexies)

## IFFP

### Nouvelle directrice, nouvelle stratégie



La nouvelle directrice de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), Cornelia Oertle, a pris ses fonctions le 1er février 2015. Elle succède à Alexandre Etienne, qui a dirigé l'institut ad interim depuis le départ de Dalia Schipper fin juin 2014. Cornelia Oertle est forte d'une grande expérience dans le domaine de la formation et de la santé. Il lui incombera notamment de concrétiser la stratégie revue et adoptée par le Conseil de l'IFFP en juin. Un des nouveaux objectifs porte sur l'accréditation de l'institut en tant que haute école. L'IFFP souhaite en effet se positionner dans le cadre de la loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles, comme l'a affirmé le directeur intérimaire. En matière d'enseignement, l'institut entend améliorer les rapports, jusqu'à présent parfois conflictuels, avec les hautes

écoles pédagogiques et miser davantage sur les coopérations. Dans le domaine de la recherche également, l'IFFP a pour objectif de collaborer davantage avec d'autres hautes écoles et instituts de recherche. *sk*

[www.iffp-suisse.ch](http://www.iffp-suisse.ch)

## Italie

### La formation professionnelle contre le chômage



Plus de 40% des Italiens de moins de 25 ans n'ont pas d'emploi et ne suivent aucune formation. Au vu de cette situation catastrophique, le pays

a fait du renforcement de la formation professionnelle un objectif stratégique. La formation doit être mieux orientée vers le marché du travail et, partant, le modèle de formation duale être davantage mis en avant. La formation des formateurs et des conseillers en orientation professionnelle doit également être améliorée. Un rapport du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) fournit un aperçu de la formation professionnelle en Italie ainsi que des tendances de développement observées. La publication est disponible en italien et en anglais. *am*

Cedefop (2014): *Relazione sull'istruzione e la formazione professionale (IFP) in Italia*.

Luxembourg, Office des publications de l'UE.

Téléchargement: [www.cedefop.europa.eu/node/12038](http://www.cedefop.europa.eu/node/12038)

## Cours interentreprises

# Les difficultés des *digital natives* avec l'apprentissage numérique

Depuis plus de deux ans, les apprentis du secteur bancaire acquièrent leurs connaissances professionnelles sur des tablettes et les sauvegardent dans un *cloud*, marquant ainsi le début d'une nouvelle ère d'apprentissage.

Par Alexia Böniger et Simone Jeker, resp. directrice et responsable Marketing/Communication au CYP

Le CYP, centre de compétence pour la formation initiale dans le domaine de la banque, a été fondé en 2003 par les plus grandes banques suisses, en collaboration avec l'Association suisse des banquiers. Il organise les cours interentreprises de la branche. Plus de 3000 apprentis ne reçoivent plus le matériel didactique «Banking Today» sous forme papier mais en tant qu'application sur une tablette qui leur est fournie. L'apprentissage s'en trouve modernisé, car il n'est plus nécessaire de passer sans arrêt du papier à l'écran et inversement. Les contenus sont plus riches sur le plan multimédia et les annotations sont bien entendu possibles sur la tablette. Les apprentis peuvent sauvegarder leurs documents sur le *cloud* «CYPnet» depuis une application de la tablette. Le *cloud* est également accessible depuis le poste de travail ou la maison. L'utilisation de la tablette est facultative pour la préparation et le traitement ultérieur d'un module; elle est en revanche obligatoire pendant l'enseignement présentiel. Tous les

documents, exercices ou mandats de travail sont disponibles sous forme électronique et peuvent être téléchargés, traités ou sauvegardés par les apprentis. Depuis 2003, les examens de branche notés sont également effectués sur la tablette.

## L'autonomie reste la priorité

Appliqué depuis la création du CYP, le *connected learning* est un concept pédagogique innovant qui vise principalement l'acquisition de l'autonomie chez les apprentis (cf. encadré). Les principes didactiques n'ont pas changé avec l'introduction des outils numériques. Il s'agit toujours de renforcer les aptitudes cognitives permettant l'autoassimilation du savoir. Désormais, le catalogue de formation de la formation initiale bancaire englobe les compétences médiatiques. Il s'agit plus particulièrement de l'aptitude à utiliser un outil numérique (tablette ou ordinateur) en tant qu'instrument d'apprentissage et de travail. Le CYP applique ce principe avec toutes les consé-

quences que cela implique: il n'utilise plus de papier. Cette mesure radicale constitue toutefois le seul moyen de réussir ce changement exigeant.

La révolution numérique prend des proportions gigantesques. Elle est mondiale et concerne chaque sphère de vie, professionnelle comme personnelle. Elle modifie les modèles d'affaires, les chaînes de création de valeur, les comportements des clients et des consommateurs et les profils professionnels. Les institutions de formation doivent décider quels contenus un catalogue d'objectifs évaluateurs doit contenir afin de préparer les futurs professionnels de manière optimale à leur vie active. Etant donné qu'Internet permet à tout un chacun d'obtenir n'importe quelle information ou presque, la transmission de savoir passe à l'arrière-plan. A la place, il faut apprendre à trouver l'information et à apprendre de manière autonome, de sorte que la relève professionnelle puisse réagir à tout moment à des conditions qui changent. Les profils professionnels changent toujours plus vite et la révolution numérique n'a pas atteint son apogée, même dans le secteur bancaire.

## Avantages des outils numériques

Selon l'étude JAMES de 2014, 97% des jeunes possèdent un smartphone, qu'ils utilisent pour surfer sur Internet, envoyer des courriels et échanger sur les réseaux sociaux. L'augmentation du nombre de tablettes dans les foyers est également remarquable; aujourd'hui, un foyer sur deux en possède une. Les outils numériques mobiles sont donc largement répandus et la relève bancaire utilise déjà ces instruments sur le plan privé. Dans le même temps, la recherche et l'enseignement ont montré comment utiliser les moyens numériques à bon escient en



Le matériel didactique «Banking Today» n'existe plus que sous la forme d'une application.

cours. Les avantages dans le processus d'apprentissage sont nombreux: travail spontané non lié à un lieu, apprentissage au sein d'un groupe de pairs, activation simultanée de diverses modalités d'apprentissage (acoustique, visuelle), augmentation de l'attention et de la motivation grâce aux moyens numériques, encouragement des compétences médiatiques. En collaboration avec le Swiss Centre for Innovations in Learning de l'Université de Saint-Gall, le CYP a élaboré un concept qui définit les compétences médiatiques à développer ainsi que la façon dont les moyens numériques doivent être utilisés en parallèle aux principes didactiques de base existants.

#### Rituels d'apprentissage sur papier

La formation s'avère encore plus exigeante pour les apprentis, car ils doivent acquérir une compétence intégrative supplémentaire. Bien qu'ils soient qualifiés de natifs du numérique, ils sont très peu nombreux à utiliser les outils numériques comme ins-

truments d'apprentissage. Presque tous ont été socialisés à l'apprentissage au moyen du papier. Les rituels d'apprentissage sont profondément ancrés et la transition vers l'apprentissage numérique est d'autant plus difficile. Près d'un quart des apprentis interrogés ont cependant plaisir à apprendre avec des moyens numériques. Les autres sont encore en train d'acquérir cette nouvelle compétence.

Les cinq points ci-après doivent être pris en compte pour une utilisation réussie des outils numériques:

1. Elaborer un concept pédagogique définissant les compétences médiatiques qui doivent être intégrées au plan de formation ainsi que la manière dont les outils numériques doivent être utilisés. Nous recommandons de faire participer les enseignants de manière appropriée.
2. Lors de la conception, étudier de façon approfondie les nouvelles possibilités offertes par l'outil. Il faut arrêter de vouloir reproduire en numérique le monde du

papier. Les outils numériques ouvrent de nouveaux horizons. Les nombreuses possibilités interactives permettent par exemple d'accéder aux contenus d'apprentissage de multiples façons. Tant que l'on essaiera d'imiter l'apprentissage sur papier dans le monde numérique, le «changement» sera entravé.

3. Afin que les enseignants puissent appliquer correctement un mode d'apprentissage numérique et encadrer les apprentis, ils doivent eux-mêmes acquérir les compétences médiatiques et se familiariser avec les possibilités ainsi offertes. Le CYP ayant développé une compétence clé dans ce domaine, il propose aux enseignants intéressés et aux instituts de formation de suivre une brève formation.
  4. Selon le concept, accorder une grande attention à la mise en œuvre technique. La capacité et la stabilité du réseau sont déterminantes. Si le réseau ne fonctionne pas correctement, il représente un facteur de dérangement.
  5. Bien encadrer les apprentis. En général, les apprentis n'ont pas de connaissances préalables sur la façon d'utiliser un outil numérique comme instrument de travail et d'apprentissage. Plus l'introduction aux compétences requises et la compréhension de l'utilité sont réussies, plus le «changement» est influencé de manière positive.
- Précurseur en matière de cours interentreprises sans papier, le CYP ne profite guère d'expériences d'autres institutions. Afin d'atteindre une courbe d'apprentissage optimale, Philipp Gonon et Stefan Kessler de la chaire de formation professionnelle à l'Institut des sciences de l'éducation de l'Université de Zurich ont mené une étude de trois ans au CYP. Les résultats seront pris en compte dans l'approche didactique afin de générer la plus grande utilité possible et d'encadrer au mieux les apprentis. —

## Principes didactiques

L'approche du *connected learning* repose sur quatre principes didactiques:

### Apprentissage autonome

Les apprentis sont responsables de leur formation: ils gèrent, organisent et contrôlent eux-mêmes leur apprentissage. Ils disposent de marges de manœuvre pour définir leurs objectifs, les temps et les méthodes d'apprentissage ainsi que les binômes d'apprentissage. Les apprentis s'auto-instruisent en planifiant par exemple eux-mêmes le processus d'apprentissage, en vérifiant leurs progrès et en recherchant les informations nécessaires.

### Apprentissage intégré

L'apprentissage intégré englobe des formes d'enseignement et d'apprentissage variées et harmonisées les unes avec les autres, dont un concept de *blended learning* (combinaison de cours présentiels et d'*e-learning*).

### Apprentissage par résolution de problèmes

L'apprentissage est principalement axé

sur la résolution de problèmes. Les apprentis traitent des problèmes pratiques authentiques et présentent leurs propositions de solutions. L'orientation vers la résolution de problèmes est également possible dans un cadre plus restreint en faisant des rapprochements avec des problèmes actuels ou des expériences personnelles. Ce faisant, les cas sont considérés sous différents points de vue et les processus de résolution de problèmes sont ensuite analysés.

### Apprentissage coopératif

L'apprentissage coopératif désigne des formes de travail en groupe ou en binôme dans le cadre de modes d'apprentissage qui requièrent une activité constructive synchrone et coordonnée afin de trouver une solution commune à un problème ou de développer une compréhension commune d'une situation donnée. L'apprentissage coopératif vise à apprendre les uns des autres et les uns avec les autres.

## Validation des acquis de l'expérience (VAE)

# Plus qu'une certification

Une procédure de validation est nécessaire pour faire reconnaître ses acquis et obtenir un diplôme agréé. Cette démarche entraîne un développement non seulement professionnel mais aussi personnel.

Par Myriam Rosselet, responsable VAE au Service jurassien de la formation des niveaux secondaire II et tertiaire

— La VAE, notamment dans le domaine de la formation professionnelle initiale, est une procédure officielle qui permet à des adultes au bénéfice de plusieurs années d'expérience professionnelle mais sans diplôme agréé de faire reconnaître et attester tout ou partie des compétences acquises par la pratique, en lien avec le référentiel du métier visé (profil de qualification). Sur la base de critères de presta-

tions définis, la VAE permet d'apprécier les compétences professionnelles et de culture générale acquises de manière non formelle par un employé «non qualifié». Cette procédure a la particularité d'institutionnaliser le fait que l'on peut apprendre en dehors de l'école, c'est-à-dire que des compétences peuvent également se développer par l'accumulation d'expériences, dans l'exercice quotidien d'activités professionnelles et personnelles.

Pour l'adulte qui s'engage dans une telle procédure, la démarche est d'abord une voie d'accès à la qualification professionnelle, sans passer par un cursus de formation complet. Pour de nombreux chercheurs actifs dans le domaine de la formation des adultes, de la didactique professionnelle, de l'ergonomie et de la VAE, cette procédure permet aussi au can-

didat ou à la candidate de se dépasser et d'évoluer. Cette démarche crée ainsi du développement.

La suite du texte décrit les principaux éléments constitutifs du processus développemental mis en place par une VAE ainsi que les conditions essentielles pour optimiser une telle procédure.

### Déclencheurs et moteurs

Si l'obtention d'une certification est l'«incitation» principale de la quasi-totalité des candidats, d'autres éléments déclencheurs font que la personne s'intéresse à la procédure VAE, comme la précarité de l'emploi et/ou un bas salaire, un sentiment d'injustice, le manque de légitimité et/ou de légitimation, un événement ou une crise, mais également une remise en question ou un challenge.



Bien plus qu'un simple dossier: la procédure VAE permet aux candidats et candidates de se développer sur le plan professionnel, mais aussi personnel.

Les éléments moteurs permettant de s'engager dans le processus sont les suivants: assumer plus de responsabilités, avoir une meilleure employabilité, combler des manques, donner du sens à son parcours, obtenir une meilleure reconnaissance, évoluer professionnellement, faire le point, avoir une vision plus globale du métier, «être fait pour», pouvoir transmettre et former, avoir de l'intérêt et de la curiosité. Certains candidats invoquent encore le fait de «réparer» quelque chose (un cursus interrompu, une iniquité, etc.).

#### Facilitateurs et difficultés

Pour suivre et conclure la démarche positivement et dans de bonnes conditions, il faut un certain nombre d'éléments facilitateurs tels qu'un certain niveau d'auto-

nomie, des compétences argumentatives et rédactionnelles, un parcours scolaire positif (quel qu'en soit le niveau), la déten-  
tion d'un titre antérieur, des compétences

### Les candidats à la VAE doivent notamment être prêts à se remettre en question.

«méta» (analyse, cognition), la qualité et la variété des expériences professionnelles, la réorganisation de savoirs «dispersés». Un accompagnement de qualité (par du personnel qualifié), une méthodologie adaptée (technique d'explicitation), la dynamique de groupe et une attitude positive des experts jouent également un rôle important.

La démarche peut être compromise par un certain nombre de difficultés (ou freins), à savoir le manque d'autonomie, une mauvaise maîtrise de la langue locale, un manque de confiance en soi, la mauvaise gestion du stress, des expériences professionnelles limitées et/ou répétitives, une forme de fatalisme, l'inadéquation entre expériences et profil de qualification, la «lisibilité» de ce référentiel, un manque de temps ou d'informations, un parcours scolaire négatif, l'oubli ou la passivité, la peur (de l'inconnu, du changement, de l'échec), un rapport difficile à l'écrit ou encore les coûts financiers.

sionnel, la possibilité de former (des apprentis, des collègues, des stagiaires), une promotion et une évolution professionnelles, le rayonnement de sa démarche sur l'institution.

- Sur le plan personnel, les candidats soulignent une augmentation de l'estime de soi, de la fierté, une meilleure connaissance de soi et la réalisation ou l'aboutissement d'un projet.
- Sur les deux plans: une amélioration de la confiance en soi, une meilleure capacité à faire des liens, la découverte de nouvelles ressources et potentialités, l'indépendance, de nouveaux apprentissages, l'amélioration de la proactivité, le sentiment d'avoir augmenté son pouvoir d'agir, une meilleure reconnaissance (de soi-même, des autres), une augmentation salariale, de la satisfaction, l'augmentation de la volonté de progresser et de continuer à apprendre. Pour que le potentiel de développement de la démarche puisse exercer ses meilleurs effets, il faut que la personne adopte une posture essentielle: sa mise en disponibilité cognitive et émotionnelle. Cette attitude faite de curiosité, d'intérêt, d'ouverture et de remise en question sans jugement négatif permettra, grâce à cette «expérience sur l'expérience», l'autoformation et la transformation de l'individu, de même que le développement de ses compétences. —

## Certification professionnelle pour adultes

Parallèlement à la procédure VAE (cf. texte principal), d'autres options s'offrent aux adultes désireux d'obtenir un titre de fin de formation professionnelle du degré secondaire II (CFC ou AFP). Ils peuvent se présenter aux examens de fin de formation, sans passer par la filière «classique». Comme pour la VAE, ils n'ont pour ce faire pas besoin de conclure un contrat d'apprentissage.

Si leurs compétences professionnelles ne sont pas suffisantes, ils peuvent suivre une voie de formation plus traditionnelle. Il leur faudra alors trouver une entreprise formatrice avec laquelle ils devront conclure un contrat d'apprentissage. Selon leur formation préalable et les compétences dont ils disposent, ils ont la possibilité d'obtenir une réduction de la durée de leur apprentissage. Ils peuvent aussi être dispensés de certains domaines de qualification (l'enseignement de la culture générale, par exemple), s'ils les ont déjà acquis lors d'une première formation professionnelle initiale. sk  
[www.validacquis.ch](http://www.validacquis.ch)

### Domaines de développement

Le développement de la personne se concrétise sur deux plans, professionnel et personnel, avec certains éléments qui leur sont communs.

- Sur le plan professionnel, les candidats relèvent une amélioration du statut professionnel (meilleure assise), l'appartenance à une communauté de pratique, la consolidation des connaissances, le renforcement d'une identité professionnelle, une meilleure implication ou un meilleur investissement professionnels, l'augmentation de la légitimité et du sentiment de légitimation, la liberté potentielle de changer d'employeur, une normalisation du parcours profes-

.....  
Cet article présente un travail de mémoire réalisé dans le cadre du cursus de master en formation professionnelle proposé par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.



Le secteur des produits de luxe connaît un succès croissant auprès des étudiants en économie.

## Insertion professionnelle

### Savoir communiquer est primordial

La capacité à communiquer dans divers contextes est un facteur clé de l'intégration professionnelle. Le projet de recherche «IC-You», dont les principaux résultats ont été présentés fin 2014 lors d'un colloque à l'Université de Neuchâtel, démontre l'importance de l'expression orale dans les interactions sociales des jeunes face à leurs interlocuteurs. Il ne s'agit pas de savoir présenter un exposé ou faire un discours, mais de s'exprimer d'une manière compréhensible dans les échanges avec un employeur, des collègues ou des clients. Même si elles maîtrisent les compétences techniques propres à un métier, les personnes qui entrent dans le monde professionnel doivent se familiariser avec des normes de communication pas toujours explicites, mettant à l'épreuve leurs capacités d'adaptation. Cette recherche analyse les compétences d'interaction sociale des jeunes dans des moments clés de leur trajectoire: l'école obligatoire et postobligatoire, la formation professionnelle, les

entretiens d'embauche et les premières étapes de la vie professionnelle. Bénéficiant d'une rallonge de six mois accordée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique, le projet s'achèvera en juin 2015. [ir www2.unine.ch/ic-you](http://www2.unine.ch/ic-you)

## France

### Nouvelle structure d'orientation

Le Service public régional d'orientation (SPRO) a été instauré le 1er janvier 2015 dans toutes les régions de France, leur conférant de nouvelles responsabilités. Testée durant une année dans huit régions, la nouvelle structure doit mettre en réseau tous les services s'occupant d'orientation à l'intérieur d'une région. Elle se donne pour objectifs de répondre au mieux aux besoins d'orientation de chaque personne en l'aiguillant rapidement vers le service approprié, et d'assurer la continuité de la prise en charge. Elle veut augmenter la visibilité de l'offre d'orientation tout au long de la vie et faciliter la mise en place du conseil en évolution professionnelle, un nouveau

dispositif d'orientation visant à améliorer les qualifications des personnes en emploi ou en recherche d'emploi. Un accord cadre a été signé entre l'Etat et l'Association des régions de France, définissant les engagements réciproques. L'Etat est chargé de l'orientation dans les établissements scolaires et dans l'enseignement supérieur, tandis que l'association organise le SPRO, coordonne les actions de tous les organismes participant à l'orientation et met en place un réseau de centres de conseil sur la validation des acquis de l'expérience. [ir www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)

## Sondage

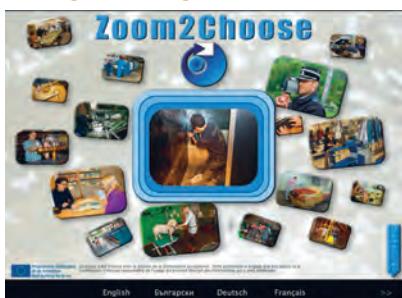
### Objectifs de carrière des étudiants en économie

Pour les étudiants suisses en économie, les employeurs les plus populaires sont les entreprises de biens de grande consommation, suivies des banques. Si ces deux domaines restent largement en tête, le secteur de la mode, des accessoires et des produits de luxe (horlogerie comprise) connaît un succès croissant depuis 2011. Selon une étude du cabinet

d'audit et de conseil Deloitte, les entreprises préférées des futurs économistes sont Google, Nestlé, UBS et Credit Suisse. En plaçant cinq entreprises helvétiques dans leur top 10, les étudiants suisses sont plus nombreux que les autres à vouloir travailler dans leur propre pays. [ir Deloitte LLP \(2014\): The Deloitte Talent in Banking Survey 2014: Switzerland in Focus. Londres. Téléchargement: www2.deloitte.com/ch](#)

#### Outil de travail

##### Des photos pour s'orienter



Les professionnels de l'orientation pourront proposer un nouvel outil visuel et ludique destiné aux personnes qui ont des difficultés dans la maîtrise de la langue ou dans la capacité à se projeter. «Zoom2Choose» apporte un soutien dans le processus d'exploration. Il invite l'utilisateur à classer par ordre de préférence des séries de photos présentant des situations professionnelles. Les images évoquent un contexte de travail, des activités ou des aspects d'une profession. Le rapport édité à l'issue du classement fournit au conseiller ou à la conseillère des informations utiles qui leur permettent par exemple de clarifier les représentations des métiers et les représentations de soi du bénéficiaire. Les résultats peuvent servir de base de travail pour définir des secteurs professionnels à explorer, élargir les choix et élaborer un projet avec le consultant ou la consultante. L'application informatique est accompagnée d'un guide pédagogique pour les professionnels. Conçu dans le cadre du programme européen d'éducation et de formation tout au long de la vie, le matériel peut être téléchargé gratuitement sous forme d'application

Internet ou en version imprimable. Il existe en plusieurs langues: français, allemand, anglais et bulgare. [ir www.euro-cordiale.lu/zoom2choose](#)

#### Etude

##### L'école, et après?

En Allemagne, sur mandat de la Fondation Vodafone, l'Institut de démoscopie d'Allensbach (IfD) a récemment interrogé personnellement près de 500 jeunes et leurs parents. Les thèmes abordés allaient de l'orientation professionnelle en général au soutien apporté par les parents en passant par la satisfaction par rapport aux informations disponibles. Plus d'un tiers des élèves se plaignent de lacunes en termes d'informations sur leurs perspectives de carrière. 40% ne se sentent pas suffisamment informés du déroulement d'une procédure de candidature. 60% des gymnasien avouent ne pas en savoir assez sur certaines filières d'études. Les jeunes jugent les stages et les entretiens avec des personnes actives dans le champ professionnel visé particulièrement utiles. Seul un tiers de ceux qui s'informent sur Internet sont satisfaits des offres d'information qu'ils y trouvent. Un quart seulement des élèves se sont jusqu'à présent informés des possibilités de formation et de carrière auprès de l'autorité compétente (l'agence nationale pour l'emploi); le résultat s'est avéré utile pour seulement un tiers d'entre eux. Les parents participent le plus souvent à l'orientation professionnelle par le biais d'entretiens ciblés et de conseils. Les élèves qui bénéficient de l'appui intensif de leurs parents se sentent mieux informés de leurs possibilités de formation et de carrière, ont moins de difficultés à choisir une profession et ont plus souvent une idée concrète de la profession qu'ils aimeraient exercer. Dans le même temps, les élèves issus de foyers éloignés de la formation et ceux qui vivent dans des familles monoparentales souhaitent plus souvent que les autres être épaulés dans leur orientation professionnelle. [sk IfD \(2014\): Schule, und dann? Herausforderungen bei der Berufsorientierung von Schülern in](#)

Deutschland. Düsseldorf, Fondation Vodafone Allemagne. Téléchargement: [www.vodafone-stiftung.de>Publikationen](#)

#### Genre

##### Filles en Suisse



Aujourd'hui, les filles sont confrontées à deux tendances opposées: d'une part, la société vise l'égalité des sexes (ancrée au niveau légal), d'autre part, elles font de plus

en plus face à des attentes, venant de tous côtés, liées à des rôles stéréotypés et réducteurs. Telle est la conclusion de l'organisation caritative Plan Suisse. Dans le cadre d'une étude de la Haute école spécialisée de Suisse orientale (FHO), 55 filles de différentes tranches d'âge ainsi que des enseignantes et des expertes ont été interrogées. L'étude comporte de nombreux éléments indiquant que des attentes traditionnelles de la société en termes de rôles influencent fortement les filles et agissent, plus ou moins subtilement, de façon restrictive sur leur développement. Plus les filles sont âgées, plus les caractéristiques qu'elles s'attribuent à elles-mêmes correspondent aux caractéristiques qualifiées de typiquement féminines. Presque toutes les filles interrogées envisagent aussi d'exercer une profession dite «typiquement féminine». Leur idée de la conciliation entre vie professionnelle et famille semble aussi devenir plus traditionnelle à mesure qu'elles grandissent. L'étude comprend également des indices laissant à penser que les filles perdent confiance en elles au fil du temps. Elles manquent manifestement de modèles de femmes sûres d'elles-mêmes et fortes. Plan Suisse demande diverses mesures visant à aider les filles à exploiter durablement leur potentiel et ainsi à les conforter dans leur image d'elles-mêmes et dans leur développement. [sk www.plan.ch](#)

**Orientation de carrière en ligne**

# «Au début, j'étais sceptique, puis de plus en plus convaincue»

PANORAMA a interrogé Hanni Bütler, conseillère en orientation de carrière en ligne, sur ses expériences et sa méthode de travail. L'interview s'est déroulée sous la forme d'un chat.

Interview: Stefan Krucker

**PANORAMA: Pourriez-vous nous décrire un client typique d'une orientation de carrière en ligne?**

Hanni Bütler: A l'heure actuelle, mes clients ont tous entre 35 et 50 ans. Ils ont une bonne situation professionnelle et sont réfléchis. Leur travail leur plaît dans l'ensemble, mais il y a un mais.

**Avez-vous déjà refusé un client pour une consultation en ligne, et si oui, pourquoi?**

Jusqu'à présent, toutes les personnes répondent au profil décrit.

**Que devrait écrire un client pour que vous disiez: «Non, ça ne correspond vraiment pas»?**

Je dirais sans doute cela si j'avais le sentiment de ne pas pouvoir avancer dans le processus. Ou si j'avais l'impression que la personne est en grande souffrance (par exemple en cas de burnout). Dans ce cas, je proposerais peut-être un chat vidéo pour commencer, afin d'obtenir des informations supplémentaires. La prochaine étape consisterait alors en un entretien en tête-à-tête.

**A quels aspects méthodologiques faut-il faire particulièrement attention lors de conseils en ligne?**

Je constate que je dois m'exprimer avec davantage de soin. Mais dans l'ensemble, il n'y a pas tant de différences. J'applique les mêmes phases de conseil que lors des séances en face à face. J'ai commencé récemment à travailler avec l'approche narrative de Mark Savickas. Etant donné que j'évolue dans un champ professionnel nouveau, je suis très créative. Mon expérience en matière de conseils en tête-à-tête s'avère très utile.

**Comment avez-vous eu l'idée de proposer une orientation en ligne?**

Mon conjoint est informaticien de gestion et psychologue du travail. Avec un collègue, il voulait développer un outil de coaching personnel. De fil en aiguille, l'idée est venue de proposer des conseils personnels et de construire un réseau avec d'autres conseillers. Je me suis associée au projet au moment de la phase de test. Au début, j'étais sceptique, puis de plus en plus convaincue.

**Sceptique? Pourquoi?**

Mon métier de conseillère me passionne. Je travaille avec beaucoup de moyens créatifs, des images, des représentations dans l'espace, des lignes de temps. Au début, j'avais des préjugés: je me disais notamment que l'orientation en ligne ne marcherait jamais, car on ne pouvait pas nouer de liens. Mais

les expériences que j'ai faites jusqu'à présent m'ont montré que cela fonctionne très bien.

**Qu'en concluez-vous?**

Mes clients m'informent de la suite de leurs démarches et de ce qu'ils ont déjà mis en œuvre. Et je suis moi-même étonnée de la rapidité de leur progression. Un de mes clients, chargé du développement des ressources humaines dans une grande entreprise, pense nous recommander à l'interne sur la base de sa propre expérience. Déjà pendant la phase de test, nous pouvions voir à l'aide des processus à quelle rapidité les choses évoluaient et les retours étaient très positifs.

**Comment ont réagi vos collègues et vos supérieurs au centre d'orientation de Zurich quand ils ont eu connaissance de votre offre?**

## Portail d'orientation en Suisse romande

Un nouvel outil d'orientation a été mis en place en octobre dernier par les services d'orientation professionnelle de Suisse romande. Il permet d'analyser en ligne la demande d'information et d'orientation. Destiné aux adultes, le questionnaire ADOR les aide à clarifier leurs besoins et les dirige vers les services appropriés. Il débouche sur un rapport personnalisé d'une dizaine de pages qui peut être exploité individuellement ou être suivi d'une consultation d'orientation en face à face avec un conseiller ou une conseillère en orientation.

jemorientante.info, autre portail d'aide à l'orientation en ligne, a été mis sur pied en 2011. Il a été développé conjointement par l'Office pour

l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) de Genève et des organismes d'orientation de France voisine. Ce projet a été présenté dans l'édition 4/2011 de PANORAMA.

«Avec l'arrivée d'ADOR, outil plus performant dans l'analyse des demandes, et afin d'éviter des doublons, l'OFPC renoncera à sa participation au site jemorientante.info», précise Jean-Pierre Cattin, directeur du Service de l'orientation scolaire et professionnelle de l'office genevois. Au moment de la clôture rédactionnelle, l'OFPC figurait encore sur jemorientante.info et la page était toujours en service. [www.ador-online.ch](http://www.ador-online.ch)  
[jemorientante.info](http://jemorientante.info)

Dans l'ensemble, l'intérêt est là et nous avons discuté de l'idée de lancer un projet pilote d'orientation en ligne en collaboration avec ConsX. Mais il a finalement été décidé d'intégrer cette offre dans un projet informatique plus important. Mes collègues ont eu des réactions variées; certains ont été intéressés, voire enthousiastes, d'autres se sont montrés plutôt réservés. Je pense que certains ont des incertitudes et sont très sceptiques. En Suisse, le conseil en ligne est encore trop peu connu, alors qu'au Danemark par exemple, toute l'orientation de carrière pour les adultes ne se déroule plus que sur Internet.

#### **Comment expliquez-vous ce scepticisme général?**

J'ai l'impression que les gens n'ont pas encore suffisamment conscience que l'orientation en ligne fonctionne. On pourrait peut-être comparer ce scepticisme à celui manifesté il y a quelques années face au commerce en ligne. Ce dernier est tout à coup devenu normal, ou plutôt une alternative normale aux «vrais» achats. L'orientation en ligne se situe vraisemblablement encore au début de ce processus et n'est pas encore consi-



Hanni Bütler: «L'orientation en ligne deviendra tout aussi normale que l'orientation en face à face.»

dérée comme «normale». Mais je suis persuadée que cela va changer d'ici un à deux ans.

#### **Est-ce que les résultats sont les mêmes lors d'une orientation en ligne que lors d'une orientation en face à face? Reste-t-on par exemple plus à la**

#### **surface ou arrive-t-on plus vite aux points problématiques?**

Les expériences – les miennes aussi – montrent qu'on en vient plus vite au problème. Et le conseil peut aussi être plus approfondi. Chez un de mes clients, nous avions clarifié la problématique initiale. Mais il a poursuivi la consultation, car les conseils qu'il a reçus ont donné lieu à de nouvelles interrogations: ce qui était enfoui a refait surface.

#### **Comment voyez-vous la suite avec votre entreprise?**

L'objectif est d'être dans les chiffres noirs d'ici un à deux ans. Nous avons beaucoup investi dans les logiciels et le site Internet. Nous sommes actuellement sept conseillers à proposer, en fonction de nos formations et de nos expériences, une orientation de carrière, des conseils psychologiques et des coachings. Nous devons désormais convaincre. J'aimerais que l'orientation en ligne devienne aussi «normale» que l'orientation en face à face. Pas pour la remplacer, mais en tant qu'alternative efficace. –

## **Orientation live sur Internet**

Selon son site, l'entreprise ConsX propose, en ligne, des orientations de carrière de qualité. Les conseillers en orientation professionnelle et de carrière qui y travaillent sont formés et expérimentés. Afin de tester cette offre, je me suis inscrit en utilisant un pseudonyme, Thomas Plüss. Son parcours est identique au mien. Sous ce nom d'emprunt, je réserve un rendez-vous pour l'offre la moins chère auprès de la conseillère Hanni Bütler. La conversation qui s'ensuit est stimulante. Je reconnaissais dans les réponses de ma conseillère de nombreux éléments d'un entretien en face à face. Hanni Bütler commence par clarifier la situation et la problématique. Elle applique ensuite les techniques

consistant à paraphraser et à résumer. De temps en temps, elle souligne mes forces et m'encourage, avant de passer à la formulation des objectifs. Au cours de l'expérience, je constate avec étonnement que je m'attache presque un peu à ma conseillère. Le simple fait qu'une personne s'occupe d'une autre de manière détaillée, avec empathie et un brin d'humour crée un lien. Le contact passe aussi très bien par écrit, du moins en ce qui me concerne. Si je n'étais pas justement devenu rédacteur en chef de PANORAMA, j'aurais très bien pu imaginer réserver un rendez-vous pour une orientation en ligne. sk

**La retranscription de l'entretien de conseil (en allemand) se trouve sur [www.panorama.ch/zeitschrift](http://www.panorama.ch/zeitschrift).**

www.consx.com

Recherche en matière de décision

# L'emploi d'heuristiques dans le choix professionnel

**Les jeunes choisissent un métier en fonction de leur intuition générale et non sur la base de considérations rationnelles. Ils utilisent des heuristiques simples. Plus celles-ci sont nombreuses, meilleures seront les prises de décision.**

Par Markus P. Neuenschwander, responsable du centre de recherche pour l'apprentissage et la socialisation à la Haute école pédagogique de la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse

— Les jeunes vivant en Suisse choisissent un métier entre quatorze et seize ans, à un âge précoce en comparaison internationale. Ils doivent opérer ce choix sur la base d'informations limitées. En effet, ils ne peuvent pas apprendre à connaître l'ensemble des 300 filières de formation professionnelle, comme l'exigent les défenseurs de la théorie du choix rationnel. En outre, à cet âge, ils n'ont pas encore de connaissance différenciée de leur personnalité et leur identité sexuelle est encore en développement. Les jeunes ne sont donc pas en mesure de choisir un métier en se fondant sur des informations complètes.



**Chercher une solution qui éveille un grand intérêt.**

Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation portant sur les décisions en matière de formation professionnelle et sur les parcours professionnels, nous avons demandé à des jeunes comment ils ont procédé pour acquérir la certitude de leur choix de profession. L'analyse des réponses a montré que la majorité des jeunes acquièrent cette certitude par eux-mêmes. S'ils se sentent par exemple à l'aise dans une entreprise lors d'un stage d'observation, ils sont prêts à modifier leur souhait professionnel en faveur de cette entreprise. Si la profession ou l'entreprise correspondent à leurs intérêts et à leurs aptitudes,

ils deviennent sûrs de leur choix. En outre, des jeunes de quinze ans acquièrent la certitude d'un choix sur la base d'une intuition générale, et non à partir de considérations rationnelles découlant d'informations. L'avis de leurs personnes de référence contribue également à les conforter dans leurs choix. Les jeunes estiment notamment que les discussions avec leurs parents et les enseignants leur sont utiles. Lors de l'étude, nous n'avons trouvé aucun jeune qui ait choisi un métier contre la volonté de ses parents. Au contraire, les jeunes ont suivi les recommandations et les conseils de ces derniers. En comparaison, les informations écrites contenues dans les brochures, les dépliants et autres supports jouent un rôle moins important. Quant aux informations écrites abstraites, elles contribuent rarement à conforter les jeunes dans leurs décisions. Ce constat peut s'avérer important pour l'organisation des centres d'orientation.

## Choix fortuits?

Le Prix Nobel d'économie Herbert A. Simon a proposé en 1956 le concept de rationalité écologique. Les contextes de vie des jeunes limitent et pondèrent leurs options en matière de décision. Les jeunes intègrent des éléments systématiques et situatifs dans leurs décisions de formation professionnelle. Celles-ci sont largement influencées par les offres issues de leur environnement direct, mais aussi par les exemples, les conseils et les avis de personnes de confiance importantes comme les parents ou les enseignants (ressources sociales). Ces offres ou ces incitations de l'environnement des jeunes ne sont pas prévisibles et sont donc perçues par les jeunes comme inattendues et fortuites.

Les jeunes ne procèdent pas de manière systématique lorsqu'ils choisissent une profession, mais utilisent des heuristiques, c'est-à-dire des procédés qui leur permettent de trouver rapidement les bases de décision dans un contexte d'information limité. Les heuristiques sont des moyens auxiliaires grâce auxquels des individus ont de fortes chances de



**Profiter de l'aide des parents.**

prendre une bonne décision sans disposer d'informations complètes. Elles impliquent que certaines informations sont ignorées et d'autres fortement pondérées afin de prendre des décisions plus rapidement, avec moins d'efforts et davantage de certitude que par une approche systématique. Les heuristiques peuvent porter sur différents domaines:

- sur la personne elle-même (propriétés, attitudes);
- sur des ressources sociales (conseil et soutien des personnes de référence);
- sur des caractéristiques institutionnelles (aspects institutionnels de la transition). On entend par là la focalisation sur des caractéristiques contextuelles qui permettent de distinguer les informations importantes des informations qui le sont moins.

Les heuristiques fonctionnent lorsque les jeunes aboutissent, par leur biais, à une solution adéquate. Nous avons vérifié l'hypothèse selon laquelle plus les heuristiques prises en compte sont nombreuses, plus les décisions en matière de formation professionnelle sont considérées comme positives. Contrairement au concept de *satisficing*, ou seuil de satisfaction de l'individu, nous postulons que la focalisation sur certaines informations particulières entraîne une réduction de l'information, mais que le choix d'une profession s'en trouve amélioré, si le plus grand nombre possible de ces informations pertinentes sont prises en compte.



Nous supposons que les jeunes appliquent des heuristiques lors de leur choix d'une profession justement parce qu'ils ne peuvent pas procéder de manière systématique et rationnelle en raison de la grande complexité de ces décisions, mais doivent choisir dans un cadre restreint (*bounded rationality*). Les décisions prises de manière heuristique sont plus rapides et plus économies. Nous avons pu mettre en évidence plusieurs indications allant dans ce sens. Il est en effet apparu que les cinq procédures ci-après sont utiles lors de la première transition:

1. Chercher une solution qui éveille un grand intérêt.
2. Profiter de l'aide des parents.
3. Continuer à chercher une place d'apprentissage malgré les obstacles.
4. Profiter de l'aide des enseignants.
5. Prendre une décision rapidement.

Si les adolescents considèrent chacune de ces procédures comme importante, ils prendront une décision plutôt bonne, c'est-à-dire qu'ils opteront pour une solution qui correspond à leurs intérêts et à leurs apti-

tudes. Si le choix d'une profession doit aboutir rapidement et à moindres efforts à une solution répondant le plus possible aux intérêts et aux aptitudes personnels, le soutien apporté par les cinq procédures précitées semble essentiel.

Nous avons pour la première fois analysé de manière théorique et empirique différents types d'informations qui influencent la qualité des décisions en matière de formation professionnelle. Nous supposons que ces décisions sont en partie rationnelles, mais qu'elles sont aussi pilotées selon la situation par des personnes de référence (parents, enseignants) qui occupent une grande place dans la vie des jeunes. Le choix d'une profession devient donc un processus de socialisation. Bien que ces informations ne soient pas toujours précises et actuelles, elles sont dotées d'une force de persuasion subjective élevée et aboutissent à une solution que les jeunes évaluent comme positive.

#### Transfert dans la pratique

Nous recommandons aux jeunes devant choisir un métier d'utiliser les heuristiques formulées. Ils ne disposeront certes d'aucune garantie quant au succès de leur recherche d'une place d'apprentissage mais trouveront très certainement une formation professionnelle appropriée. Les jeunes devraient donc essayer de clarifier suffisamment tôt ce qui les intéresse, cette approche fonctionnant apparemment mieux que l'évaluation de leurs aptitudes. Par ailleurs, il est important qu'ils bénéficient du soutien d'au moins un



adulte de référence lors du choix d'une profession. Souvent, il s'agit des parents. La plupart des jeunes qualifient leurs parents de principale source de soutien lorsqu'ils doivent choisir un métier. Toutefois, lorsque

les parents ne veulent ou ne peuvent apporter ce soutien, les jeunes devraient se tourner vers d'autres personnes de référence (enseignants, proches, mentors). Les enseignants ou les conseillers en orientation peuvent aider à trouver un mentor approprié. Lorsque les connaissances des parents ou des enseignants en matière de formation professionnelle sont insuffisantes ou erronées, un accompagnement complémentaire des jeunes par des professionnels (par exemple l'orientation professionnelle) est indiqué. Les parents, les enseignants et les mentors doivent eux aussi obtenir des informations actuelles sur



les filières de formation, afin de pouvoir accompagner les jeunes de manière compétente. La motivation dans le processus de choix professionnel et de candidature ainsi que la persévérance lors de la recherche sont également centrales. Les jeunes issus des écoles aux exigences élémentaires ou dont les résultats sont moins bons peuvent compenser leurs désavantages par un engagement plus important. La recherche montre que leurs espoirs de succès, associés à une valeur élevée attribuée à la formation professionnelle, leur donnent de bonnes chances d'obtenir une place d'apprentissage. Les résultats soutiennent également la planification du choix professionnel, selon laquelle les jeunes suivent tôt des stages d'observation (pendant la 8e année) et commencent à accumuler des expériences professionnelles les plus variées possible. —

.....

Neuenschwander, M. P., Hermann, M. (2014): Determinanten von Berufsbildungsentscheidungen bei eingeschränkter Informationsbasis. In: Racherbäumer, K., Liegmann, A. B., Mammes, I. (Ed.), *Facetten von Übergängen im Bildungssystem – Nationale und internationale Ergebnisse empirischer Forschung* (p. 125–140). Münster, Waxmann.

# MARCHÉ DU TRAVAIL



Le Service suisse de placement pour les musiciennes et les musiciens ne bénéficiera plus du soutien du SECO.

## Enseignement de la musique

### Le SECO n'apporte plus son soutien au SFM

Dès 2015, le Service suisse de placement pour les musiciennes et les musiciens (SFM) devra se passer du soutien du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Jusqu'à aujourd'hui, 15% des charges d'exploitation étaient couvertes par ce biais. Mis en place en 1934, le service sert aux autorités à évaluer la qualité des artistes du divertissement, à établir des attestations de musicien-ne professionnel-le, à défendre la priorité des Suisses et à vérifier les conditions d'embauche. Il fournit de nombreux services comme l'établissement de contrats, le conseil aux musiciens et aux employeurs, les contrôles tarifaires (tarif prescrit) et des visites chez les clients et dans des fanfares. Ces dernières années, il procédait à quelque 600 placements par an, correspondant à des gages de 3,5 millions de francs; les principaux clients sont les dancings et les hôtels. Une coopération formelle a en outre existé entre 2007 et 2011 avec les offices régionaux de placement, sans

toutefois fonctionner de manière satisfaisante. Le service, qui dispose de plus de 1000 contacts, assure aujourd'hui encore des services de placement précieux pour les musiciens à la recherche d'un emploi et garantit un engagement conforme aux dispositions légales. *dfl*  
[www.sfm.ch](http://www.sfm.ch)

## Spécialiste en ressources humaines

### Plus proche de la réalité professionnelle

L'organisation faîtière pour les examens professionnels et supérieurs dans le domaine des ressources humaines HRSE a terminé, sur le plan conceptuel, la réforme de l'examen professionnel de spécialiste en ressources humaines (RH) avec brevet fédéral. La principale nouveauté réside dans la séparation de l'examen en une partie générale (connaissances générales), que tous les candidats doivent passer, et en trois options: gestion du personnel en entreprise, placement public et conseil du personnel, placement privé et location de services. «Le futur brevet fédéral tiendra dorénavant mieux

compte des exigences spécifiques des offices régionaux de placement (ORP) et du profil professionnel de leurs conseillers», affirme avec conviction Armin Haas, président de la HRSE. Le nouvel examen (qui sera organisé pour la première fois en 2017) sera en outre orienté compétences et s'appuiera sur des situations de travail concrètes, telles qu'elles apparaissent dans les champs professionnels en question. On passe ainsi d'une orientation vers la discipline à une orientation vers les compétences opérationnelles interconnectées. La partie générale de l'examen se déroulera probablement sous forme électronique. Les trois options utiliseront une méthode d'examen variée et innovante englobant des mini-cas, des études de cas intégrées, des séquences vidéo, des présentations et des entretiens professionnels. La durée totale d'examen passera à neuf heures, contre onze actuellement. Les conditions d'admission ont été renforcées: les candidats doivent désormais justifier de deux ans d'expérience dans l'option de l'examen choisie au moment de l'inscription; jusqu'à présent, l'attestation pouvait

encore être fournie au moment de l'examen. Des cours préparatoires sont proposés dans près de 70 écoles en Suisse alémanique et 22 écoles en Suisse romande et au Tessin. En 2014, 1400 personnes se sont présentées à l'examen, dont environ 10% de conseillers ORP. Quelque 863 personnes l'ont réussi, soit 64%. *df*  
[www.hrse.ch](http://www.hrse.ch)

### ***Job coaching***

#### **Plus qu'un simple encadrement**

Le *job coaching* est une forme relativement récente de *coaching*. Une étude a analysé la façon dont des *job coaches* se voient sur la base de dix interviews. Le *job coaching* vise une (ré)insertion sur le marché du travail ou de la formation; le *coaching* en matière de direction n'est jamais qualifié de *job coaching*. En outre, le *job coaching* constitue d'abord une mesure du système étatique et non du marché privé. Les coaches se voient souvent confier les personnes à encadrer par des services «mandants», sachant que cette mesure est souvent obligatoire pour ces personnes (risque de suppression des prestations). Il peut en résulter des conflits de rôles pour les coaches, par exemple lorsque l'objectif du *job coaching* n'est pas atteignable (pour des raisons liées aux clients, au marché du travail ou aux dispositions institutionnelles). C'est pourquoi les coaches se voient à la fois comme des entraîneurs, des experts et des avocats; ils emploient dans leur travail des métaphores comme aider, habiliter, diriger l'action ou protéger. De manière générale, les coaches se voient davantage dans un rôle de conduite que d'accompagnement en raison de leur objectif global, à savoir rendre les individus aptes à travailler dans le système. *df*

Marti, S., Sabatella, F., Streuli, E., Studer, T. (2014): «Man will ja Leute fit machen für das System» – Eine qualitativ-empirische Rekonstruktion des Rollenselbstverständnisses von Job Coachs in der Schweiz. Olten/Zurich, FHNW/ZHAW. Téléchargement: [www.jobcoaching-forschung.ch](http://www.jobcoaching-forschung.ch)

### **Projet pilote**

#### **Subventions contre le chômage de longue durée**

Depuis 2010, l'assurance-chômage (AC) teste un nouvel instrument – les allocations d'intégration professionnelle (AIP) – visant à donner de nouvelles perspectives professionnelles à des chômeurs de longue durée difficiles à placer. Dans le cadre des AIP, l'AC refinace des salaires liés aux prestations et les complète avec des AIP afin de permettre des placements volontaires dans des entreprises sociales sur le deuxième marché du travail. L'offre s'adresse à des assurés de l'AC qui sont difficiles à placer, qui ont ouvert au moins leur deuxième délai cadre d'indemnisation, pour qui les mesures habituelles du marché du travail n'ont pas abouti à une intégration durable et qui seront très probablement en fin de droit. Le projet pilote a été élaboré par le Service de l'économie et du travail du canton de Lucerne, en collaboration avec une entreprise sociale du groupe Dock à Wolhusen. Dans une deuxième étape (2015–2017), d'autres entreprises sociales de toute la Suisse viendront grossir les rangs, selon une décision de la commission de surveillance de l'AC prise fin octobre 2014. L'élargissement du projet pilote doit permettre de vérifier les résultats positifs issus de la première évaluation et de les compléter par des expériences faites dans différentes entreprises. Au cours des quatre premières années, près de 100 chômeurs difficilement insérables des offices régionaux de placement du canton de Lucerne ont participé au projet. Un tiers a pu quitter l'AC de façon anticipée, un autre tiers a pu continuer à être employé sans heurts grâce aux refinancements par l'aide sociale. Aucun financement de suivi n'a été trouvé pour le tiers restant. L'objectif est d'effectuer de 400 à 500 placements par AIP dans cinq ou six cantons. *df*

### **TROIS QUESTIONS**

à Gudela Grote, professeure en psychologie du travail et des organisations à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich



### **La loyauté compte toujours moins**

**Le dernier baromètre RH révèle que de moins en moins de personnes se sentent liées à leur employeur. Est-ce un phénomène nouveau?**

Le passage à des relations de travail à orientation plutôt économique est discuté depuis longtemps. En Suisse, ce changement s'est toutefois dessiné seulement au cours des dernières années.

#### **Pour quelles raisons?**

Les entreprises structurent les rapports de travail de manière toujours plus flexible afin de pouvoir réagir rapidement à des impératifs économiques. Dans le même temps, elles savent que les collaborateurs loyaux s'engagent davantage et ce, au-delà de leurs tâches. Elles attendent donc de leurs collaborateurs une sorte de «loyauté flexible» qui implique par exemple que les actifs se sentent responsables de leur travail. En Suisse, cet équilibre semble encore (bien) fonctionner. Toutefois, les employeurs doivent avoir conscience que la loyauté ne peut pas être simplement activée ou désactivée sur demande. Il est primordial de montrer de l'estime, justement puisque les relations de travail ne durent plus toute une vie.

#### **La qualité des carrières professionnelles se mesure aussi au nombre de postes occupés. Un mauvais développement?**

Il ne doit pas non plus y avoir trop de changements de postes, car cela indique qu'on ne s'engage jamais longtemps quelque part. Les personnes changeant d'emploi très souvent ne trouvent pas un poste aussi facilement qu'on pourrait le croire. *df*

## Intégration professionnelle

# Pourquoi le marché du travail n'accueille-t-il pas tout le monde?

**Avec un taux de chômage de 3%, nous n'avons pas à nous plaindre. Partout ailleurs, on parlerait de plein emploi, mais pas en Suisse. A raison! Comment réussir à insérer encore davantage de demandeurs d'emploi dans le marché du travail?**

Par Hansjürg Dolder, chef de l'Office de l'économie et du travail de Bâle-Ville

— En raison de sa faible réglementation, le marché suisse du travail est considéré comme flexible et donc performant. Ce succès signifie que la Suisse est attrayante pour les entreprises et donc pour les places de travail. Cela est confirmé par le faible taux de chômage. Mais nous ne pouvons pas encore nous satisfaire de la situation. En Suisse également, il y a trop de gens qui cherchent un travail et n'en trouvent pas, qu'il s'agisse de chômeurs, mais aussi de personnes qui ne sont plus annoncées à l'assurance et qui sont soutenues par l'aide sociale ou des proches. J'estime que ce dernier groupe représente 2% supplémentaires.

### Avec le marché du travail, pas contre lui

Nous devons nous demander pourquoi le marché du travail n'absorbe pas toutes les personnes désireuses de travailler. La question peut être encore mieux formulée: que pouvons-nous faire pour que le marché du travail accueille davantage de monde? Nous ne devrions pas nous plaindre du marché du travail lui-même, ni de ses règles peut-être brutales ou injustes. Il est beaucoup plus efficace de considérer le marché du travail comme une réalité donnée et de consacrer notre énergie à améliorer les chances de succès des personnes en recherche d'emploi. Nous pouvons même utiliser les lois du marché à notre profit, par exemple en finançant une partie des coûts du travail. Je pense à des journées de découverte, à des stages de courte durée ou à des allocations d'initiation au travail qui permettent à une entreprise d'offrir une phase d'essai à moindres frais, et aux personnes en recherche d'emploi de se faire connaître.

Le marché du travail a changé et continuera à le faire, car les besoins des entrepreneurs évoluent. Le changement touche non seulement les produits fabriqués et les services proposés, mais aussi les méthodes d'élaboration. Cela pose un défi aux personnes actives aussi, car les travaux simples vont continuer à se raréfier, pour être confiés aux machines, alors que

### La formation comme les compétences sociales revêtent une grande importance.

de nouvelles places de travail seront créées pour des personnes bien qualifiées. Ces derniers quatre ans, l'emploi a augmenté annuellement de 1 à 2% dans toutes les régions de Suisse en raison de la meilleure conjoncture. Le chômage a diminué, mais l'écart entre les qualifications demandées et offertes s'est creusé. Beaucoup de nouveaux postes de travail ont été repourvus à l'aide de personnel étranger. L'ouverture du marché européen a permis cette évolution et, bien trop souvent, le recrutement à l'étranger est resté l'unique voie à disposition des entreprises désireuses de pourvoir un poste.

### Comment les demandeurs d'emploi atteignent leur but

Plusieurs facteurs sont décisifs pour retrouver rapidement un emploi. L'un des principaux est certainement la qualification, la formation. Les détenteurs d'un titre professionnel reconnu au niveau fédéral ou d'un titre d'une haute école se retrouvent trois fois moins souvent au

chômage que les personnes sans qualification professionnelle. Cependant, cette formation ne conserve sa valeur que si elle est actualisée régulièrement par des formations continues. Ainsi, une formation commerciale datant de 20 ans se révèle peu utile sans maîtrise de l'informatique actuelle. Outre la formation, les compétences sociales revêtent aussi une grande importance. Il s'agit de qualités touchant par exemple la personnalité, l'esprit d'équipe ou le comportement en général. D'autres facteurs sont la connaissance de la langue usuelle sur le lieu de travail et, le cas échéant, de langues étrangères. Naturellement, le salaire exigé est aussi un critère déterminant pour l'accès à un poste. Sans oublier le facteur discrimination qui rend la recherche d'un emploi nettement plus difficile pour les étrangers de deuxième génération.

On dit aussi souvent qu'à partir de 50 ans, les chances de trouver un emploi sont très faibles. Cette affirmation est erronée ou ne vaut qu'à certaines conditions. En novembre 2014, le taux de chômage des plus de 50 ans était de 2,7% et celui des jeunes chômeurs de 3,3%. Ce faible taux de chômage des aînés est dû au fait qu'ils deviennent beaucoup moins souvent chômeurs que les jeunes. Mais s'ils se retrouvent sans emploi, il leur faut alors beaucoup plus de temps que les jeunes pour retrouver un poste. Actuellement en Suisse, la recherche d'emploi des jeunes de moins de 24 ans dure en moyenne 123 jours, contre 364 jours dès 50 ans. Chaque mois, une personne en recherche d'emploi sur douze en moyenne retrouve un travail, mais seulement une personne sur vingt-cinq chez les plus de

50 ans. On peut donc trouver du travail après 50 ans, mais les chances sont nettement plus faibles que chez les jeunes.

### **Un fonds utile à Bâle-Ville**

Il n'existe pas de recette miracle pour donner plus facilement accès au marché du travail. Dans le canton de Bâle-Ville, nous cherchons l'efficacité à l'aide d'un large éventail de stratégies et de mesures afin de soutenir les demandeurs d'emploi de façon aussi flexible et innovante que possible, à l'image du marché du travail lui-même. Nous avons ainsi réuni les services de l'aide sociale et les autorités du marché du travail (Office de l'économie et du travail, offices régionaux de placement) au sein du centre d'intégration au travail, où nous accompagnons avec les mêmes instruments les demandeurs d'emploi difficiles à insérer de l'assurance-chômage et de l'aide sociale. En collaboration avec des partenaires externes, nous avons développé plus de 50 offres différentes de qualification et d'emploi et nous les utilisons très activement; pour ce faire, nous investissons presque l'intégralité des moyens mis à disposition



Dans le canton de Bâle-Ville, l'aide sociale et les autorités du marché du travail sont réunies sous le même toit.

grâce à une procédure rapide, y puiser des financements pour des projets pilotes ou pour amortir des variations de la demande. Le fonds est alimenté chaque année à hauteur de six millions de francs en provenance du compte d'Etat ordinaire. Ainsi, les dépenses du compte d'Etat sont constantes et les MMT peuvent être prises en fonction des besoins, ainsi que lorsque les finances cantonales vont mal. La mise en œuvre des projets pilotes s'en trouve également facilitée étant donné qu'ils ne grèvent pas le compte d'Etat ordinaire.

### **Les vérifications demandent trop de temps**

Nous avons également fait de bonnes expériences avec le principe consistant à mettre en œuvre des MMT indépendamment des modalités de financement et à assurer ce dernier dans une seconde étape seulement. Lorsqu'aucune assurance sociale ni l'aide sociale ne peuvent participer à la prise en charge des coûts, la mesure en question est alors financée par le fonds. Il serait souhaitable que les deux grandes assurances sociales de la Confédération prévoient elles aussi des solutions de financement comparables, ne serait-ce qu'aux points de jonc-

tion du chômage et de l'invalidité. Trop de temps se perd aujourd'hui pour savoir quelle assurance sera compétente et quelles règles seront à suivre.

Pour terminer, il faut rappeler que tous les efforts et les investissements consentis ne peuvent servir qu'à augmenter les chances de trouver un nouvel emploi. La vision à préserver est celle de voir toutes les personnes en recherche d'emploi intégrer le marché du travail. Il faut aussi accepter qu'il existera toujours des personnes qui, pour des raisons extrêmement diverses, n'accéderont plus au marché du travail. Pour elles, on peut et on doit proposer des activités volontaires dans le cadre d'une entreprise sociale. Notre société se doit d'offrir cela à ces personnes qui, comme nous, construisent une grande part de leur estime de soi à partir du travail. —

## **Nous mettons en œuvre des MMT indépendamment des modalités de financement.**

par l'assurance-chômage du canton (BS). La politique cantonale nous permet en outre de rechercher et de tester continuellement de nouvelles mesures. Par exemple, nous testons depuis l'été 2014 comment des bénéficiaires de l'aide sociale âgés de 25 à 40 ans peuvent rattraper une formation et obtenir un titre professionnel. Dans le cadre de ce projet, 25 personnes suivent une formation professionnelle initiale. Le projet est financé conjointement par des contributions à la formation, l'aide sociale et le fonds de financement de mesures du marché du travail (MMT).

La création du fonds de financement des MMT remonte à plusieurs années déjà. Ce fonds a toujours soutenu et permis l'innovation. Le gouvernement cantonal peut,

# Le chômeur standardisé

Le travail des conseillers dans les offices régionaux de placement ou dans les mesures du marché du travail est marqué par des normes sociales et politiques définissant le comportement attendu des personnes en recherche d'emploi. Or, selon la chercheuse en sciences sociales Bettina Wyer, ces normes compliquent le conseil adapté au client.

Interview: Daniel Fleischmann

**PANORAMA: Quelles sont les théories centrales de votre thèse de doctorat consacrée aux chômeurs de longue durée dans la politique sociale d'activation?**

Bettina Wyer: Dans la première des deux parties de l'ouvrage, j'ai analysé la construction normative de la politique d'activation, les structures institutionnelles des offices compétents ainsi que les mesures du marché du travail (MMT). Cette analyse révèle que la politique sociale d'activation repose sur l'image d'un chômeur standardisé. La société demande

souvent tentative de minimiser la logique de valorisation ou le jugement moral. De nombreux programmes et diverses démarches cantonales s'opposent ouvertement à une telle standardisation.

**Mais des normes telles que l'orientation par rapport aux performances ou les compétences ne sont-elles pas une condition nécessaire pour rejoindre le marché du travail primaire?**

Bien sûr, dans un certain sens. Mais la politique sociale d'activation pratique une suspicion collective à l'égard des clients et clientes censés ne pas satisfaire ces normes. Pendant leur période de chômage, ils doivent continuellement prouver qu'ils acceptent ces normes et sont capables de les mettre en œuvre. La politique sociale s'adapte ainsi à la logique de valorisation capitaliste propre au marché du travail, alors que sa mission première serait justement d'offrir une protection aux personnes ne parvenant plus à suivre cette logique. Et même lorsque les clients font preuve d'une productivité supérieure à la moyenne dans ce système activant, ils n'obtiennent pas nécessairement de récompense. Quant aux clients motivés, plutôt que de rejoindre le marché du travail primaire, ils deviennent souvent uniquement de très bons chômeurs.

**Vous situez donc les difficultés liées à la logique d'activation avant tout dans le concept politique?**

Dans un premier temps, oui. Mais la standardisation crée naturellement des conditions auxquelles les offices compétents et les MMT ne peuvent échapper, car ces derniers sont tenus d'opérer la mise en œuvre. Certes, les structures d'activation se sont nettement professionnalisées ces

dernières années. Une majorité de spécialistes s'efforcent de prendre en compte les nécessités de développement des clientes et des clients et de les accompagner aussi individuellement que possible. Mais certaines difficultés structurelles vont à l'encontre de l'orientation client, par exemple la participation non volontaire, la pression économique sur les programmes, le manque d'intégration des employeurs et d'autres facteurs tels que le manque de temps à disposition et l'imbrication des aides et des sanctions. Ces facteurs peuvent faire obstacle à l'efficacité de l'aide.

**Comment les spécialistes font-ils face à cette situation?**

Dans mon livre, j'ai analysé les effets de l'activation sur les clients. Concernant l'analyse des pratiques de spécialistes, je renvoie à la publication «Praxis der Aktivierung», où Peter Schallberger et moi-même décrivons les modes d'action des professionnels. De manière générale, la pression politique en vue d'activer toutes les personnes sans emploi peut devenir pénible pour les professionnels souhaitant placer le client au centre de leur travail. Ces spécialistes sont obligés de prendre des mesures pour leurs clients, alors même qu'elles semblent inutiles au départ. Après une longue période passée au sein du système d'activation, les conseillers se laissent parfois aller au cynisme, d'autres redoublent d'efforts afin d'accompagner professionnellement les clients malgré les contradictions politiques.

**Pourquoi les clients touchés par le chômage de longue durée ont-ils de la peine à répondre aux exigences posées?**

Beaucoup de ces personnes sont confron-

**La pression en vue d'activer toutes les personnes sans emploi peut devenir pénible pour les conseillers.**

aux personnes sans activité lucrative d'orienter leur action selon des normes prédefinies, en particulier une forte orientation sur les prestations produites, la responsabilité individuelle, la fonctionnalité et une grande compétence dans la gestion de soi. Le chômeur ainsi normé n'est pas l'expression d'un ordre explicitement formulé, mais celle d'une position politique et sociale sur la façon dont les employés et les demandeurs d'emploi doivent se comporter en Suisse s'ils veulent rester sur le marché du travail.

Dans la deuxième partie du livre, j'essaie de montrer les conséquences pratiques de cette standardisation. L'analyse qualitative de nombreuses interviews réalisées auprès de clients et de professionnels révèle clairement que cette standardisation complique la sortie du chômage dans la pratique institutionnelle, même s'il y a

tées à des problèmes complexes. Le chômage de longue durée s'explique en grande partie par des qualifications professionnelles inexistantes ou faibles. A cela s'ajoutent des atteintes physiques ou psychiques, qui entraînent le chômage ou qui en découlent. Lorsque le chômage dure, on constate souvent l'apparition de traits biographiques rendant difficile une organisation de vie autonome et cohérente. Ces cas individuels exigent des diagnostics différenciés pour définir des possibilités réalistes de surmonter le chômage. C'est justement dans de telles situations que le temps nécessaire fait défaut, dans un système harcelant les conseillers et les clients pour qu'ils s'adonnent en permanence à l'activisme.

#### **Comment les chômeurs de longue durée gèrent-ils ces exigences standardisées?**

Dans la première partie, je prends en compte les conditions préalables typiques du groupe des personnes concernées. L'expérience du chômage de longue durée ainsi que le manque de ressources sont des facteurs pesant fortement sur leurs comportements. Je montre comment cela s'exprime au quotidien dans les institutions et dans la relation entre professionnels et clients. Dans la seconde partie, je décris les raisons poussant souvent les clients à adopter certains réflexes dans leur recherche de solutions. Schématiquement parlant, deux réflexes sautent

---

#### **Le temps nécessaire à un diagnostic adéquat au cas par cas manque clairement.**

---

aux yeux: soit ces personnes s'adaptent aux exigences standards, soit elles s'adaptent autrement. En référence au sociologue Erving Goffmann, j'appelle l'adaptation exigée par le système un effort d'adaptation primaire. Quant aux comportements de résistance et de confrontation, ou les comportements stratégiques des clients, je les appelle

stratégies d'adaptation secondaires. Celles-ci permettent aux clients de conserver leur soi, leur subjectivité ou de se créer un espace d'autonomie dans l'institution. Ce type de stratégie peut se révéler fatigant pour les professionnels. Ce qui est crucial, c'est de savoir si et comment ces comportements sont compris et interprétés. Mais c'est justement ce type de compréhension qui n'est pas prévu par la politique, dont les normes appliquées lors de l'activation exigent de se concentrer sur le comportement factuel des clients. Ce comportement doit être le seul indicateur révélant qui est le client ou la cliente et comment il ou elle agit. Cet indicateur se retrouve malheureusement aussi dans la pratique de l'intégration au travail. Il n'est pas rare que des professionnels souhaitent des clients pratiquant l'adaptation primaire.

#### **Quelles sont vos propositions?**

L'analyse de la conception et des effets de la politique sociale d'activation révèle ce qui n'est pas réalisable par le système actuel, mais qui serait urgentement nécessaire, et pas seulement pour le chômage de longue durée. Pour évoquer un point particulièrement important, ce qui fait clairement défaut, c'est le temps nécessaire pour établir un diagnostic adéquat au cas par cas. La condition pour orienter les clients vers les bonnes mesures d'intégration est d'établir et de comprendre précisément leur parcours professionnel en tenant compte de leur biographie souvent difficile, afin d'en déduire les possibilités réalistes de développement. Pour certaines personnes sans emploi, il serait indispensable d'élaborer d'autres façons de faire ses preuves, vu qu'une réintégration dans le marché du travail primaire n'est possible ni à moyen ni à long terme. Dans les mesures d'intégration manque aussi souvent le temps nécessaire pour soutenir les clients selon leur situation individuelle. Ces dernières années, la durée du parcours dans les programmes d'intégration s'est progressivement réduite. Parallèlement, le travail administratif a augmenté en raison des demandes



**Bettina Wyer:** «Les personnes sans emploi sont soupçonnées collectivement de trop peu mettre l'accent sur leurs propres prestations et d'être trop peu efficaces.»

de prolongation, de l'assurance qualité et de divers rapports à fournir à la commune et au canton. Une profonde standardisation s'est également établie en ce sens. Le temps précieux que les professionnels doivent passer derrière leur bureau fait clairement défaut pour accompagner les clientes et les clients. —

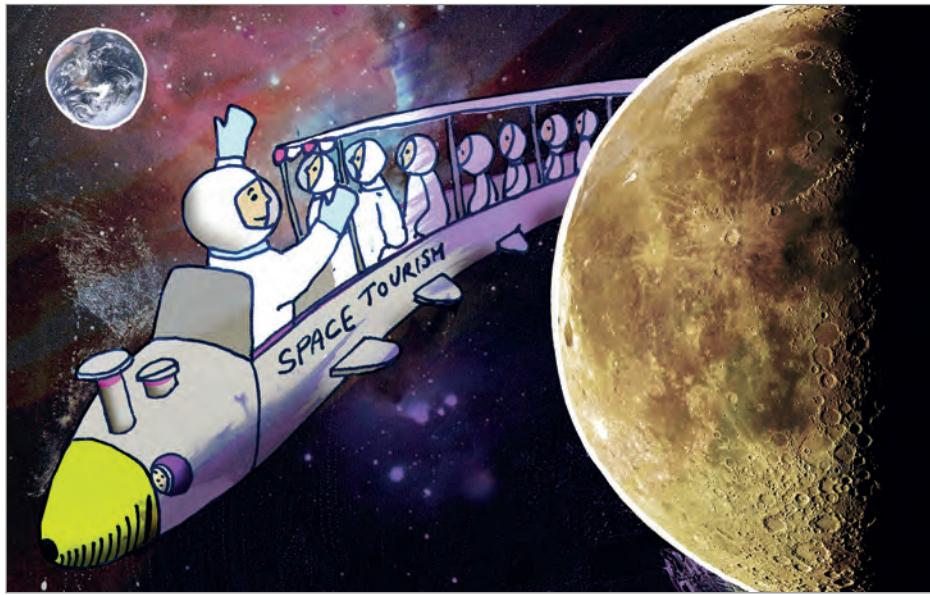
---

Wyer, B. (2014): *Der standardisierte Arbeitslose. Langzeitarbeitslose Klienten in der aktivierenden Sozialpolitik*. Konstanz, UVK.  
Schallberger, P., Wyer, B. (2010): *Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung*. Konstanz, UVK.

---

Bettina Wyer est chercheuse en sciences sociales et éducatrice sociale dans le domaine de l'intégration au travail et de la formation.

## MÉTIER D'AVENIR



## Guide spatial, guide spatiale EPF

«Vous voyez la grande tache sombre sur la face visible de la Lune? Il s'agit de la mer de la Tranquillité. C'est là qu'Apollo 11 s'est posé en 1969. Saviez-vous qu'à la surface de Vénus, la température moyenne s'élève à plus de 460°C? Une vraie fournaise, n'est-ce pas?! A droite du cockpit, vous avez la constellation du Cygne. Elle représente l'oiseau avec ses ailes entièrement déployées. On la reconnaît facilement à la disposition de ses étoiles en forme de croix.» Même s'ils n'ont pas encore quitté la Terre, les guides spatiaux sont prêts pour le grand voyage.

Le secteur du tourisme spatial est en plein boom: le nombre d'entreprises proposant des vols dans l'espace explose; des centaines de clients fortunés et de stars ont déjà réservé leur billet. Dans un futur proche, les guides spatiaux auront pour mission d'accompagner ces cosmonautes du dimanche dans leur périple et de lever le voile sur les mystères de l'Univers. Lancée en 2011 en Suisse, la formation de guide spatial connaît un succès fulgurant. L'enseignement est dispensé conjointement par les deux écoles polytechniques fédérales. Astronomie, planétologie, astrophysique, cosmologie, pétrographie ou encore mythologie: telles sont quelques-unes des disciplines enseignées au niveau bachelor. En master, les étudiants suivent un stage à la NASA ou auprès de l'Agence spatiale fédérale russe Roskosmos. Pour la toute première volée, le bout du tunnel est en vue.

Après le crash du vaisseau SpaceShipTwo de la compagnie Virgin Galactic, le responsable de filière David Twilight se voulait rassurant: «Cette tragédie ne donnera pas un coup de frein au tourisme spatial. Les places de formation et de stage ne sont pas non plus menacées.» jc

## IMPRESSIONS

## 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

Stefan Krucker (sk), rédacteur en chef  
Andreas Minder (am), Berufsbildung  
Pierre-Yves Pupipe (pyp), Formation  
Anna Zbinden Lüthi (az), Berufsberatung  
Ingrid Rollier (ir), Orientation  
Daniel Fleischmann (dfl), Arbeitsmarkt et Berufsbildung  
Peter Kraft (pek), Glosse  
Jean-Noël Cornaz (jc), production et trait d'humour

Layout: Andrea Lüthi (al)

Correction: Catherine Vallat

## Imprimerie

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

## Maison d'édition – Distribution – Publicité

Weber AG Verlag  
Gwatstrasse 144, 3645 Thonon/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/EUR 19.-  
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF/EUR 92.-  
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF/EUR 111.-  
Abonnement annuel étudiants: CHF/EUR 50.-  
Exemplaire à l'essai: gratuit.  
ISSN: 1661-9544, 29e année.

## Photos

Couverture: CSFO/Niklaus Spoerri; p. 4: Fotolia/Photopraphee.eu; p. 5: Fotolia/Photopraphee.eu; p. 7: Fotolia/bluedesign; p. 9: CSFO/Fabian Stamm; p. 12: simens.ch, vindienblog.wordpress.com; p. 13: aDsR, DR; p. 14: Fotolia/Rawpixel; p. 16: Reto Schlatter; p. 18: Fotolia/jkphoto69; p. 19: Euro Cordiale, Plan Suisse; p. 21: Stefan Baumgartner; p. 24: Fotolia/Andrey Armyagov; p. 25: DR; p. 27: DR; p. 29: DR

AVANT-PREMIÈRE PANORAMA N° 2 | 2015 paraît le 23 avril

## Migration et intégration

Les personnes issues de l'immigration font face à des défis spécifiques. Quels sont-ils concrètement, que ce soit pour les jeunes, les adultes, la première et la deuxième génération, les personnes peu qualifiées ou pour les spécialistes? Quelles approches sont-elles utiles dans les relations avec ces groupes? Eléments de réponses dans la prochaine édition.