

# PANORAMA

N° 2 | 2016

## Identité numérique

Nos activités en ligne s'affichent sur des profils publics. Les recherches d'emploi passent de plus en plus par les réseaux sociaux. De nouveaux métiers apparaissent, pendant que certaines personnes choisissent de se déconnecter.



### Apprentissage bilingue

Ou comment pratiquer des langues étrangères sans leçons supplémentaires. | p. 14

### Une image vaut mille mots

La visualisation des souhaits professionnels est très prometteuse. | p. 20

### La nouvelle carrière de Doris Roduner

À Lucerne, les conducteurs de bus sont recrutés via les ORP. | p. 28

# Identité numérique

## FOCUS

- 4** **Jamais sans mon smartphone** | D. Fleischmann  
Cinq écoliers parlent de leur comportement sur Internet.
- 6** **Le recrutement en 2016** | A. Ciaramella  
Chômeurs, employeurs et services publics, tous sont mis à rude épreuve par les nouveaux médias.
- 8** **Quand la transformation numérique devient un objectif stratégique** | Interview: Ch. Bitz  
Catherine Santoru et Caroll Singarella présentent la stratégie digitale instaurée par l'Office cantonal de l'emploi de Genève.
- 9** **Être présent sur les réseaux sociaux pour toucher le jeune public** | I. Rollier  
Portrait de Cristina Pydde, *community manager* à l'Université de Fribourg.
- 10** **Connecté ou non?** | J. L. Cachelin  
Les adeptes du hors ligne s'opposent au processus de transformation numérique.

## FORMATION

- 14** **Apprentissage bilingue** | D. Fleischmann  
Ou comment pratiquer des langues étrangères sans leçons supplémentaires.
- 16** **Intégration culturelle dans les écoles professionnelles** | N. Kaiser et al.  
Les projets menés par la Fondation Hirschmann ont été évalués.
- 17** **Un défi pour les autorités** | D. Fleischmann  
Une étude du Bureau BASS recense plusieurs approches prometteuses liées à l'intégration professionnelle des réfugiés.

## ORIENTATION

- 20** **Une image vaut mille mots** | D. Jungo et al.  
Un projet de recherche s'est intéressé au thème de la visualisation des souhaits professionnels.
- 22** **Les dessins animés renforcent les stéréotypes liés aux métiers** | M. Archinard, A. Froidevaux  
Les dessins animés donnent une vision traditionaliste des métiers, à même d'influer sur le choix professionnel des spectateurs.

## MARCHÉ DU TRAVAIL

- 26** **«Neuchâtel n'a rien à faire à la dernière place du classement»** | Interview: Ch. Bitz  
Le conseiller d'État Jean-Nathanaël Karakash et Fabio Fiore, du Service de l'emploi, expliquent la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle.
- 28** **La nouvelle carrière de Doris Roduner** | D. Fleischmann  
Des entreprises de transport recrutent leurs conducteurs de bus via les ORP.

## TRAIT D'HUMOUR

- 30** **Métiers d'avenir** | H. Staufner  
Spécialiste en sevrage automobile CAS



Le témoignage de Julian, l'un des cinq jeunes interrogés par notre rédacteur Daniel Fleischmann sur leurs habitudes numériques (p. 4–5), le montre bien: «Lorsque je suis en plein chat et que je dois m'interrompre, c'est comme si mon corps tombait en panne.»

Julian a résumé la situation en une phrase: voilà bien longtemps que les gadgets électroniques sont devenus un prolongement de notre organisme et que les profils numériques font partie de notre identité. Cela n'a pas non plus échappé aux recruteurs: ils font des recherches Google sur les candidats et contactent des personnes au profil intéressant directement sur les réseaux sociaux.

Quiconque souhaite maintenir son employabilité doit impérativement renforcer son profil numérique. Angelo Ciaramella, spécialiste RH et ancien conseiller ORP, nous explique comment faire. Celui qui est passé de l'autre côté pour devenir recruteur attribue une note insuffisante à ses anciens collègues des ORP en termes de compétences numériques (p. 6–7).

Pour sa part, l'Office cantonal genevois de l'emploi s'efforce d'attraper le bon wagon et a adopté une nouvelle stratégie digitale. Il y est question de «HR digital key users», de cours LinkedIn ainsi que d'une nouvelle étape de travail au moment du premier bilan: les conseillers ORP «googlisent» les demandeurs d'emploi pour se faire une idée de leur réputation sur Internet (p. 8).

Dans le même temps, la résistance s'organise face à cette présence numérique devenue incontournable et dictée par la société. Joël Luc Cachelin décrit le phénomène des «off-liners» et réfléchit aux implications du numérique sur l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Il décrit également les nouvelles fonctions professionnelles qui pourraient émerger (p. 10–11), tel le nouveau métier de «community manager». À ce propos, lisez le portrait de Cristina Pydde, responsable communication à l'Université de Fribourg, dont le quotidien est majoritairement composé de courriels, de tweets, de posts et de vidéos (p. 9).





## Jamais sans mon smartphone

Les jeunes d'aujourd'hui explorent le globe sur le petit écran de leur portable. Dans une nouvelle langue des signes, ils parlent d'amitié, d'amour, de haine et d'autres sujets aussi vieux que le monde.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Elle s'appelle Web 2.0 Suicide Machine. Cette application permet de tuer sa vie numérique en supprimant ses profils et ses données personnelles sur Internet, que ce soit sur MySpace, LinkedIn, Twitter ou d'autres réseaux sociaux. L'appli Self-Control est également utile, mais avec un côté moins violent. Elle bloque temporairement l'accès aux sites préférés des internautes pour leur permettre de rester concentrés sur leur travail. Le fonctionnement de ShutApp est encore plus simple: elle informe régulièrement l'utilisateur qu'il serait bon de faire une pause et de s'occuper de ses amis. Ou propose un défi collectif pour ceux qui utilisent fréquemment l'appli.

«It's time to *shutapp* our phones»: il y a quelques mois, une classe de 10<sup>e</sup> année du centre de formation professionnelle de

Pfäffikon a pris les choses en main. Pendant une semaine, les jeunes ont renoncé à utiliser les services en ligne et laissé leurs smartphones devenir ces trucs «ennuyeux» d'autrefois: de simples téléphones sans fil. Vingt jeunes ont participé, mais seuls quatre d'entre eux ont tenu les cinq jours d'abstinence. Trois autres ont au moins résisté quelques jours, tandis que les treize derniers naviguaient sur leur téléphone après une journée seulement. «J'ai tenu jusqu'à jeudi après-midi», annonce Christian.

Il fait partie des cinq élèves de cette classe qui ont accepté de parler de leur utilisation d'Internet à PANORAMA. Christian, c'est le «gamer» du groupe. Derrière le pseudo de «King», il joue avec des amis, une à deux heures, pas tous les jours, mais presque. «C'est sûr que le jeudi soir, je me

sentais un peu mal, relève-t-il. Mais je ne me considère pas comme accro.» Même si elle a tenu les cinq jours, Sarah admet sa dépendance: elle est constamment en ligne et fait tout via Internet. Elle écoute de la musique et regarde des vidéos, lit 20minutes.ch, chatte avec ses amies, poste des photos sur Instagram et suit les tweets de personnes intéressantes telles que des politiciens. «Beaucoup le font dans notre classe. Nous nous intéressons énormément à la politique», précise-t-elle.

Pour sa part, Laetitia ne peut que rêver de tous ces réseaux sociaux. Ses parents lui en interdisent en effet l'accès; elle a droit à WhatsApp, mais c'est tout. Laetitia trouve cette interdiction justifiée dans certains cas, mais quelquefois aussi soûlante. «Mes parents pensent que le monde numérique est dangereux et ne me font pas as-

sez confiance», souligne-t-elle. Benjamin aussi n'utilise que WhatsApp pour le moment – il n'a un smartphone que depuis l'été dernier. Mais maintenant, il se surnomme lui-même «Windows 10» et rattrape le temps. Il va prochainement rejoindre Facebook; son père lui a déjà préparé un compte.

## Connectés, mais seuls

Chaque jour, plus de deux milliards de messages sont envoyés par courriel. Près de 1,6 milliard d'individus sont inscrits sur Facebook. La consommation mondiale quotidienne d'électricité pour Internet représente plus de trois millions de mégawatts. Le Centre culturel Vögele de Pfäffikon a récemment organisé une exposition sur la manière dont les nouvelles formes de communication interpersonnelle métamorphosent les gens. Les images présentées dans ce numéro de PANORAMA livrent quelques impressions de l'exposition. Cette dernière raconte par exemple l'histoire de l'artiste Amalia Ulman, qui s'est inventé une vie imaginaire sur Instagram et qui a montré, grâce à ses quelque 100 000 abonnés, que sur Internet, la réalité n'est pas forcément ce qu'elle paraît. On y fait également référence au discours «Connectés, mais seuls?» de la sociologue américaine Sherry Turkle.

[www.voegelekultur.ch/bulletin](http://www.voegelekultur.ch/bulletin)

Que pense Julian de la présence de ses parents sur Facebook? Plutôt «-», autrement dit pas génial. Mais il se rabat sur Instagram, Snapchat ou WhatsApp. «Je poste rarement des photos, mais je communique souvent par Internet, explique-t-il. Internet me relie à mes amis et à ma famille, qui habitent à une demi-heure ou plus de chez moi. J'aime passer du temps avec eux sans être obligé de les voir. Et quand quelque chose t'énerve, tu peux vite te mettre hors ligne.» Avec certains enseignants, la classe doit passer en mode avion. Julian trouve que c'est une bonne idée en soi, mais lorsqu'il est en plein chat et qu'il doit s'interrompre, il a l'impression que son corps est «tombé en panne».

### Donner une autre image de soi

Sur Internet, on peut aussi se montrer sous un autre jour et endosser une identité numérique. Sarah est la seule sur les cinq à exploiter ce potentiel. Sur Instagram, elle adopte un look un peu plus sombre que dans la réalité: «Gothique, mais pas trop», précise-t-elle. Grâce à cela, elle a pu faire la connaissance de nouvelles personnes et nouer des contacts avec un magasin punk aux États-Unis. Son compte est public, elle a 60 abonnés, mais l'important n'est pas là. «Une camarade de classe a 17 000 abonnés avec ses posts de beauté et de mode. Dans ces posts, elle est assez différente de ce qu'elle est d'habitude», relève Sarah. Et d'ajouter: «Un garçon qui l'embêtait pendant la récré lui a envoyé quelques mois plus tard des messages sympas et des ex-

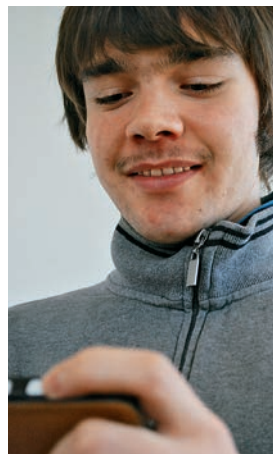
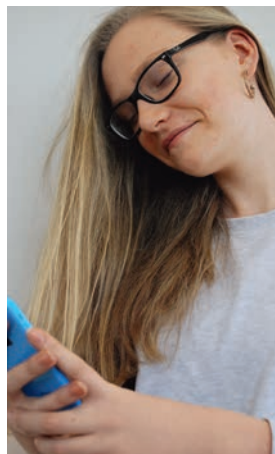
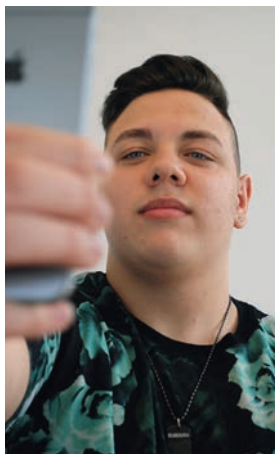
cuses via WhatsApp. Maintenant, elle ne sait plus trop que penser...»

Chez Christian, c'est l'inverse: un «hater» qui avait ridiculisé son frère sur Internet s'était avéré être assez sympa. «En ce qui me concerne, je veux paraître tel que je

**«Tu es toujours différent lorsque tu écris. Il faut bien se «vendre» d'une façon ou d'une autre.»**

Julian

suis», lance Christian. «Tu es toujours différent lorsque tu écris, rétorque Julian. Il faut bien se «vendre» d'une façon ou d'une autre. Moi, ça me fascine qu'on puisse être différent sur Internet.» Sur ce point, Laetitia est moins enthousiaste: «Quand tu demandes à quelqu'un s'il va bien, tu reçois toujours des tas de smileys, même si c'est faux. Les smileys sont partout. Et lorsque, pour une fois, tu en oublies un, alors que l'autre l'attend, il y a vite malentendu. Moi, ça me gêne. Cette communication ne fonctionne qu'avec des personnes en qui tu as vraiment confiance.» Christian raconte une anecdote qui illustre ce que Laetitia vient de dire. Une fois, il a blessé un ami sans le faire exprès, voulant plaisanter à propos de sa famille, et ils se sont disputés. Plus tard, il s'est excusé sur un chat. «Qu'est-ce que l'autre a fait? Il a bien lu le message mais n'a pas réagi. Il s'est déconnecté sans répondre... Dans la vraie vie, tu ne peux pas faire ça!»



Christian, Sarah, Laetitia, Benjamin et Julian (de gauche à droite) parlent de leur comportement sur Internet.



**Ressources humaines**

# Le recrutement en 2016

La numérisation du quotidien avance à vitesse grand V. Chômeurs, employeurs et services publics, tous sont mis à rude épreuve par les nouveaux médias. Cependant, les compétences nécessaires font quelquefois défaut au sein des ORP.

Par Angelo Ciaramella, responsable Talent Management et Active Sourcing chez Tamedia, conseiller de carrière, en ressources humaines et en communication

Chez Tamedia, où je travaille, la transformation numérique est visible partout. Elle se reflète non seulement pour beaucoup dans la consommation de médias électroniques mais apparaît aussi dans la recherche de professionnels qualifiés. Les méthodes modernes de recrutement passent de plus en plus par Internet, les réseaux et les plateformes en ligne.

L'identité numérique peut se définir comme la représentation de sa propre personne sur la Toile. Elle va au-delà des réseaux sociaux bien connus et englobe aussi les éléments suivants:

- représentation de soi;
- productions et contributions;
- communication et coopération;

- réseau et expression de ses valeurs;
- informations de tiers sur sa propre personne;
- profils générés automatiquement.

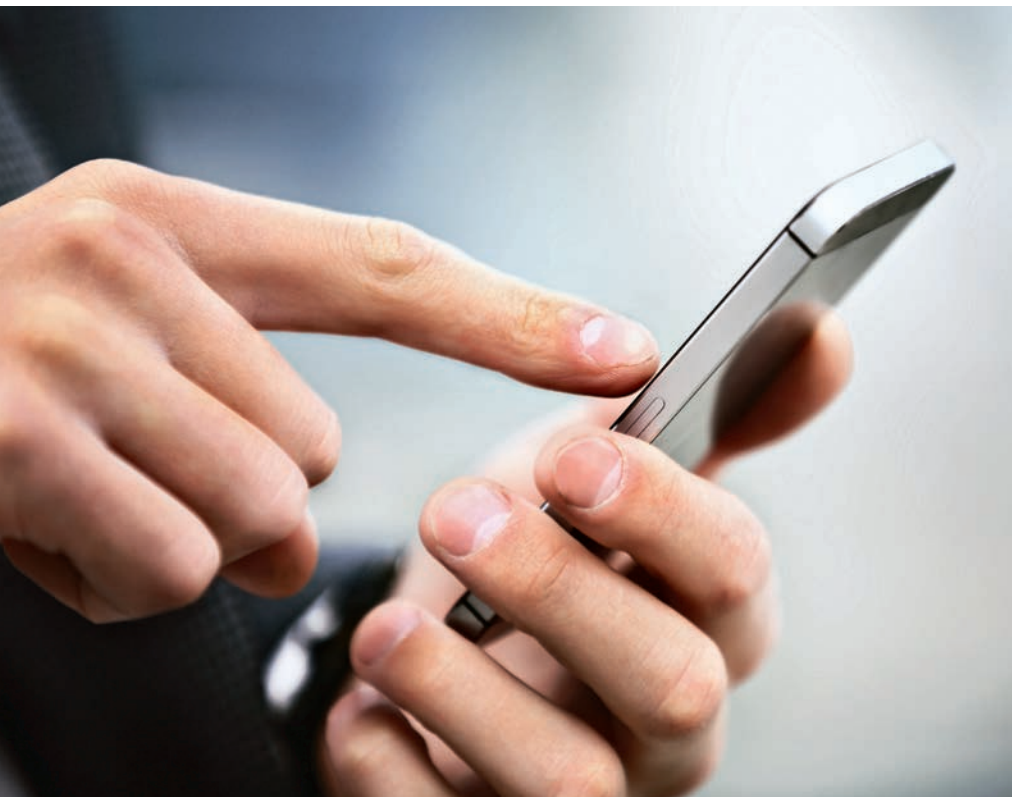
Si le processus de sélection et la priorisation des candidatures par les départements RH se font encore, le plus souvent, de manière traditionnelle, les certificats de travail ont de moins en moins de poids. Les compétences comptent aussi plus que le parcours professionnel. Les RH prospectent de nouveaux candidats, annoncent les postes vacants sur les réseaux sociaux, utilisent des plateformes de manière ciblée et gèrent des programmes de recommandation de collaborateurs.

La recherche active de talents par mots clés sur des plateformes en ligne augmente fortement. Les annonces de poste sont publiées de manière ciblée sur des portails ou des plateformes où elles s'adressent directement aux candidats potentiels. Il est ainsi possible de concentrer son action et d'atteindre les personnes qui ne sont certes pas à la recherche d'un emploi, mais qui pourraient être intéressées par le poste. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à créer des réservoirs de talents; elles y réunissent des profils de personnes qui pourraient être intéressants pour des postes futurs. Enfin, le recrutement mobile gagne toujours plus d'importance. Google estime que dès 2017, plus de 50% de nos activités en ligne passeront par le smartphone.

### Présence sur Internet incontournable

On pourrait dire, en forçant un peu le trait, qu'un restaurant ou une petite entreprise qu'on ne trouve pas sur Internet n'existent pas. Être présent sur le Web est essentiel pour les prestataires de services, mais aussi pour les individus. Et cette nécessité est loin de concerner uniquement les professionnels actifs dans les technologies de l'information ou les services; le maçon et la fleuriste ont eux aussi avantage à figurer sur Internet. Cet espace commercial au potentiel immense doit être exploité de façon pertinente.

Une personne au chômage a d'autant plus intérêt à soigner sa présence sur Internet, à la gérer activement et à la rendre captivante. L'essence de l'identité professionnelle sur Internet est de présenter son savoir-faire de manière à donner envie «d'être acheté» sur le marché du travail. En



Recrutement mobile: les offres d'emploi diffusées sur les réseaux sociaux sont directement visibles sur les smartphones.

marketing, on parle d'USP (*unique selling propositions*) ou d'arguments de vente. La représentation de soi doit subtilement tenir compte de ce marché, tout en restant centrée sur la personne.

Beaucoup de personnes pensent à tort qu'elles peuvent s'occuper elles-mêmes de leur candidature ou de leur C.V. en ligne. Certains chômeurs sont peut-être hautement qualifiés, mais leurs connaissances en matière de recherche d'emploi sont obsolètes. Souvent, les lettres de candidature ou les C.V. ne correspondent pas suffisamment aux profils de compétences recherchés. Par ailleurs, les petits détails ont souvent leur importance: par exemple, les adresses comme [petitchaton72@hotmail.com](mailto:petitchaton72@hotmail.com) ne doivent pas être utilisées lors de la recherche d'emploi!

#### **ORP: formation continue exigée**

Les demandeurs d'emploi qui souhaitent gérer leur apparence numérique ne de-

vraient pas hésiter à faire appel à un soutien professionnel. Il existe des conseillers qualifiés dans des agences de carrière spécialisées ou dans des entreprises d'*outplacement*, dont les compétences numériques peuvent être évaluées de manière critique. Pour un service complet, il faut s'attendre à déboursier entre 500 et 1000 francs.

---

### **Les certificats de travail ont de moins en moins de poids et les compétences comptent plus que le parcours professionnel.**

---

Les ORP devraient eux aussi proposer de tels services. Toutefois, comme j'ai pu l'observer dans le cadre de mon activité de conseiller et d'interlocuteur interne pour les questions numériques, il leur manque souvent la proximité au marché et les compétences dans le domaine du digital et des

médias sociaux. J'ai d'ailleurs constaté le même phénomène dans des institutions publiques mandatées par les ORP. De mon point de vue, les conseillers ORP doivent suivre des formations continues sur ce thème complexe qu'est l'identité numérique. Les conseillers ORP et les prestataires de mesures du marché du travail devraient impérativement maîtriser les exigences du monde numérique, faute de quoi leurs prestations seront dépassées et inadéquates pour beaucoup de chômeurs et de groupes professionnels. Cette situation s'oppose au principe d'une réinsertion rapide et durable.

## **Comment renforcer votre profil numérique**

Vous êtes seul responsable de votre identité numérique. Il est indispensable d'en tenir compte lors de la recherche d'emploi. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise démarche, et encore moins de modèle parfait. L'essentiel est de faire correspondre l'image numérique que vous affichez dans vos candidatures avec ce que vous êtes. Soyez vous-même et authentique.

Votre C.V. est axé sur le marché et vous disposez d'un dossier complet? C'est un bon début. Passons maintenant à votre profil numérique. Il doit répondre aux exigences suivantes:

- Le profil sur Xing ou LinkedIn est clair, actuel et montre ce que vous savez faire, ce que vous offrez et où vous en êtes aujourd'hui (profil de compétences).
- Soulignez vos succès de manière concrète et réaliste.
- N'indiquez pas d'informations erronées; soyez franc et authentique.
- Ne vous décrivez pas de manière

vague; ne soyez ni trop modeste ni trop exubérant.

- Complétez vos informations avec des liens et des contributions pour parfaire votre image (articles spécialisés, engagements bénévoles, distinctions, tâches au sein d'associations, salons et foires, blogs ou activités pertinentes en lien avec votre profession).
- Mettez-vous en contact avec des spécialistes de votre branche et des collègues; rédigez des commentaires et des avis sur des thèmes professionnels; soyez actif sur les forums.
- Soyez prudent avec des déclarations publiques à votre propre nom sur les réseaux sociaux.
- Postée sur Facebook, la fameuse photo de vous faisant la fête n'est plus aussi effrayante: c'est l'image globale qu'on a de vous qui est déterminante. Cette image deviendra par contre problématique si l'on trouve d'autres éléments «louches», comme le fait d'avoir interrompu des études, un certificat

qui soulève des questions, un trou dans votre parcours ou encore des relations douteuses. À l'inverse, un profil complet et tenu à jour sur Xing ou LinkedIn, un bon commentaire ou un bon article sur un blog ainsi qu'un C.V. concret et conforme avec une lettre de motivation personnalisée donnent un côté humain à la photo pas très glorieuse sur Facebook.

- Sollicitez vos contacts pour recommander vos compétences en ligne.
- Des moteurs de recherche programmés par des algorithmes permettent d'afficher toutes vos activités sur le Web. Soyez conscient que vos commentaires, images ou publications sur Twitter, Facebook ou Instagram laissent des traces numériques qui sont examinées par les départements RH. Une recherche sur Internet permet par exemple de voir si vous êtes inscrit au registre du commerce, si vous chantez dans un chœur et de connaître toutes vos passions.

Insertion professionnelle 2.0 à Genève

# Quand la transformation numérique devient un objectif stratégique

Afin d'adapter ses pratiques à la révolution digitale, l'Office cantonal de l'emploi (OCE) de Genève a adopté, en 2015, une stratégie en la matière. Décryptage avec Catherine Santoru et Caroll Singarella, chargées de la démarche.

Interview: Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA

**PANORAMA: Quels sont les objectifs poursuivis par la stratégie digitale de l'OCE?**

Catherine Santoru: Notre objectif prioritaire est d'adapter nos pratiques de réinsertion à celles du marché du travail et de la recherche d'emploi orientées Web 2.0, c'est-à-dire un Web interactif utilisant des plateformes d'échanges. Afin d'optimiser les chances de réinsertion des demandeurs d'emploi (DE), l'OCE doit être capable d'accompagner ces derniers vers des méthodes de recherche d'emploi en phase avec la réalité numérique du recrutement. Si certains candidats à l'emploi sont déjà très au fait des évolutions technologiques, d'autres n'ont pas toujours conscience de l'importance d'une présence en ligne professionnelle, maîtrisée, que ce soit sur LinkedIn ou encore en utilisant les *jobboards* (sites Web avec offres d'emploi et dépôt de candidatures) ou les «C.V. Web» (plateformes permettant de publier un curriculum vitæ se présentant comme un site). Parallèlement à cette transformation digitale, nous commençons à développer notre communication dans ce domaine et travaillons sur l'image de l'OCE. À terme, nous prévoyons d'inclure l'ensemble du personnel de l'office dans la démarche. Nous voulons un projet fédérateur.

**Comment s'organise cette nouvelle culture numérique?**

Caroll Singarella: Il a d'abord fallu faire un travail auprès des conseillers en personnel (CP) et des conseillers en recrutement. Car pour activer notre projet auprès des DE ou des recruteurs, nous estimons qu'il faut avoir soi-même fait l'expérience d'une présence en ligne professionnelle

et comprendre le contexte du recrutement 2.0. L'ensemble des 150 conseillers et conseillères a participé à un module de sensibilisation d'une demi-journée sur les tendances du recrutement en ligne et sur la notion d'e-réputation. Les *HR digital key users* ont, quant à eux, suivi une formation d'une journée plus poussée sur LinkedIn. Une nouvelle formation consacrée à l'utilisation de ce réseau social professionnel est prévue en 2016. Mais à terme, nous souhaitons donner la possibilité à l'ensemble du personnel d'accroître sa visibilité professionnelle en ligne. Notre volonté est de faire émerger la communauté des professionnels de l'OCE sur ce réseau.

**Qui sont les HR digital key users?**

Catherine Santoru: Pour initier une mutation, quelle qu'elle soit, il faut identifier des collaborateurs capables d'être des moteurs du changement et d'incarner ce vers quoi l'on tend. Aujourd'hui, nous sommes une équipe de onze personnes qui réfléchit et contribue au développement et à la mise en œuvre de la stratégie digitale de l'OCE, principalement en ce qui concerne les aspects touchant aux fonctions de CP et de conseiller-ère en recrutement. Les *HR digital key users* font remonter les besoins et les problématiques de terrain et relaient parfois les choix du groupe et de la direction auprès de leurs collègues. Ils participent également à la mise en place de nouveaux outils ou dispositifs digitaux pertinents pour leur métier.

Caroll Singarella: Les *HR digital key users* sont des ambassadeurs auprès de leurs collègues. À ce titre, chaque membre de l'équipe travaille notamment sur l'optimisation de son profil LinkedIn selon une

charte de recommandations que nous sommes en train de développer. Il est important d'offrir une image cohérente et *corporate*, tant auprès des DE que des employeurs. En août 2014, environ 25% des conseillers étaient présents sur LinkedIn. En février 2015, près de 50% avaient ouvert un compte. Aujourd'hui, la proportion s'élève à 60%. Il s'agit de poursuivre dans ce sens et, surtout, de travailler sur la qualité des profils.

**Quels sont les moyens utilisés pour sensibiliser les demandeurs d'emploi?**

Caroll Singarella: Lors du premier entretien, le CP examine la situation de l'assuré. Nous avons ajouté une nouvelle étape à cette analyse: il s'agit de «googliser» le DE et d'évaluer sa présence sur le Web afin de se faire une idée de son existence numérique, des contenus le concernant qui pourraient l'aider ou lui porter préjudice dans sa recherche d'emploi (e-réputation), de la cohérence des données entre le C.V. traditionnel et les contenus en ligne, etc. Le CP pourra ainsi aider le DE à prendre conscience de certains écueils, le conseiller sur les réglages à effectuer et l'orienter vers des formations adaptées.



Catherine Santoru et Caroll Singarella sont respectivement responsable de la communication et directrice du Service des mesures pour l'emploi de l'OCE.



## Nouveau métier

# Être présent sur les réseaux sociaux pour toucher le jeune public

En tant que responsable communication, Cristina Pydde gère l'identité numérique de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg. Présente sur plusieurs réseaux sociaux, la *community manager* dévoile les activités quotidiennes qu'implique ce nouveau métier.

Par Ingrid Rollier, rédactrice de PANORAMA

Cristina Pydde vient de poster une annonce sur Facebook: «Cherchons un-e étudiant-e valaisan-ne en bachelor, motivé-e à présenter sa branche d'études lors du forum de Sierre.» En un clic, ses quelque 2000 abonnés sont informés... et une réponse ne se fait pas attendre. «Pour toucher notre public, nous allons là où il se trouve, et c'est très efficace!» s'enthousiasme la responsable. Son public est composé essentiellement d'étudiants, de gymnasiens et d'anciens diplômés, tous très actifs sur les réseaux.

En 2011 déjà, Cristina Pydde a pu participer au programme «Digital Campus» de Swissnex San Francisco, soutenu par la Confédération. «À l'époque, nous pensions que les réseaux étaient destinés aux produits commerciaux, se souvient-elle. Mais les expériences des universités américaines nous ont convaincus de leur utilité pour une institution. Le site Internet joue certes un rôle important, mais les réseaux apportent une plus grande visibilité et un potentiel de communication énorme.»

### Organiser les infos

Au quotidien, la gestion des réseaux demande une présence continue et une grande réactivité. Aujourd'hui, sur Facebook, Cristina Pydde annonce le «master lunch», une séance d'information sur les études après le bachelor. Lors de l'événement, de petits reportages seront réalisés sur les motivations des participants à étudier à Fribourg ou sur leurs expériences à la faculté. Ces vidéos seront aussi diffusées sur Facebook. Des photos et des témoignages envoyés par des étudiants partis en échanges linguistiques sont également mis en réseau afin d'encourager d'autres jeunes à passer un semestre à l'étranger.

Tout est publié en français et en allemand. Avec Twitter, la gestionnaire des réseaux cible un public plus large, comprenant aussi les professeurs et d'autres universités. Elle utilise ce réseau pour annoncer rapidement au plus grand nombre la parution d'un article ou d'une recherche. «Cet outil augmente la visibilité de nos chercheurs, se réjouit Cristina Pydde. Sa capacité de diffusion est prodigieuse: grâce à des liens et à des *hashtags*, un tweet crée un effet boule de neige.» Sur Instagram, réseau très utilisé par les plus jeunes, des photos et des vidéos en lien avec la vie estudiantine à la faculté sont publiées régulièrement. Autre support utilisé: le *Webzine*, un magazine en ligne comprenant des contributions de professeurs ou d'assistants, une revue de presse et des liens. Les deux parutions annuelles évoluent en permanence, complétées au fur et à mesure par les derniers tweets et infos. Quant à LinkedIn, il permet de recontacter les anciens étudiants pour une enquête annuelle sur leur évolution après le diplôme.

### Gestion des réseaux

Outre les nouvelles de la faculté, quantité de messages arrivent par divers canaux, à l'image des annonces de réunion ou de visite d'entreprise transférées par les étudiants. Ces messages sont triés rapidement en fonction de l'intérêt pour le public. Un post arrivé sur la page Facebook signale que cinq places de reporters, pour des étudiants qui sillonnent l'Europe, sont mises au concours par un magazine romand: le message est immédiatement transmis aux abonnés. Cristina Pydde assure aussi une veille sur les comptes d'autres institutions de formation pour connaître toutes leurs nouveautés. Après le travail, il arrive que



Dans son activité de *community manager* à l'Université de Fribourg, Cristina Pydde est connectée en permanence.

le smartphone prene le relais pour faire suivre une nouvelle urgente. Grâce à sa formation continue de *community manager*, Cristina Pydde maîtrise les connaissances techniques facilitant la gestion des flux et la maniabilité des comptes. Elle consulte régulièrement les statistiques de ces derniers: Comment évolue le nombre d'abonnés? Combien de personnes ont ouvert les messages? Ou encore: Combien ont aimé? La stratégie est adaptée selon les constats et les besoins. Actuellement, la faculté souhaite notamment renforcer sa présence sur YouTube et Vimeo. Pour ce faire, Cristina Pydde et sa collègue se perfectionneront dans le tournage de vidéos avec un smartphone, une tablette ou une caméra.

.....  
[www.unifr.ch/ses](http://www.unifr.ch/ses)



À contre-courant

## Connecté ou non?

Les adeptes du hors ligne opposent plus ou moins de résistance au processus de transformation numérique. Cette dernière fait toutefois émerger des métiers, des fonctions et des réseaux inédits.

Par Joël Luc Cachelin, fondateur et directeur de Wissensfabrik

La transformation numérique semble inexorable. Nous sommes au début d'un processus de changement exponentiel qui transformera en profondeur et durablement notre vie. Cette numérisation sera encore renforcée par l'Internet des objets, la réalité augmentée, le *big data* et les applications de l'intelligence artificielle, qui nous inciteront à passer encore plus de temps devant nos écrans. Notre aura numérique s'enrichit continuellement de nouveaux appareils qui communiquent entre eux par *clouds* interposés. Du point de vue anthropologique, on peut se demander si cette numérisation ne transforme pas également la nature de l'être humain, étant donné que celui-ci s'apparente de plus en plus à une machine.

Mais une résistance s'organise contre une numérisation qui semble aller de soi et

prendre les décisions à notre place. La transformation digitale engendre un nombre croissant de sceptiques et de perdants dont les voix s'élèvent pour demander dans quel avenir numérique nous voulons vivre. Cette résistance n'est pas véritablement dirigée contre la numérisation en soi. Il est plutôt question, d'une part, de ses effets secondaires sur l'économie, la nature et la société. D'autre part, la transformation numérique modifie les relations de pouvoir. Elle a donné naissance à de puissants promoteurs de la numérisation qui la développent dans leur propre intérêt. Apparaît alors la dystopie d'une monoculture numérique par laquelle de tels promoteurs décident à notre place. Plus les prévisions sont sombres et les critiques nombreuses, plus grande est la probabilité de voir émerger une contre-culture,

celle des inconditionnels du hors ligne ou *off-liners*.

Les *off-liners* ne constituent pas un mouvement d'opposition uni, car les critiques et les contre-propositions sont trop diverses. Il est donc difficile de mesurer la force de cette contre-culture. A priori, les *off-liners* reflètent la construction d'une pensée issue d'observateurs de la société numérique et visant à rassembler les résistances qui se forment contre la numérisation et ses promoteurs. On distingue seize types d'*off-liners* différents (voir illustration p. 11), réunis dans les fractions économique, politique, sociale et technologique. Alors qu'il est possible d'attribuer à la fraction économique les perdants de la transformation numérique ainsi que les opposants au capitalisme et à la globalisation, les préposés à la protection des données et les défenseurs de l'autogestion s'intéressent en premier lieu à la question du pouvoir.

Les *off-liners* d'obédience sociale et technologique veulent eux aussi avoir leur mot à dire sur le futur du numérique. Ils font partie d'une vaste palette de sceptiques allant des décelérateurs aux antitranshumanistes, en passant par les romantiques, les situationnistes, les paranoïdes et les ascètes. La typologie ne vise pas à opérer une distinction précise des seize types d'*off-liners*. Elle cherche plutôt à révéler le large éventail et l'hétérogénéité des motifs d'opposition à une numérisation unilatérale. Il n'est donc pas possible d'assigner un sceptique à une seule catégorie d'*off-liners*. En outre, la plupart d'entre nous fonctionnent en pratique dans les deux mondes, l'analogique et le numérique. Il se peut même que l'adage «plus un individu pratique le numérique, plus il en connaît les lacunes» ait sa part de vérité.

Cette diversité convient bien aux concepts modernes de l'identité qui considèrent que celle-ci n'est pas unique. Nous vivons dans des mondes divers, appartenons

### Effets de la transformation numérique sur l'orientation

La question du *online* et du *offline* se pose non seulement aux entreprises, mais aussi à l'orientation professionnelle. Grâce au numérique, les offices d'orientation peuvent attirer l'attention sur certaines offres et proposer des rendez-vous. Dans un monde numérique transparent, le public apprécie de pouvoir s'informer à fond sur une institution et ses prestations avant de prendre un rendez-vous d'orientation. Cela procure de la confiance, permet de clarifier dès le début certaines questions et facilite le rapport entre consultant et conseiller. Les supports qui mettent en évidence les différentes identités et aptitudes de la personne se digitalisent également de plus en plus. Les tablettes remplacent le papier lors des bilans ou au moment d'évoquer les scénarios futurs. À l'avenir, les entretiens de conseil resteront également hors ligne. Le dialogue en face à face semble irremplaçable

lorsqu'il s'agit d'appréhender une personne dans sa globalité. Il est vrai que nos miroirs numériques nous dévoilent de plus en plus, mais ils sont encore bien loin de pouvoir révéler toutes les facettes et les contradictions de nos identités. Étant donné que les profils professionnels et les emplois sont de plus en plus dynamiques, l'orientation devra se focaliser sur les combinaisons de compétences et les identités. Lors de l'entretien, il s'agira d'aider le consultant à identifier les possibilités d'insertion ou de perfectionnement. Nous aurons à l'avenir beaucoup plus d'employeurs que par le passé; nous devrons continuellement nous réinventer et planifier plusieurs carrières. Par ailleurs, un nombre croissant de personnes plus âgées seront confrontées à des questions concernant leur vie professionnelle avec le souhait de trouver un interlocuteur pour en parler.

à des réseaux multiples, endossons des rôles variés, par conséquent nous sommes à la fois un et plusieurs. La numérisation nous invite donc, d'un côté, à découvrir et à cultiver cette diversité en ligne et, de l'autre, à la structurer afin d'éviter de nous perdre dans tous ces possibles. Il nous revient ensuite de communiquer ces découvertes sur les marchés de la «société multi-options». Les réseaux veulent savoir qui nous sommes, ce que nous voulons et ce dont nous sommes capables. Et il s'agit d'entretenir ces identités tant dans l'espace analogique que dans celui du numérique. Au sein d'une société toujours plus marquée par la numérisation, nos identités englobent aussi de telles attitudes et préférences. Elles répondent à la question de la place que nous souhaitons donner au numérique dans notre vie, des identités que nous acceptons de partager en ligne et du quand et pourquoi nous passons hors ligne.

### Branches du futur et nouveaux rôles

Certains observateurs pensent que la transformation numérique détruira jusqu'à 50% des entreprises, métiers et emplois actuels. Vu sous un angle positif, le processus de dissolution permet de créer de nouveaux éléments. La Suisse sera fortement touchée par le changement numérique, car plusieurs de nos secteurs clés (pharmaceutique, assurances, banques) arrivent en fin de cycle. Grâce à nos forces en matière de formation, d'infrastructures et de stabilité politique, nous réussirons à établir des branches porteuses d'avenir.

Le recyclage, la formation des managers, la sécurité des données ou le tourisme hors ligne pourraient constituer les pierres angulaires de cette économie du futur. Par ailleurs, il est envisageable que les industries pharmaceutiques, les banques et les assurances se réinventent dans le numérique. Quoi qu'il en soit, le visage du monde du travail au quotidien est appelé à changer. La présence de robots dans nos entreprises ainsi que les algorithmes et applications de l'intelligence artificielle dans les sciences modifient le rôle des êtres humains. Les activités des collaborateurs tourneront davantage autour de questionnements, d'analyses, d'inventions, de mises



en réseau et de la recherche de synergies. Une évolution qui se reflète aussi dans le monde du travail: la collaboration numérique ou le télétravail vont gagner en importance, obligeant ainsi en parallèle les dirigeants à s'adapter.

Enfin se pose la question des activités qui émergeront dans ces organisations du futur. La transformation numérique fait non seulement croître le nombre de machines dans les entreprises, mais forme également de nouveaux réseaux. Ces derniers sont souvent marqués par deux rythmes différents: celui des affaires courantes et celui du changement radical. Un tel agencement appelle de nouveaux rôles: numériser encore plus les organisations, les aider à trouver le bon équilibre entre *online* et *offline*, ou encore cultiver des moments hors ligne (plages d'injoignabilité, par exemple) permettant aux collaborateurs de se régénérer – ces derniers seront ainsi plus à même de valoriser leur potentiel créatif.

Parmi les nouveaux rôles émergeant dans les organisations numériques se

trouvent, par exemple, les concepteurs de plateformes. Ils développent des pages Internet destinées soit à interagir avec les clients, soit à promouvoir la collaboration numérique entre collaborateurs. Dans les deux cas, les données générées sont essentielles pour le développement des entreprises, de leurs produits et de leurs processus. Les spécialistes du transfert de connaissances jouent aussi un rôle important en collectant tous les savoirs de l'organisation et en les faisant circuler sous une forme adéquate. Les coaches de projet aident les personnes confrontées à des difficultés de collaboration et établissent des passerelles entre les divers projets de l'entreprise. Enfin, la transformation numérique a des conséquences sur les attentes envers les collaborateurs. Les compétences clés du futur sont celles liées aux médias, à l'innovation, à la communication, au changement, de même qu'aux compétences personnelles.

.....  
 Cachelin, J. L. (2015): *Offliner – Die Gegenkultur der Digitalisierung*. Berne, Stämpfli.



## Étude

### Nouvel identificateur individuel

Quelque 62% des gymnasiens ont au moins un des deux parents qui possède un diplôme du degré tertiaire. Cette proportion est de 28% chez les jeunes suivant un apprentissage de trois ou quatre ans, et de 12% chez ceux engagés dans une AFP de deux ans. Tels sont les principaux résultats d'une analyse longitudinale concernant les transitions et les parcours au degré secondaire II réalisée par l'Office fédéral de la statistique pour la première fois sur la base d'un nouvel identificateur individuel. Cet identificateur permet de contextualiser les transitions observées en termes d'origine sociale ou de statut migratoire. L'étude montre en outre que les taux de promotion atteignent 85% après la première année dans les formations CFC et 81% dans les formations gymnasiales. *dfl*

OFS (2015): *Analyses longitudinales dans le domaine de la formation. Transitions et parcours dans le degré secondaire II.* Neuchâtel. Téléchargement: [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch) > 15-Éducation, science > À consulter: publications

## HEP de Zurich

### Cluster «formation professionnelle» de cinq chaires

La Haute école pédagogique de Zurich a récemment créé un *cluster* «formation professionnelle» de cinq chaires. Manfred Pfiffner et Claudio Caduff se consacrent à la pédagogie spécialisée de la formation professionnelle, Markus Maurer s'occupe de pédagogie professionnelle, Erik Habermath traite de la formation professionnelle supérieure et de la formation continue, et Wiltrud Weidinger occupe la chaire pour la formation internationale et les compétences interdisciplinaires. Grâce à ce *cluster*, la HEP entend se consacrer davantage à la recherche et au développement dans la formation professionnelle. Elle souhaite faire avancer le débat en matière de pédagogie professionnelle avec des résultats scientifiques proches de la pratique et renforcer encore un peu plus sa position de centre de compétences pour les questions de formation professionnelle au sein du paysage national, et cela également dans le contexte de l'internationalisation grandissante de la formation professionnelle. *dfl*

## Échanges linguistiques

### Remplacement de la Fondation ch

Le travail de la Fondation ch a été fortement critiqué en 2015 dans le cadre d'une évaluation. Selon cette dernière, les objectifs sont loin d'avoir été atteints, même dans la formation professionnelle, où seuls huit échanges linguistiques ont pu être réalisés jusqu'à fin octobre 2014. Pour expliquer ces lacunes, la Fondation ch a évoqué des «réserves au niveau de la formation professionnelle», une «faible expérience pratique», un «champ complexe» et une «surestimation des charges». Toujours est-il que la Fondation ch a réalisé la directive «Projets d'échange dans la formation professionnelle» en collaboration avec le programme «Leonardo da Vinci» et d'autres acteurs concernés. Elle a en outre essayé de mettre en place un réseau de responsables d'échanges avec le soutien de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle. Cette tâche sera reprise dès 2017 par une nouvelle agence de la Confédération et des cantons. La Fondation ch poursuivra ses travaux jusque-là. *dfl*



## Entrée sur le marché du travail

### Les vertus du travail paient

Les jeunes adultes faisant preuve de beaucoup d'assiduité et d'efforts intègrent plus rapidement le monde du travail à l'issue de leur apprentissage. Ce constat à première vue peu étonnant a pu être confirmé par une étude qui a analysé dans quelle mesure la transition dépend du nombre de postes vacants dans la profession apprise et si les compétences ainsi que les ressources sociales des diplômés favorisent leur entrée dans la

**L'aptitude à assumer des tâches et à les terminer, même dans des conditions difficiles, est un facteur déterminant en vue d'une recherche d'emploi rapide et réussie.**

vie active. Toutefois, l'aptitude à assumer des tâches et à les terminer, même dans des conditions difficiles (lorsqu'il y a peu d'offres d'emploi dans la profession apprise), est un facteur déterminant en vue d'une recherche d'emploi rapide et réussie. Dans de telles conditions, il s'avère payant de se constituer un large réseau pouvant, le cas échéant, fournir des contacts avec le monde du travail. Les analyses ont porté sur un échantillon de 294 jeunes adultes de l'étude COCON (Jacobs Center, Université de Zurich) qui ont terminé leur apprentissage et qui étaient à la recherche d'un emploi. De manière générale, les chances de trouver rapidement un poste répondant aux qualifications diminuent nettement s'il y a une pénurie d'offres dans la profession apprise au moment de la recherche d'emploi. *dfl*

Bundel, S. et al. (en préparation): Variation in job opportunities and the significance of social and personal resources for school-to-work transitions.

## Étude

### Simulation comparative Suisse-Espagne

En Espagne, près d'un jeune sur deux est sans emploi. Il pourrait en être autrement, comme le montre une étude de Stefan Wolter et Samuel Mühlemann. Sur mandat de la Fondation Bertelsmann, les deux professeurs ont réalisé une simulation coûts-bénéfices de la formation d'apprentis selon le modèle suisse. Depuis l'introduction de la formation duale en Espagne en 2012, le nombre de places d'apprentissage offertes reste encore faible. D'après la simulation de trois modèles, cette situation pourrait être due au fait que la formation en deux ans proposée est trop courte d'une année. La mise en place de filières en trois ans aboutirait, dans chacune des professions analysées, à un bénéfice net déjà à la fin de la formation. Les petites entreprises font exception: dans ces structures, il s'agirait d'encourager les places de formation grâce à des mesures. L'étude doit désormais être utilisée pour gagner des entreprises à l'Alliance en faveur de la formation professionnelle duale, que plus de 60 grandes entreprises espagnoles ont déjà rejointe. *dfl*

Wolter, S. C., Mühlemann, S. (2015): Apprenticeship training in Spain – a cost-effective model for firms? Gütersloh, Bertelsmann Stiftung. Téléchargement: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## PANORAMA.event

### Enseignement bilingue



Lors du PANORAMA.event du mardi 7 juin 2016, de 12 h à 14 h, deux spécialistes vous informeront de la situation actuelle de l'enseignement bilingue en Suisse. **Kathrin Jonas Lambert**, responsable du domaine Langues à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), expliquera ce qu'est l'enseignement bilingue («bili»), comment il agit et quel rôle l'IFFP joue dans sa mise en place. **Claudia Zimmermann**, responsable de «MobiLingua» à Lucerne, parlera de sa propre expérience en tant qu'enseignante «bili» et présentera «MobiLingua», programme lucernois de mobilité et de langues étrangères.

Donnée tantôt en français, tantôt en allemand et tantôt en anglais, la partie informative durera une petite heure et sera suivie d'un buffet dînatoire. La pause de midi sera également l'occasion d'échanger avec les intervenantes, la rédaction de PANORAMA et les autres participants. À 14 h, vous pourrez reprendre le chemin du travail avec de nouvelles connaissances et un nouveau réseau.

Les frais d'inscription se montent à 50 francs (buffet dînatoire inclus). Pour vous inscrire, rien de plus simple: envoyez un courriel avec vos coordonnées et la mention «bili» à l'adresse [redaction@panorama.ch](mailto:redaction@panorama.ch). Délai d'inscription: 31 mai 2016. Vous recevrez une confirmation par courriel ainsi qu'une facture par voie postale. Nous nous réjouissons de vous accueillir!  
**Stefan Krucker, rédacteur en chef de PANORAMA**

Lire aussi l'article en page 14.

## Écoles professionnelles

# Apprentissage bilingue

Peut-on avoir le beurre et l'argent du beurre? Dans la formation professionnelle, il est tout à fait possible de pratiquer des langues étrangères sans leçons supplémentaires. Comment? Grâce à l'enseignement bilingue.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Le Conseil national a récemment décidé que le certificat des apprentis à la fin de leur formation devait faire mention de leurs connaissances en langues étrangères. L'objectif est de renforcer les incitations, jusque-là «relativement faibles», à approfondir une langue nationale. L'intérêt de cette intervention parlementaire est qu'elle a abouti – la volonté d'encourager les langues étrangères dans la formation professionnelle a de beaux jours devant elle. Il y a un an déjà, Josef Widmer, directeur suppléant du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), déclarait: «Depuis 2005, 212 ordonnances sur la formation, nouvelles ou révisées, sont entrées en vigueur. Une langue étrangère au moins est obligatoire dans à peine 36 d'entre elles; 36 contre 176 professions sans enseignement des langues étrangères: des mesures sont nécessaires à ce niveau!»

### «Let's switch over to English!»

En ce jeudi de février, à l'École professionnelle générale de Bâle (AGS), les seize apprentis de la classe de laborantins en chimie (Lache2bili) commencent la leçon avec leur enseignant Markus Flück. «Let's switch over to English!» lance-t-il. L'enseignement porte sur les propriétés physiques des composés organiques, les *physical properties*, comme l'explique Markus Flück: «Here are some of the common ones: melting point, electrical conductivity, color, density.» L'enseignant distribue les premiers exercices, que les apprentis doivent effectuer en groupe à l'aide de leurs smartphones. Qu'est-ce qui différencie l'*empirical formula* de la *molecular formula*, la *Lewis structure* de la *Kekulé structure*? «And what are their german translations?» Impossible de s'y tromper: ce cours de connaissances professionnelles est aussi un cours de langue. C'est un cours bilingue.

Deux étages plus bas se trouve le bureau du directeur. «La classe de laborantins est – avec un groupe d'automaticiens – la première à suivre un enseignement bilingue, explique Hans-Rudolf Hartmann. Le projet pilote a commencé ce semestre. Tous les apprentis de la classe Lache2bili travaillent dans une entreprise internationale. Et ils ont commencé leur apprentissage avec de bonnes, voire de très bonnes connaissances en anglais.» Avec ça, le directeur a déjà cité deux raisons pour lesquelles son école – la première du canton de Bâle-Ville – propose un enseignement bilingue. «Grâce à l'apprentissage précoce de l'anglais, les futurs apprentis présenteront un niveau élevé en langues, niveau qu'il faut entretenir, précise-t-il. En outre, les compétences linguistiques à l'oral sont utiles pour de

plus en plus de professions. Enfin, la formation professionnelle devrait aussi englober des offres pour encourager les apprentis performants.»

### Enseignement bilingue dans treize cantons

L'enseignement bilingue existe déjà dans quelques écoles en Suisse, dans le cadre de l'enseignement des connaissances professionnelles ou, le plus souvent, de la culture générale ou dans la formation commerciale initiale. Dans l'enquête 2014/2015 menée par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique auprès des cantons, treize d'entre eux ont indiqué qu'au moins une école professionnelle ou une école préparant à la maturité professionnelle proposait un enseignement bilingue. Cinq ans

### Étapes du projet «bili»

- 1999–2003: projet pilote «bili» dans le cadre du premier arrêté sur les places d'apprentissage. Les organes responsables sont le MBA ZH et la DBK. Huit classes d'écoles professionnelles de trois cantons participent.
- Novembre 2003: recommandations de la CSFP «La deuxième langue dans la formation professionnelle».
- 2006 à 2011: projet de mise en œuvre à Zurich.
- Janvier 2011: évaluation de l'enseignement bilingue («bili») dans les écoles professionnelles.
- Août 2011: le Gouvernement zurichois approuve la mise en place de l'enseignement bilingue.
- Novembre 2012: document du SEFRI «Axes prioritaires concernant l'encouragement des activités de mobilité et de l'apprentissage des langues étrangères dans un contexte scolaire dans le cadre de la formation professionnelle».
- Décembre 2012: plan d'études cadre pour la maturité professionnelle; filières de maturité bilingues.
- 2014: mandat du SEFRI en vue d'un centre de compétences pour le bilinguisme.
- Mars 2015: la Direction de l'éducation du canton de Zurich introduit l'enseignement bilingue de manière régulière.
- Mai 2015: première conférence nationale sur le bilinguisme (IFFP, HEP ZH, HEP LU et MBA ZH).
- Mai à novembre 2015: formation continue pour les formateurs des futurs enseignants bilingues (IFFP, HEP ZH et HEP LU).
- Décembre 2015: Centre de compétences en matière de bilinguisme à l'IFFP.

auparavant, il y en avait nettement moins. Kathrin Jonas Lambert, du Centre de compétences de l'IFFP (Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle) pour l'enseignement bilingue indique avoir reçu, au cours des derniers mois, une série de demandes de soutien émanant d'écoles, mais ne saurait parler d'une tendance à long terme. «Nous comptons actuellement 115 enseignants et 2353 apprentis dans l'offre bilingue. Mais je ne sais pas combien il y en a dans le reste de la Suisse», relève de son côté Mary Miltschev, déléguée aux langues étrangères pour le canton de Zurich, pionnier en matière d'enseignement bilingue.

Lorsqu'il a planifié son offre bilingue, Hans-Rudolf Hartmann a procédé par petites étapes. «Il n'existe pour l'instant aucun guide au niveau national; je suis donc très heureux d'avoir reçu du soutien de Zurich», souligne-t-il. Pour la composition des deux classes pilotes, le choix s'est porté sur des professions au niveau d'exigences élevé. En outre, toutes les branches ne sont pas enseignées de manière bilingue. Dans la classe Lache2bili, un quart environ des leçons d'enseignement professionnel et l'enseignement de la culture générale sont bilingues. L'emploi du temps et l'organisation de la procédure de qualification supplémentaire pour les apprentis bilingues, la sélection des enseignants adéquats et la communication

### L'emploi du temps et l'organisation de la procédure de qualification supplémentaire pour les apprentis bilingues représentent des défis.

vers l'extérieur représentent des défis. «Certaines entreprises craignaient de devoir changer leur mode de sélection de leurs apprentis. Mais ce n'est pas nécessaire», explique le directeur. En ce qui concerne l'accompagnement didactique des enseignants, l'école dispense des cours bilingues internes et va coopérer avec l'IFFP, qui propose des interventions et des formations continues. L'école dispose

#### Profils bilingues dans le canton de Zurich

Profils «bili»	Branche(s)	Nombre total de leçons	Part de la 2e langue	Procédure de qualification (PQ)
«bili basic»	1 branche (facultative ou obligatoire)	Au moins 80 leçons pendant au moins 2 semestres consécutifs	Au moins 35%	NON
«bili standard»	1 branche (obligatoire ou branche de la PQ) ou au moins 2 branches comme «bili basic»	<b>Formation de 3 ans:</b> au moins 120 leçons pendant au moins 3 semestres	Au moins 50%	OUI
		<b>Formation de 4 ans:</b> au moins 160 leçons pendant au moins 4 semestres	Au moins 50%	OUI
«bili advanced»	1 branche (obligatoire ou branche de la PQ) ou au moins 3 branches comme «bili basic»	<b>Formation de 3 ans:</b> au moins 200 leçons pendant 6 semestres	Au moins 75%	OUI
		<b>Formation de 4 ans:</b> au moins 280 leçons pendant 8 semestres	Au moins 75%	OUI

des moyens nécessaires grâce à des économies réalisées dans d'autres domaines. En revanche, il n'y a guère d'allègement pour les enseignants.

#### Double réduction didactique

Retour dans la classe Lache2bili. La porte-parole du premier groupe répond aux questions en allemand, tandis que la deuxième opte pour l'anglais – le choix est libre. Tels sont les principes de l'enseignement bilingue: s'exprimer si possible dans la langue étrangère, mais l'allemand est autorisé. «Dans mon cours, nous parlons au moins 50% anglais, explique Markus Flück. Mon objectif est que les apprentis maintiennent leur niveau d'anglais et acquièrent un vocabulaire spécialisé. Mais il ne faut pas faire l'impasse sur certains éléments du cours de connaissances professionnelles.» C'est la communication orale qui est au centre de l'attention. «*Molecular formula* signifie *Summenformel* en allemand», lance un des apprentis. «Exact, répond l'enseignant. La traduction littérale de *Molekularformel* n'est pas courante. Et pour *Kékulé structure*, il n'y a pas de traduction du tout. Ce système n'apparaît pas dans les pays germanophones.» La leçon est passée subrepticement du cours de langue à l'enseignement professionnel.

Markus Flück travaille essentiellement avec des scripts qu'il a développés lui-même et un support d'enseignement en anglais pour le degré tertiaire. Il doit donc procéder à une double réduction didactique: «Je dois adapter les exercices au niveau de la formation professionnelle initiale et je dois transformer les textes pour qu'ils correspondent au niveau de langue des apprentis.» Alexander Wilhelm, co-auteur d'un guide didactique pour l'enseignement bilingue chez les cuisiniers, décrit cette tâche comme suit: «Mes apprentis ont déjà de la peine en compréhension écrite en allemand, par exemple pour le calcul professionnel. Pour l'enseignement bilingue, j'utilise le plus possible des textes originaux en anglais. Mais pour que les apprentis les comprennent, je dois encore les simplifier et les structurer, par exemple avec des mots clés. Étonnamment, la focalisation sur la langue ne péjore pas l'apprentissage du contenu, mais le renforce.»

.....  
 PANORAMA.event consacré à l'enseignement bilingue: voir p. 13  
 bili.ehb-schweiz.ch  
 www.mba.zh.ch (recherche avec mot clé «bili»)



## Rapport d'évaluation

# Intégration culturelle dans les écoles professionnelles

La Fondation Hirschmann a soutenu pendant sept ans des projets d'intégration dans les écoles professionnelles. Une évaluation donne des résultats positifs. La fondation a également apporté son appui à des projets qui auraient sans doute été organisés même sans soutien externe.

Par Nicole Kaiser, Marie-Christine Fontana et Barbara Haering, econcept AG

Dans les écoles professionnelles, l'encouragement de l'intégration s'avère important compte tenu de la mixité parmi les apprentis de différentes origines, langues et cultures. C'est pourquoi la Fondation Hirschmann a lancé en 2008, en collaboration avec la Conférence suisse des directrices et directeurs d'écoles professionnelles, l'encouragement de projets d'intégration orientés vers l'action. L'objectif était que des apprentis de différentes origines découvrent, grâce à un travail de projet ou à des expériences faites dans le contexte de l'école professionnelle, comment surmonter les barrières linguistiques et culturelles, les préjugés ou les différences de mentalité. Ce faisant, l'accent était mis sur la compréhension mutuelle, le respect et la réussite grâce à un travail commun.

Après plusieurs prolongations, la Fondation Hirschmann cessera son soutien



Les activités de groupe favorisent la confiance et la compréhension mutuelles.

financier fin 2016. Une étude, que nous présentons ici, a été mandatée dans l'optique d'une éventuelle poursuite des projets d'intégration. Elle repose sur différentes méthodes d'évaluation qui se complètent.

## Racisme assez rare

Durant huit ans, pas moins de 168 projets d'intégration ont été menés avec plus de 45 000 apprentis. Au total, 56 écoles professionnelles, issues de la plupart des cantons et de toutes les régions linguistiques, ont participé; de nombreux établissements ont pris part à plusieurs projets. Toutefois, la demande était légèrement inférieure à ce qui était attendu: environ un huitième de toutes les écoles professionnelles ont participé.

Une bonne moitié des écoles professionnelles interrogées comptent une grande proportion d'apprentis issus de l'immigration. Les propos racistes, le manque de respect ou les conflits sont rares. Les écoles professionnelles qui ont organisé un projet d'intégration présentent tendanciellement une part plus importante d'apprentis issus de différents contextes culturels ou religieux et proposent davantage de professions dans lesquelles les compétences interculturelles sont importantes. Par ailleurs, les problèmes entre apprentis y sont un peu plus fréquents que dans les écoles non participantes.

Les projets d'intégration orientés vers l'action mettaient l'accent sur des questions de rapports sociaux, d'encouragement de la créativité collective ou de suppression de préjugés. Les projets ont beaucoup varié en termes de durée (d'une journée à un an), d'effectifs (d'une seule classe à une école entière), d'activité prin-

cipale (atelier, théâtre, activités en équipe) et de montant d'encouragement. La moitié des projets étaient nouveaux, les autres repris ou développés. Deux tiers des projets ont été organisés en collaboration partielle ou intégrale avec des partenaires externes. Près d'un tiers des projets ont bénéficié d'un montant maximal de 20 000 francs.

## Effets produits

Les projets d'intégration ont agi à différents niveaux chez les apprentis. Ils ont par exemple montré comment surmonter les barrières culturelles et linguistiques. Dans le même temps, les projets ont favorisé l'ouverture d'esprit, encouragé la compréhension mutuelle et renforcé la confiance en soi et l'identité individuelle. Les enseignants ont également indiqué que les projets ont permis de renforcer le respect et la disposition à aider son prochain. L'évaluation montre que les effets se sont déployés dans la manière de penser et

## La Fondation Hirschmann

La Fondation Hirschmann est une fondation suisse à but non lucratif créée en 1985 par Carl W. Hirschmann, entrepreneur et pionnier de l'aviation, dont l'entreprise familiale était active dans le commerce de machines-outils, la banque privée, l'hôtellerie, le tourisme, le transport, l'agriculture et l'immobilier. Elle a été vendue en 2005. La fondation s'engage en faveur de la formation professionnelle initiale et continue, de la recherche et de la science, de la coopération au développement et d'objectifs sociaux.

[www.hirschmann-stiftung.ch](http://www.hirschmann-stiftung.ch)

## Migration

# Un défi pour les autorités

## Une étude du Bureau BASS recense plusieurs approches prometteuses liées à l'intégration professionnelle des réfugiés.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

d'agir, du moins pour la durée de la formation. L'effet à long terme reste à vérifier.

L'évaluation s'est également penchée sur des informations relatives à des projets d'intégration comparables qui ont été menés sans la Fondation Hirschmann – le plus souvent par le biais du budget ordinaire de l'école. Dans certains cas, de tels projets ont eu lieu avant ou après le soutien apporté par la Fondation Hirschmann. En outre, l'évaluation a mis en évidence un effet d'aubaine non négligeable: la fondation a apporté son appui à des projets qui auraient sans doute été organisés même sans soutien externe.

### Conclusions et perspectives

Ces projets d'intégration ont constitué une nouvelle offre, qui a été exploitée par de nombreuses écoles professionnelles dans toute la Suisse. Les personnes interrogées les ont appréciés et les effets souhaités (la suppression des préjugés ainsi que des barrières linguistiques et culturelles) ont souvent été atteints.

La Table ronde Écoles professionnelles (TR EP) et la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) cherchent désormais des possibilités pour continuer à encourager de tels projets sans la Fondation Hirschmann. Les moyens disponibles représentent un enjeu déterminant pour les écoles. Les expériences issues des projets menés jusqu'à présent seront par ailleurs regroupées et mises à la disposition d'un service central, dont la structure devrait être connue en été 2016, en même temps que la prise de position de la CSFP.

Le nombre de personnes entre 16 et 25 ans qui ont demandé l'asile en Suisse a plus que doublé entre 2014 et 2015, passant de 8184 à 17 374. Outre les réfugiés, il y a aussi des jeunes adultes arrivés tardivement, par exemple par le biais du regroupement familial. Un quart de ces jeunes adultes ne possèdent pas de formation au degré secondaire II reconnue en Suisse. Fin 2013, cela représentait environ 13 500 personnes, selon un état des lieux du Bureau BASS.

L'intégration professionnelle de ces personnes constitue un véritable défi pour les autorités en charge de la formation professionnelle, de l'assurance-chômage, de l'AI ou encore de l'aide sociale. L'état des lieux montre à quel point cette tâche est ardue et complexe. Il recense beaucoup de bonnes approches dans les cantons, mais révèle aussi plusieurs points faibles. Ainsi, les mesures d'information et de sensibilisation sont souvent lacunaires, les cours de langues spécifiques font défaut, le temps à disposition pour la transition manque et le nombre de places dans les offres transitoires d'intégration est insuffisant. À cela s'ajoutent une gestion insuffisante des talents, un manque d'accompagnement dans la recherche d'une formation professionnelle pour les personnes arrivées tardivement, les difficultés de financement d'une formation et des responsabilités insuffisamment définies entre les divers acteurs.

En décembre 2015, le Conseil fédéral a adopté des mesures d'accompagnement afin de renforcer l'intégration des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire. Ces mesures visent une meilleure intégration sur le marché du travail, par exemple par le biais d'un préapprentissage d'intégration ou du renforcement des compétences linguistiques. Dans le même temps, le secrétariat général de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation ainsi que le Secré-

tariat d'État aux migrations ont entamé des discussions en vue d'une déclaration d'intention sur les sujets suivants:

- Maintien de l'objectif de 95% de diplômés du degré secondaire II chez les personnes âgées de moins de 25 ans. Intégration du plus grand nombre possible de jeunes arrivés tardivement en Suisse dans des filières de formation ordinaires.
- Compréhension commune des phases et des rôles (clarification, mise en place des conditions pour l'admission et fréquentation des formations). Quelles sont les tâches des autorités en charge de la formation et celles des services en charge de l'intégration? Qui finance par exemple l'identification des besoins de formation chez les jeunes adultes?

Ces clarifications doivent contribuer à soutenir, là où c'est nécessaire, les offres existantes dans les cantons ou à les compléter de manière ciblée.

De nombreux cantons développent de nouvelles solutions pragmatiques en plus des offres qu'ils dispensent. Dans le canton de Berne par exemple, le nombre de classes d'intégration est passé de 16 à 33 ces deux dernières années. Afin de mieux tenir compte des acquis extrêmement variables des jeunes immigrés, un concept d'offre transitoire modulaire en deux ans a été développé et sera introduit dès l'été 2016. Pour éviter les listes d'attente, des modèles à temps partiel (50% d'école et 50% d'activités dans un centre d'accueil adapté aux jeunes) ont été mis en place et ont fait leurs preuves. Ces offres seront maintenues. L'école technique de Berne a également mis sur pied un préapprentissage AFP pour réfugiés.

Bureau BASS (2016): État des lieux de la formation des adolescents et jeunes adultes arrivés tardivement en Suisse. Berne.  
Téléchargement: [www.buerobass.ch](http://www.buerobass.ch)  
> Migration, intégration

Fondation Hirschmann/TR EP/econcept AG  
(à paraître): Integrationsprojekte an Berufsfachschulen: Evaluation. Saint-Gall/Zürich.

# ORIENTATION



## Étude

### **Salaires plus élevés grâce aux *soft skills***

Les revenus augmentent avec le niveau du diplôme, le domaine d'études et l'expérience. Des chercheurs français ont voulu savoir si les compétences personnelles et sociales ont également un effet sur la rémunération. Ils ont analysé la persévérance, l'estime de soi, la sociabilité, la communication et la prise de risque des diplômés, quatre ans après l'obtention de leur titre. Les résultats montrent que ces *soft skills* augmentent les chances de toucher un salaire plus élevé, de 5% pour une personne persévérante et de 8% pour celle qui a une bonne estime de soi. L'effet des *soft skills* est plus marqué dans les hauts revenus, ce qui suggère l'importance de ces compétences pour accéder aux emplois les plus qualifiés, tandis que l'obtention d'un master ou l'expérience comptent davantage dans les emplois à faible revenu. *ir*

Albandea, I., Giret, J.-F. (2016): L'effet des *soft skills* sur la rémunération des diplômés. Marseille, Céreq. Téléchargement: [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)>Publications>Net.Doc N° 149

## France

### **Vœux d'orientation précoces**

En France, une famille sur deux a déjà déterminé le choix d'orientation de son enfant pour le secondaire II à la fin de la première année du secondaire I et ce choix est maintenu trois ans plus tard. Quelque 47% des familles souhaitent une orientation vers une filière de baccalauréat général ou technologique, 14% préfèrent une filière professionnelle, tandis que 39% sont encore indécises. Le choix se précise durant le secondaire I. À niveau scolaire comparable, les parents cadres et les plus diplômés sont moins indécis et moins enclins à envisager une orientation dans l'enseignement professionnel. En outre, cette voie est plus volontiers choisie pour les cadets que pour les aînés. *ir*

Guillon, V. (2016): Seule une famille sur deux a décidé du projet scolaire de son enfant dès la sixième. Paris, DEPP. Téléchargement: [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)>Études & stats

## Livre

### **Passages clés dans les parcours éducatifs**

De l'école infantine jusqu'aux formations supérieures, les parcours sont jalonnés par trois types de transitions: les paliers ordinaires d'un degré à l'autre, les transitions d'orientation suite à un choix fait par l'élève et les aléas de parcours après des échecs ou des ruptures. Ces transitions représentent des moments charnières qui impliquent des remaniements identitaires. Une nouvelle publication réunit 29 contributions scientifiques présentant la recherche actuelle dans ce domaine. Elle analyse les événements qui initient les transitions, les mécanismes individuels et collectifs, psychologiques et sociologiques qui sont à l'œuvre, ainsi que les processus générant des divergences dans les trajectoires ou des inégalités sociales et scolaires. Cet ouvrage fournit des pistes de réflexion aux professionnels qui accompagnent et conseillent les jeunes dans ces étapes de transition. *ir*

Jacques, M.-H. (2016): Les transitions scolaires: paliers, orientations, parcours. Presses universitaires de Rennes.



## Jeu

### Conseil à la création d'entreprises

Mettez-vous dans la peau d'un coach et conseillez deux personnages qui souhaitent créer une entreprise. Vous les accompagnez pas à pas dans leur démarche et intervenez pour les aider à faire les bons choix. «Ma Boîte Academy» est une formation ludique à l'entrepreneuriat. Par le jeu, les utilisateurs sont guidés dans leur propre parcours, de la phase de démarrage jusqu'à la réalisation de leur projet. Ils apprennent à éviter les erreurs les plus courantes et à faire les bons choix au bon moment. Ils ont en outre la possibilité de s'autoévaluer dans leur progression. «Ma Boîte Academy» comprend également des vidéos de conférences didactiques, des quiz, des guides méthodologiques ainsi que des fiches d'information. Elle propose aussi une série de documents (tableau de budget, exemple de facture, fiches de salaire, etc.) directement utilisables pour un projet réel d'entreprise. Créée par Genilem, «Ma Boîte Academy» se fonde sur 20 ans d'expérience de coaching dans la création d'entreprises. Téléchargeable pour 95 francs, cette formation interactive de plusieurs heures est disponible en français ou en anglais et n'exige aucun prérequis. *ir*

[www.maboite.academy](http://www.maboite.academy)

## Tendance

### À la recherche de l'équité

L'équité se définit comme le fait d'assurer l'égalité des chances à l'intérieur de l'hétérogénéité fondamentale». Plusieurs conférences et études sont consacrées aux questions actuelles d'égalité des chances, de contexte migratoire et d'origine sociale. C'est ainsi que la publication «Équité – discrimination et égalité des chances au sein du système éducatif» a été élaborée pour CONVEGNO, le colloque spécialisé de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique. Dix-sept auteurs y présentent l'état de la recherche et de la mise en œuvre pratique. Dans son premier numéro 2016 (version allemande), la «Revue suisse de pédagogie spécialisée» s'intéresse également à l'égalité des chances. Un des articles aborde la

---

### Les jeunes et leurs parents choisissent les formations auxquelles ils attribuent le plus grand bénéfice.

---

question de savoir pourquoi les jeunes issus de l'immigration ont, tout au long de leur parcours, moins de possibilités de formation et des diplômes moins élevés que leurs camarades suisses. Les auteurs défendent la thèse selon laquelle, pour des raisons socioéconomiques, des personnes se trouvant dans une même situation ne prennent pas les mêmes décisions. Les jeunes et leurs parents tiennent compte des coûts à venir et des probabilités de succès pour choisir les formations auxquelles ils attribuent le plus grand bénéfice. Ce phénomène s'observe aussi bien chez de jeunes Suisses peu soutenus issus d'un milieu socioéconomique défavorable que chez des jeunes issus de pays non germanophones. *az*

Haenni Hoti, A. (Éd., 2015): Équité – discrimination et égalité des chances au sein du système éducatif. Berne, CDIP. Téléchargement: [www.cdip.ch](http://www.cdip.ch) > Documentation > Publications de la CDIP  
[www.csps.ch/revue](http://www.csps.ch/revue)

## Film

### «Après l'hiver»



Le documentaire «Après l'hiver» suit les trajectoires de quatre adolescents – Noémie, Milca, Hugo et Melissa – qui se retrouvent sans solution de formation à

la fin de leur scolarité obligatoire. Le film raconte leurs incertitudes et leurs efforts pour décrocher un contrat d'apprentissage, cela dans le cadre d'une année scolaire supplémentaire. Mais comment croire en l'avenir quand on doute de soi et des autres? Rédiger une lettre de motivation, téléphoner aux employeurs, se présenter à un entretien: chaque démarche est une épreuve à surmonter, une petite victoire sur le manque d'estime de soi et les appréhensions face aux exigences du monde professionnel. Comment Melissa, figée de peur devant une cliente lors de son stage, pourrait-elle être engagée comme apprentie dans une boutique de vêtements? Comment Hugo parviendra-t-il à surmonter sa vision sombre de l'avenir, trouver une motivation et finalement exprimer son intérêt pour le métier d'électronicien? L'appui nécessaire pour aller de l'avant réside souvent dans l'encouragement et la reconnaissance d'une personne ressource, que ce soit un employeur, un enseignant ou un proche. «Après l'hiver» a été récompensé par le Prix bernois du cinéma. *ir*

Bösiger, B., Bordone, A. (2015): Après l'hiver. Bienne, À Travers Champs. Pour commander ce DVD: [www.shop.csfo.ch](http://www.shop.csfo.ch) ou [www.apreslhiver.com](http://www.apreslhiver.com)

## Choix professionnel

# Une image vaut mille mots

Réfléchir à ses propres souhaits professionnels est une composante importante de l'orientation et de la préparation au choix professionnel à l'école. La visualisation des souhaits professionnels est très prometteuse, comme le montre un projet de recherche.

Par Daniel Jungo (Centre d'orientation de carrière de Zurich) ainsi que Heinz Moser et Klaus Rummler (Haute école pédagogique de Zurich)

Nombre d'instruments et de supports en matière de choix professionnel abordent la question des souhaits professionnels de manière verbale. Cependant, de nos jours, la sphère de vie des jeunes est fortement marquée par l'aspect visuel. Grâce à leur smartphone, les jeunes ont accès quotidiennement à des centaines d'images, prennent des photos et réalisent des vidéos d'eux-mêmes et d'autres personnes. Ces *selfies* et ces mises en scène sont essentiels à leur autoreprésentation et au développement de leur identité.

Le dicton «une image vaut mille mots» s'applique aussi à la réflexion sur le choix professionnel. Une image montre aussi bien les activités concrètes que l'environnement et le poste de travail ou la tenue vestimentaire des professionnels.

C'est dans ce contexte qu'est née l'idée d'en apprendre davantage sur les possibilités et l'utilité de la visualisation des souhaits professionnels. En collaboration avec le Centre d'orientation de carrière de Zurich, un groupe de recherche de la Haute école pédagogique zurichoise a mené durant trois ans un projet sur ce thème dans le cadre du Fonds national suisse. Le premier projet partiel porte sur l'orientation professionnelle et la méthode de conseil narratif; le deuxième projet partiel a été consacré à la préparation au choix professionnel à l'école.

### Classer des photos lors d'une consultation

Le classement des photos des professions de Gubler et Gerosa ([www.berufsfotos.ch](http://www.berufsfotos.ch)) et l'élaboration d'un profil grâce au Test d'intérêts en photos (TIP) jouissent d'une longue tradition dans l'orientation professionnelle. Lors de plusieurs enquêtes, le TIP s'est imposé comme test favori en matière d'orientation professionnelle en Suisse alé-

manique. Des études comparables sur l'utilisation du TIP en Suisse romande et au Tessin font défaut. Les chiffres de vente montrent cependant que le TIP est aussi beaucoup utilisé en Suisse romande.

Dans le cadre de notre étude, nous avons évalué 77 consultations où ces photos des professions ont été utilisées. Les résultats confirment que cette méthode est très appréciée des conseillers. Ces derniers estiment par exemple que le classement des photos des professions permet de mieux connaître le consultant et d'accéder à des thèmes importants du choix professionnel.

Les consultants eux-mêmes indiquent avoir eu de nouvelles idées ou trouvé la bonne profession grâce aux photos. À la question de savoir s'ils recommanderaient l'utilisation des photos des professions à un ou une amie, 96% d'entre eux répondent par l'affirmative. L'étude a également permis d'attester l'efficacité des conseils: l'identification à une profession était nettement supérieure à l'issue de la consultation.

Les photos du TIP ont aussi été utilisées pour aborder des sujets en vue de conseils narratifs. L'approche narrative avec photos consiste à faire raconter aux consultants leurs souhaits professionnels et les thèmes importants pour leur choix d'une profession (par exemple lorsqu'une mère préfère que son enfant entre au gymnase plutôt qu'en apprentissage). L'évaluation de 27 entretiens de ce type a mis en évidence des thèmes centraux pour le choix professionnel, qui peuvent être répartis en trois groupes: le premier groupe englobe des tâches de développement (par exemple devenir adulte, forger son identité ou se rebeller); le deuxième groupe porte sur la spécificité des activités (par exemple entrer en contact avec d'autres personnes, travailler avec des enfants, hygiène) ou sur

leur mise en œuvre (par exemple concevoir quelque chose, rêve ou réalité?); dans le troisième groupe, il s'agit de thèmes de vie (par exemple trouver sa vocation, spécialiste, vie facile).

### Présenter les souhaits professionnels en classe

En vue de la préparation au choix professionnel à l'école, notre groupe de recherche a développé un concept d'enseignement dans lequel les élèves présentent l'histoire de leurs souhaits professionnels à l'aide de photos. L'assemblage de photos en une petite histoire peut aussi être vu comme un travail identitaire actif. En pratique, il s'agissait pour les élèves d'élaborer une présentation PowerPoint contenant des photos prises par leurs soins et indiquant leurs souhaits professionnels anciens et actuels, souhaits qu'ils ont présentés à la classe sous la forme de «l'histoire de leurs souhaits professionnels».

Âgée de 14 ans, Selina a par exemple indiqué, dans le cadre de sa présentation, que, plus jeune, elle voulait être photographe parce que son père possédait un

### Les consultants ont eu de nouvelles idées ou trouvé la bonne profession grâce aux photos.

réflex. Plus tard, elle a eu envie de devenir esthéticienne ou designer de mode. Il y a peu, elle s'est intéressée au métier de masseuse, mais ses résultats scolaires étaient insuffisants. Aujourd'hui, elle hésite entre assistante socio-éducative et esthéticienne. Ses objectifs sont donc devenus plus concrets et elle a réalisé que les contacts sociaux devront jouer un rôle important dans son futur métier.



Dans la préparation au choix professionnel, les approches visuelles conviennent particulièrement bien aux élèves faiblement instruits. À l'image: la photo de la profession de constructeur d'appareils industriels et la photo de la profession de droguiste (Gubler et Gerosa, [www.berufsfotos.ch](http://www.berufsfotos.ch)).

L'évaluation de cette méthode d'enseignement s'est faite au moyen d'un questionnaire adressé aux élèves des onze classes composant le groupe de projet, qui ont utilisé cette méthode, et des sept classes d'un groupe de contrôle, qui n'ont pas utilisé cette méthode. Les comparaisons entre le groupe de projet et le groupe de contrôle ont clairement montré une plus grande disposition au choix professionnel chez le groupe de projet. Les élèves de ce groupe sont nettement plus sûrs de reconnaître les thèmes importants pour leurs choix professionnels. Ils attribuent en outre une plus grande utilité à la préparation au choix professionnel que les jeunes de l'autre groupe.

D'après les enseignants impliqués, la réalisation individuelle de photos s'est avérée particulièrement fructueuse, comme le résume cette phrase d'un enseignant: «En fait, j'ai trouvé que c'était la meilleure partie. Les élèves ont vraiment dû sortir de leur monde. Pour la première fois, il a fallu qu'ils affrontent la réalité.»

Autre constatation: la visualisation du processus de décision présente des avantages, surtout pour les élèves faiblement instruits. Ces derniers ont particulièrement bien réagi à cette méthode peu textuelle. Ils ont été confrontés sans dé-

tour à leur choix professionnel, ont découvert des perspectives, se sont penchés sur leurs intérêts et ont appris à mieux se connaître.

La méthode obtient une bonne note, tant de la part des jeunes que des enseignants, qui recommandent le projet à d'autres classes.

#### Importance pour la pratique

Les résultats du projet montrent que les conseillers devraient utiliser une méthode combinant des photos de professions et des tests d'intérêts en photos afin de mieux connaître leurs consultants. L'utilisation supplémentaire d'une méthode de conseil narratif identifie d'autres thèmes importants pour le choix professionnel. Le Centre d'orientation de carrière de Zurich développe à l'heure actuelle une nouvelle méthode de conseil – l'orientation professionnelle visuelle et narrative – qui intègre les trois approches méthodologiques «classer des photos de professions», «test d'intérêts en photos» et «approche narrative».

Les conseillers en orientation peuvent par ailleurs motiver les enseignants à réaliser des projets photos sur les souhaits professionnels de leurs élèves. Les supports photos élaborés sont également utiles aux conseillers, qui peuvent discu-

ter des contenus, les approfondir et déterminer les thèmes importants au cours des entretiens.

Lors de la préparation au choix professionnel, les enseignants peuvent demander aux jeunes de faire des photos de leurs souhaits professionnels et de leurs métiers de rêve avec leur smartphone, de préparer un exposé et de le présenter à la classe. Beaucoup de jeunes apprécient cet exercice. Ils se penchent sur leurs souhaits et améliorent leurs compétences en matière de choix professionnel, de présentation et de médias au sens du Lehrplan 21. Le journal de choix professionnel («Berufswahl-tagebuch») intègre désormais l'approche visuelle des souhaits professionnels dans les supports Internet destinés aux enseignants. Des supports d'enseignement plus complets et un livre portant sur la nouvelle méthode d'orientation professionnelle visuelle et narrative paraîtront en automne 2016.

Site Web du projet: [blog.phzh.ch/vibes/about](http://blog.phzh.ch/vibes/about)



## Mémoire de master

# Les dessins animés renforcent les stéréotypes liés aux métiers

Une analyse des dessins animés destinés aux jeunes montre que les images véhiculées entretiennent des représentations traditionalistes des métiers, à même d'influer sur le choix professionnel des spectateurs. Le conseil en orientation joue un rôle important pour déconstruire ces idées reçues.

Par Mathieu Archinard, psychologue conseiller en orientation, et Ariane Froidevaux, psychologue conseillère en orientation et doctorante à l'Université de Lausanne

L'ensemble des médias, dont les dessins animés, permet un important développement des connaissances chez les jeunes grâce à la multitude d'informations qui y transitent. Ils jouent notamment un rôle considérable dans leurs projections professionnelles. À cela s'ajoute leur pouvoir intégratif, défini par le partage d'une culture médiatique commune au sein des groupes de jeunes. Le travail de recherche exposé

**Quand des figures féminines exercent des «métiers d'hommes» au prestige élevé, elles sont montrées comme des êtres méprisables ou ridicules.**

ici analyse comment les dessins animés diffusés par la Radio télévision suisse (RTS) présentent les métiers aux jeunes Romands. À cette fin, 20 dessins animés ont été tirés au sort, ce qui représente environ deux tiers des dessins animés proposés. Pour chaque série, cinq épisodes ont été visionnés et une grille d'analyse a été remplie afin de coder l'ensemble des métiers aperçus. Les résultats mettent en évidence la reproduction de stéréotypes dans quatre champs d'observation:

- **Le genre**

Se fondant sur les statistiques suisses et françaises de l'emploi, l'analyse montre que les professionnels stéréotypés représentent deux tiers de tous ceux observés, ce qui est considérable. De manière générale, les travailleuses sont moins nombreuses que les travailleurs (différence

non négligeable de 22%). Par ailleurs, les personnages féminins endossent deux fois plus de rôles attribués traditionnellement à l'autre sexe. Quand ces figures féminines exercent des «métiers d'hommes» au prestige élevé, elles sont montrées comme des êtres méprisables ou ridicules. En revanche, quand on les voit faire un métier d'homme au prestige faible – conductrice d'autobus, par exemple – elles sont alors valorisées en étant présentées comme de bonnes travailleuses, consciencieuses et agréables. Ainsi, dans les dessins animés diffusés par la RTS, les femmes ne sont pas dévalorisées de facto lorsqu'elles exercent un métier d'homme, mais plutôt lorsqu'elles exercent un métier masculin prestigieux.

- **Les types ethniques**

Les travailleurs «blancs» sont largement plus répandus que ceux d'autres types ethniques. En effet, ces derniers représentent seulement un cinquième des personnages humains exerçant un métier. En outre, les personnages à la peau noire sont minoritaires par rapport à ceux qui ont la peau mate.

- **Les types de métiers**

Les métiers représentés appartiennent essentiellement aux types réaliste, social et artistique de la théorie de Holland. Concrètement, ce sont les professions des arts appliqués et de la musique, les professions du droit, de la sécurité et de la police, ainsi que celles des transports, de la logistique et des véhicules qui sont les plus répandues dans ces dessins animés.

Les personnages féminins exercent surtout des métiers de l'enseignement, des soins, des arts et des transports. De leur côté, les personnages masculins assument des tâches associées principalement au travail de la terre, à la sécurité et aux arts. Ainsi, les métiers de types investigateur, entrepreneur et conventionnel sont les moins fréquents.

- **Les aspects des métiers**

Les dessins animés de la RTS mettent surtout en avant les aspects visuels des métiers, comme le matériel et les activités spécifiques de la profession. Les aspects plus verbaux tels que les explications orales sur la manière de travailler sont particulièrement sous-représentés, et les formations nécessaires aux métiers ne sont quasiment jamais abordées.

**Impact sur le choix professionnel**

Les images véhiculées par ces dessins animés peuvent avoir une influence non négligeable sur les choix de métier des jeunes téléspectateurs. Dès lors, il est particulièrement important que les professionnels du développement de carrière,

**Il faut élargir la carte cognitive subjective des jeunes pour leur ouvrir de nouveaux horizons.**

tels que les psychologues conseillers en orientation, soient attentifs à cette problématique.

Pour le conseiller ou la conseillère en orientation, il s'agit en premier lieu de faire comprendre aux jeunes consultants

qu'il est possible d'exercer tous les métiers, quel que soit le sexe de la personne. En d'autres termes, le conseiller devra veiller à ce que le jeune ne se ferme pas des portes en raison d'idées reçues qui lient la pratique d'un métier à un genre. En effet, ces émissions transmettent aux jeunes le message que les métiers exercés par les hommes

---

### **Grâce à la dimension imaginaire et imagée, les dessins animés pourraient s'éloigner d'une vision traditionaliste des métiers.**

---

ont plus de prestige; cette même perception des rôles professionnels fait passer pour légitime la posture malfaisante ou grotesque des femmes qui occupent des postes prestigieux. Le rapport entre genre et prestige, présent dans ces dessins animés, a été identifié par la théoricienne Linda Gottfredson qui le définit comme une «carte cognitive» pour chaque individu, déterminant les choix professionnels subjectivement possibles. Il est essentiel que les conseillers explorent cette carte cognitive avec leurs jeunes consultants, pour leur permettre d'exprimer librement dans quelles zones en termes de genre et de prestige se trouvent leurs choix potentiels. En ce qui concerne l'identité ethnique, il est particulièrement important que les psychologues conseillers soient attentifs au manque de modèles véhiculés par les dessins animés pour les jeunes issus de l'étranger et qu'ils puissent réfléchir avec eux à l'existence d'autres modèles professionnels, par exemple des membres de leur famille ou des personnalités (re)connues.

#### **Élargir les possibles**

Certaines catégories de métiers sont totalement sous-représentées dans les dessins animés. Les professionnels de l'orientation devront ainsi faire la promotion de toutes les «taches d'ombre», en faisant par exemple découvrir aux jeunes les professions de types conventionnel, investigateur et entrepreneur, pour s'assurer que l'ensemble



Par les stéréotypes qu'ils véhiculent, les dessins animés conditionnent très tôt le choix d'une profession.

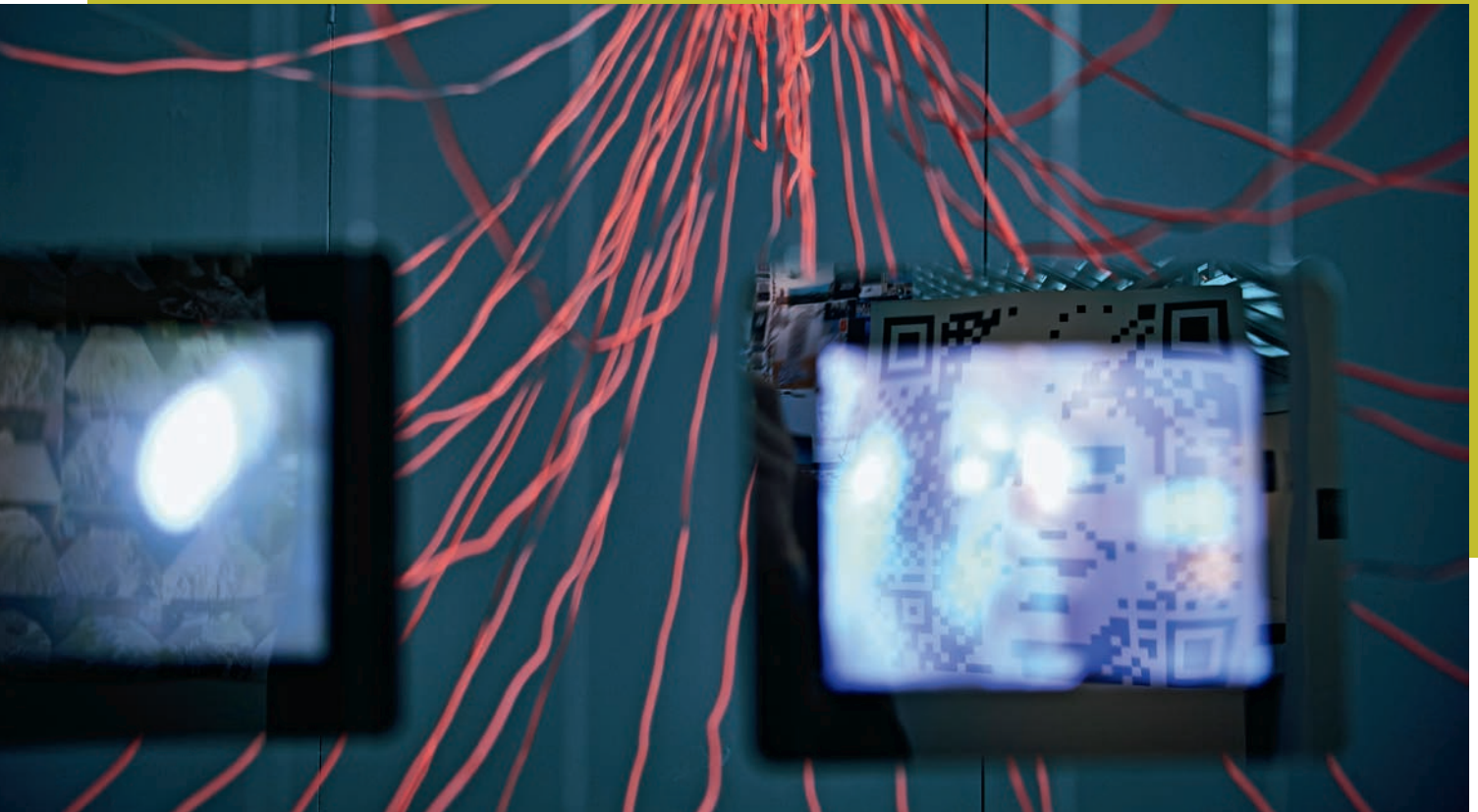
des catégories leur soit accessible. Cela aura pour effet de contrebalancer l'importance de certains types de professions (métiers du spectacle, notamment) par rapport à d'autres. En outre, le conseiller en orientation peut aussi jouer un rôle important vis-à-vis de certains aspects professionnels peu évoqués dans les dessins animés, comme la formation.

Enfin, le conseiller ou la conseillère pourra s'appuyer sur le récit du jeune concernant ses séries ou ses dessins animés préférés qui, comme le suggère Mark Savickas, révèlent ses intérêts manifestes. Dans une perspective de *life design*, qui se concentre sur la compréhension de l'individualisation du parcours de carrière et de vie, le professionnel pourra, dans le cadre de ce récit, aider le jeune à déconstruire ses idées autolimitantes (en matière de genre, par exemple) et ses barrières culturelles (concernant l'ethnie, par exemple). Cela lui permettra ainsi d'agir sur la carte cognitive des professions des jeunes consultants, en reconstruisant les limites des possibles en termes de genre et de prestige. Dans un deuxième temps, il s'agira

de travailler à la co-reconstruction afin de comprendre le récit identitaire du jeune dans son intégralité.

Les constats de cette étude – en particulier ceux liés à la prédominance de personnages masculins et «blancs» dans des métiers prestigieux – sont plutôt regrettables dans la mesure où les dessins animés pourraient permettre de prendre un certain recul sur le monde professionnel réel en s'éloignant d'une vision traditionaliste des métiers, notamment grâce à la dimension imaginaire et imagée. Il serait souhaitable que les prochaines générations de dessins animés promeuvent une plus grande diversité de personnages et une plus grande variété de métiers, étant donné que ces médias jouent un rôle important dans les projections professionnelles des jeunes.

.....  
Archinard, M. (2015): Les métiers dans les dessins animés: ce qu'il en est montré aux jeunes Romands. Mémoire de master en psychologie du conseil et de l'orientation (sous la direction d'Eva Clot). UNIL, Faculté des sciences sociales et politiques.



## Chômage

### **Comment les pays européens calculent-ils les allocations?**

L'Unédic, l'autorité française chargée de la gestion de l'assurance chômage, a comparé les modes d'indemnisation de chômage dans quinze pays d'Europe, dont la Suisse. L'étude indique notamment que, à l'exception de la Grande-Bretagne et de l'Irlande qui versent un montant fixe identique pour tous les demandeurs d'emploi, tous les autres pays octroient des allocations calculées sur la base d'un revenu de référence, après application du taux de remplacement. Par ailleurs, six pays ont adopté un mécanisme de dégressivité selon la durée du chômage: il s'agit de l'Espagne, de l'Italie, du Portugal, de la Belgique, des Pays-Bas et de la Suède. La France envisage de faire de même. *cbi*

Unédic (2015): Les modalités de calcul de l'allocation chômage en Europe. Paris. Téléchargement: [www.unedic.org](http://www.unedic.org)  
> Études > Assurance chômage en Europe

## AI

### **Étude sur les jeunes rentiers avec troubles psychiques**

Il existe plusieurs pistes pour éviter plus souvent une invalidité précoce chez les jeunes. C'est la conclusion à laquelle parvient une étude de l'Office fédéral des assurances sociales, qui analyse le parcours de jeunes âgés de 18 à 29 ans souffrant de troubles psychiques. L'étude recommande d'encourager la détection précoce et d'accorder plus souvent des mesures d'ordre professionnel, afin que les jeunes puissent acquérir une qualification professionnelle. Le nombre de jeunes bénéficiant d'une rente AI en raison de ce type d'affections est préoccupant; c'est d'ailleurs l'un des principaux facteurs à l'origine de la réforme «Développement continu de l'AI», actuellement en consultation. *cbi*

OFAS (Éd., 2016): Profile von jungen IV-Neurentenbeziehenden mit psychischen Krankheiten. Berne. Téléchargement (avec résumé en français): [www.ofas.admin.ch](http://www.ofas.admin.ch)  
> Pratique > Recherche > Rapports de recherche

## Étude

### **Le chômage laisse des traces**

Les personnes qui étaient au chômage entre 19 et 23 ans ont, par la suite, plus de peine à réintégrer le marché du travail. Telle est la conclusion d'une étude menée sur la base des enquêtes longitudinales TREE. Cette conséquence est due aux «effets de cicatrisation» de cette expérience négative, dont les séquelles sont longues à guérir. Si l'on compare des personnes ayant connu une période de chômage à celles au profil semblable qui n'en ont pas subi, on constate que les premières ont moins de probabilités, à 26 ans, d'être intégrées sur le marché du travail. Et si celles-ci ont un emploi, leur salaire est plus bas et elles sont moins satisfaites de leur parcours professionnel. L'étude repose toutefois sur un faible échantillon de population et les auteurs recommandent d'interpréter leurs résultats avec prudence. *dfl*

Helbling, L. A., Sacchi, S. (2014): Scarring effects of early unemployment among young workers with vocational credentials in Switzerland. In: Empirical Research in Vocational Education and Training (N° 6:12). Téléchargement: [www.ervet-journal.com/content/6/1/12](http://www.ervet-journal.com/content/6/1/12)



## France

### Analyser le marché de l'emploi grâce au big data

Le *big data* s'impose comme un moyen d'analyser le marché du travail. C'est en tout cas la voie suivie par le *think tank* Terra Nova pour explorer la géographie du marché de l'emploi dans quinze aires urbaines françaises. Terra Nova a rassemblé six millions d'annonces et un million de recherches d'emploi, en partenariat avec le site Jobijoba. Résultat: on note une hyperconcentration des offres d'emploi dans les centres urbains (50 à 60%), alors que ce sont les zones périurbaines qui attirent actuellement le plus de population. La domination des métropoles est à la fois quantitative et qualitative puisqu'elles proposent de meilleures conditions de travail en termes de stabilité et de rémunération. Les auteurs de l'étude suggèrent d'améliorer l'accès aux zones d'emploi des centres par un réseau de transport efficace permettant de faire des navettes domicile-travail rapides et peu coûteuses, de développer les possibilités de télétravail ainsi que les complémentarités entre villes-centres et zones résidentielles. *cbi* Allaire, Th. et al. (2016): *Le marché du travail dans les grandes aires urbaines en 2015*. Paris, Terra Nova. Téléchargement: [tnova.fr](http://tnova.fr)

## Prévision

### Les actifs suisses seront mobiles et indépendants

Actuellement, 75% des actifs suisses travaillent dans le secteur des services (contre 25% en 1900) et 28% pratiquent le télétravail. C'est ce qu'indique le cabinet d'audit et de conseil Deloitte dans une étude. Celle-ci prédit que la moitié des employés suisses pourraient travailler de manière mobile. Selon elle, il y aura aussi de plus en plus d'indépendants (25% des actifs suisses le sont déjà). Ils peuvent devenir, au choix, *free-lances* à plein temps, *moonlighters* (employés le jour, *free-lances* la nuit), travailleurs diversifiés (dont le revenu provient de différentes activités), patrons d'entreprise



ou travailleurs temporaires. Les auteurs de l'étude ont sondé un échantillon de 1000 résidents suisses et mené des entretiens individuels avec des entreprises telles qu'Axa Winterthur, La Poste, Microsoft Suisse, les CFF et la Banque cantonale zurichoise. Le rapport de Deloitte rappelle que 55 entreprises suisses ont signé la charte «Work Smart» ([www.work-smart-initiative.ch](http://www.work-smart-initiative.ch)) qui vise à promouvoir les modes de travail flexibles. *cbi*

Deloitte (2016): *L'espace de travail du futur – Comment la technologie numérique et l'économie du partage sont en train de changer la population active suisse*. Zurich. Téléchargement: [www.deloitte.ch](http://www.deloitte.ch)

## Aide sociale

### Bâle-Ville crée 180 postes de travail

En 2011, l'aide sociale du canton de Bâle-Ville a lancé le projet pilote «i-Job», qui offre des emplois permanents dans des entreprises sociales à des chômeurs de longue durée sans réelles perspectives sur le premier marché du travail. L'objectif de ces embauches n'est pas d'intégrer ces personnes sur le premier marché du travail mais de leur donner une opportunité d'emploi utile. Dans le cadre d'«i-Job», les participants ont un contrat de travail et perçoivent un salaire, versé par l'entreprise sociale. L'aide sociale rembourse les coûts du salaire brut aux entreprises sociales. Une évaluation montre que les personnes à l'aide sociale bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée, qui ne se voit pas résilié pendant la période d'essai, retrouvent plus souvent un poste fixe. Dans le même temps, on compte une résiliation de contrat pour 50% de participants. Le travail au sein des entreprises sociales donne grande satisfaction aux participants ainsi qu'un sentiment de reconnaissance et d'utilité. Il encourage les contacts sociaux mais n'a qu'une influence limitée sur la santé et la situation financière. Compte tenu des expériences positives, le Grand Conseil a décidé, en décembre 2015, de créer de manière définitive 180 emplois permanents sur le deuxième marché du travail. En revanche, il a abandonné le projet «Passage», qui obligeait les bénéficiaires de l'aide sociale à travailler pendant un mois. L'objectif principal visant à augmenter les chances d'intégration sur le premier marché du travail n'a clairement pas pu être atteint. *dfl*

## Nouvelle stratégie

# «Neuchâtel n'a rien à faire à la dernière place du classement»

Le Gouvernement neuchâtelois tient sa nouvelle stratégie d'intégration professionnelle. Elle vise notamment à développer des partenariats étroits avec les grandes entreprises du canton. Explications de Jean-Nathanaël Karakash, conseiller d'État en charge du Département de l'économie et de l'action sociale, et de Fabio Fiore, adjoint à la cheffe du Service de l'emploi.

Interview: Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA

**PANORAMA: Vous avez présenté la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle courant 2015 et obtenu le feu vert unanime du Grand Conseil en mars 2016. Où en êtes-vous aujourd'hui?**

Jean-Nathanaël Karakash: On a plusieurs démarches en cours même si on n'en est encore qu'aux prémices. La réorganisation du dispositif d'appui et le développement de partenariats constituent les deux piliers de la nouvelle stratégie. Il faudra des années pour que chacune de ces deux mesures se déploie pleinement. Nous sommes en train de traduire les processus en actions et en procédures. Nous avons aussi développé les premiers partenariats avec de grandes entreprises du canton dans le cadre de ce que nous appelons le «new deal pour l'emploi». Tout cela mobilise des ressources. On ne peut pas ouvrir tous les chantiers en même temps.

**Concernant les relations avec les entreprises, le Service de l'emploi ne part pas de rien puisqu'il a créé «ProEntreprises» en 2012. Qu'est-ce que le «new deal» apporte de plus?**

Jean-Nathanaël Karakash: L'idée est de systématiser la relation avec une trentaine de grandes entreprises du canton avec lesquelles nous souhaitons établir des partenariats 1 à 1 dans la durée. Outre les contacts pour les recrutements, nous faisons chaque semestre le point de la situation. Pour les PME, avec lesquelles il est impossible de faire du 1 à 1, on se fonde sur les associations professionnelles. Il ne s'agit pas de résoudre un problème du canton mais bien de répondre aux besoins des entreprises.

Fabio Fiore: «ProEntreprises» cible uniquement les places vacantes. Avec le «new deal», l'idée est aussi d'intégrer d'autres aspects grâce au contact avec ces grandes entreprises, comme la réflexion sur les filières et les métiers de demain, ou les formations à développer dans le canton. Cela dépasse le seul cadre de la gestion des places vacantes, raison pour laquelle la direction du projet «new deal» est actuellement assurée par le Service de l'économie.

**En quoi cette nouvelle stratégie est-elle innovante, notamment en comparaison intercantonale?**

Jean-Nathanaël Karakash: Un côté innovant est de traiter sous un angle commun la relation avec les grandes entreprises sur différents services. Un autre est de dévelop-

**«Nous ne savons pas si notre approche est juste, mais avec 6,4% de chômage, nous devons tenter des choses.»**

Jean-Nathanaël Karakash

per une logique qui intègre toutes les personnes en insertion dans un processus global. À notre connaissance, cela ne s'est pas fait à l'échelle d'un canton, à la fois en termes de conduite du dispositif et d'organisation des passerelles. Aujourd'hui, le Service de l'emploi, l'Office AI, les services sociaux et le Service des migrations cherchent tous à aider leurs usagers à s'insérer. S'il existe des collaborations multiples, il n'y a pas de conduite stratégique commune de l'ensemble.

Fabio Fiore: Dans les autres cantons, il y a effectivement beaucoup de projets de col-

laboration, notamment entre l'aide sociale et l'ORP. Mais aucun canton ne s'est lancé dans un projet aussi global qui intègre tous les services, canalise tous les flux vers l'ORP comme centre de compétences d'insertion et permette à chaque service de se recentrer sur son *core business*.

**La stratégie semble se destiner prioritairement aux personnes capables de rejoindre le premier marché de l'emploi. Et pour les autres?**

Jean-Nathanaël Karakash: La priorité du Conseil d'État est claire: porter les efforts sur l'amélioration du dispositif d'intégration professionnelle. Son efficacité permettra de décharger tous les dispositifs en aval. L'idée n'est pas non plus de dépenser pour les personnes qui n'ont pas besoin de soutien pour retrouver du travail, mais au contraire d'investir là où cela fait une différence. Rappelons que les moyens sont très limités. Selon le système des mesures du marché du travail, plus le taux de chômage est élevé, moins on reçoit de moyens pour les demandeurs d'emploi.

Fabio Fiore: En termes d'efficacité, il est important de cibler le suivi sur les personnes pour lesquelles il est possible de faire quelque chose. Ce public est d'ailleurs en train d'augmenter. L'objectif est aussi d'éviter le ping-pong avec l'aide sociale en disposant d'une grille et de critères communs ainsi que d'une vision partagée de l'employabilité.

**Quel regard porte le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) sur la stratégie?**

Fabio Fiore: Elle a été présentée à plusieurs reprises. Les échos sont relativement bons, le SECO trouve que le projet est très ambi-



Selon le conseiller d'État Jean-Nathanaël Karakash (droite) et Fabio Fiore (gauche), du Service de l'emploi, la stratégie neuchâteloise correspond parfaitement à la volonté du SECO en matière de collaboration aide sociale-ORP.

tieux. Le projet argovien «Pforte Arbeitsmarkt» (voir PANORAMA 2/2015) s'en approche dans l'esprit mais est déployé à une échelle plus régionale. La stratégie neuchâteloise correspond parfaitement à la volonté du SECO en matière de collaboration aide sociale-ORP. Elle reprend notamment les conclusions du «Rapport du groupe de travail Employabilité» qui préconise une définition de l'employabilité partagée entre l'assurance-chômage et l'aide sociale.

**Le Service de l'emploi a connu des années difficiles. Cela expliquerait-il en partie le niveau de chômage actuel?**

Jean-Nathanaël Karakash: Les difficultés remontent à 2008 déjà. Elles n'ont pas été créées par la gouvernance politique ou opérationnelle mais par la crise des *sub-primes* et ses conséquences sur l'économie d'exportation, qui joue un rôle moteur dans le canton. En quelques mois, le taux de chômage est passé de 3% à plus de 7%. Aucun autre canton suisse n'a connu pareille explosion. Neuchâtel s'est relevé très vite; le chômage a diminué rapidement mais n'a jamais retrouvé son niveau d'avant-crise. On peut notamment l'expliquer par le fait que les métiers ont évolué, les postes recréés n'étant pas les mêmes que ceux rayés. Dans le même temps, la crise politique que Neuchâtel a traversée entre

2009 et 2011, avec des changements de managements politique et opérationnel, n'a pas favorisé le développement de contacts étroits avec le tissu industriel au moment où les postes de travail se recréaient. Le Service de l'emploi a fait face malgré tout et a accompagné les personnes dans des conditions extrêmement difficiles.

**Comment ce virage stratégique est-il vécu par les collaborateurs?**

Fabio Fiore: Bien. Mais il faut dire que la hausse actuelle du chômage fait qu'il est de plus en plus difficile de dégager des ressources. Il est plus simple de mener des changements quand la conjoncture est bonne. Les collaborateurs ont participé aux travaux relatifs à la refonte du dispositif. Les grilles partagées pour les nouveaux pronostics mis en œuvre seront aussi construites avec la base, notamment les collaborateurs du réseau de la collaboration interinstitutionnelle.

Jean-Nathanaël Karakash: La conviction du gouvernement est que la stratégie en tant que telle n'a pas besoin de ressources en plus ou en moins. Elle vise à valoriser au mieux celles disponibles et à maximiser le rapport ressources-résultats. Notre objectif n'est pas de donner plus de travail mais, bien évidemment, qui dit changement dit pic d'activité. Actuellement, tous les colla-

borateurs sont concernés et se demandent comment faire le pas. Le chantier va se dérouler sur plusieurs années, on teste à petite échelle et on consolide les étapes. C'est un message qui rassure au sein des équipes.

**Ce chantier comprend aussi le développement d'un outil informatique commun, exact?**

Jean-Nathanaël Karakash: Le vote du Grand Conseil a porté sur une révision de la loi permettant de développer l'outil informatique nécessaire à la stratégie. On n'avait pas besoin d'une validation formelle du parlement pour aller de l'avant. Mais sans cet outil, on ne pourrait pas faire les choses comme on les a prévues. Cette base de données n'est pas censée remplacer les outils métiers mais doit servir à suivre et à documenter les étapes du parcours du demandeur d'emploi entre les services.

**Il est prévu que le déploiement soit achevé pour fin 2017. N'est-ce pas ambitieux?**

Jean-Nathanaël Karakash: Le planning présente le scénario idéal, à savoir que chaque étape fonctionne d'emblée sans besoin d'ajustement. Il n'est donc pas certain qu'il puisse être tenu mais cela reste notre objectif. Le groupe de travail chargé de l'opérationnalisation de la stratégie au sein du Service de l'emploi se voit toutes les semaines. Il faut avancer, on n'a pas de temps à perdre. Il y a de l'enthousiasme à tous les niveaux, mais aussi des attentes de la part des employeurs et de l'inquiétude au sein des équipes. À nos yeux, Neuchâtel n'a rien à faire à la dernière place du classement du chômage. Personnellement, je suis optimiste. Le succès n'est certes pas pour demain, il se construit dans la durée. Nous ne savons pas si notre approche est juste, mais avec 6,4% de chômage, nous devons tenter des choses.

.....  
Le rapport du Conseil d'État au Grand Conseil concernant la politique cantonale d'intégration professionnelle peut être téléchargé à l'adresse [www.ne.ch/medias](http://www.ne.ch/medias)>22.10.2015



## Reconversion par l'assurance-chômage

# La nouvelle carrière de Doris Roduner

Plusieurs entreprises de transport recrutent leurs conducteurs de bus via les ORP. C'est le cas par exemple à Lucerne, à Zurich ou à Saint-Gall. Nécessitant une application flexible de la loi, la démarche profite à tous.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Doris Roduner est passée par de nombreuses escales au cours de sa vie. Elle s'est formée dans la restauration, a mis au monde trois enfants, puis a travaillé comme polygraphe, auxiliaire de santé, vendeuse et réceptionniste. Elle a aussi connu beaucoup de revers de fortune: elle a d'abord dû surmonter un divorce, puis a été contrainte de renoncer à son emploi dans les soins en raison de maux de dos, pour finalement se retrouver au chômage suite à la faillite de son dernier employeur. Il y a un an et demi, restant plus longtemps que d'habitude sans travail, Doris Roduner s'est rendu compte que la quête d'un emploi devenait difficile: d'un côté on lui disait qu'elle n'était pas assez qualifiée pour être engagée en tant que vendeuse, de l'autre qu'elle était surqualifiée pour un poste de buraliste dans un kiosque. Elle annonce un jour à sa conseillère ORP qu'elle se verrait bien travailler comme conductrice de bus.

## Scepticisme initial

Les Transports publics de Saint-Gall (VBSG) viennent de traverser une période de turbulences. De nouvelles lignes, l'augmentation de la cadence et donc l'agrandissement de la flotte de bus ont contraint l'entreprise à augmenter l'effectif de son personnel de plus de 80% en dix ans (la société compte aujourd'hui 220 personnes). Une coopération avec l'Office de l'économie et du travail (AWA) de Saint-Gall a aussi été mise sur pied. L'office a choisi les personnes adéquates via l'ORP et les a proposées aux VBSG pour qu'elles suivent une formation continue. «L'idée de cette coopération est venue de l'AWA. Au début, nous étions sceptiques. Mais toutes les expériences que nous avons faites se



Comme neuf autres personnes issues de l'ORP, Doris Roduner a été formée par les Transports publics saint-gallois.

sont révélées positives», se souvient Ralf Eigenmann, chef des VBSG.

Dans le cadre de cette coopération, dix personnes issues de l'ORP ont été formées par les VBSG ces deux dernières années. Presque toutes avaient déjà bénéficié de 200 indemnités journalières de chômage et étaient âgées de plus de 50 ans. «Sans ce projet, certaines n'auraient plus retrouvé un emploi», affirme Maja Pagelli, responsable de l'offre de formation à l'AWA. Sept personnes ont été engagées par les VBSG, une par une autre entreprise de transport, et deux sont encore en formation pratique.

## Situation «win-win-win»

Doris Roduner figure parmi les personnes choisies. Elle a passé la sélection avec succès, a réussi l'examen théorique et a suivi

un stage de formation de trois mois ainsi qu'un stage professionnel d'un mois et demi validé par un examen pratique. Le 15 décembre, elle a signé son contrat de travail, «un cadeau de Noël avant l'heure», selon ses dires. La reconversion a été cofinancée par l'assurance-chômage (AC). Doris Roduner a perçu des indemnités journalières jusqu'à son engagement, et les frais de formation et d'examen (jusqu'à 17 300 francs selon la formation préalable) ont été financés par l'AC. Pendant le stage professionnel, l'employeur a participé à la prise en charge du salaire conformément aux prescriptions légales. «Nous considérons ces formations comme des perfectionnements professionnels permettant d'obtenir les qualifications exigées par le marché de l'emploi. Nous ne voyons pas

d'inconvénients à ce qu'ils soient financés par l'AC», souligne Maja Pagelli. Pour la responsable, il s'agit d'une situation «win-win-win»: «Les personnes concernées trouvent du travail, l'État économise de l'argent et les Transports publics saint-gallois peuvent qualifier et engager de nouveaux collaborateurs.» Doris Roduner le voit aussi ainsi: elle a trouvé un travail qui lui plaît. «J'espère juste que ce sera ma dernière étape professionnelle», ajoute-t-elle.

#### «QualiWork»

Les sociétés de transports publics connaissent une pénurie chronique de personnel. Mais d'autres branches ont aussi des problèmes de recrutement sporadiques ou récurrents. C'est pourquoi l'AWA a lancé le projet «QualiWork», en cherchant à nouer le contact avec les employeurs qui ont besoin de personnel. Les entreprises définissent les profils de qualification et élaborent des concepts de for-

mation, tandis que les ORP cherchent des candidats adéquats et cofinancent leur formation. Les cours individuels, les stages de formation, les stages professionnels ou les allocations d'initiation au travail sont quelques-unes des possibilités. La formation théorique et pratique doit durer un an au maximum et aboutir à un certificat. La condition pour une telle coopération est que l'entreprise soit prête, après la formation, à engager la personne à durée indéterminée et à un taux d'activité de 80% au minimum. Deux partenariats de ce type se dessinent actuellement: le premier avec une importante entreprise industrielle à la recherche de personnel pour des travaux de soudure, le second dans l'informatique.

## Retour à l'emploi grâce à la formation continue

Quelque 20 000 chômeurs retrouvent un emploi grâce à une formation continue ou à une reconversion. C'est le résultat d'une étude conjointe de la Fondation suisse pour l'emploi et la formation et de la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse. L'étude a évalué l'adéquation entre les C.V. de 5000 demandeurs d'emploi et les exigences des postes mis au concours. Elle constate une grande pénurie de main-d'œuvre dans les branches de la santé, des banques et de l'informatique, notamment. Former des professionnels qualifiés pour ces branches coûterait 200 millions de francs par an. Le potentiel de réduction des coûts sociaux est estimé à trois milliards de francs par année.

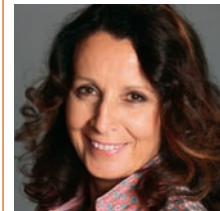
Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) partage l'appréciation de l'étude concernant la pénurie de personnel et l'évolution démographique; par contre, les chiffres lui paraissent difficilement

compréhensibles en raison du manque de transparence de l'étude quant à l'approche méthodologique choisie. Le SECO rappelle que la valorisation de la main-d'œuvre indigène, que ce soit par la formation, par des mesures du marché du travail (MMT) ou par des reconversions, est un point clé de l'initiative contre la pénurie de personnel qualifié. En ligne de mire: les professions présentant une forte pénurie de personnel, notamment dans les domaines de la santé, de la technique, de la construction et de l'hôtellerie-restauration. Pour le SECO, l'acquisition d'une formation de base et la promotion de la formation continue à des fins professionnelles ne constituent pas la mission principale de l'assurance-chômage. Toutefois, les personnes difficiles à réinsérer peuvent à certaines conditions se reconvertir par le biais de MMT.

Téléchargement de l'étude: [www.ssaw.ch](http://www.ssaw.ch)

## TROIS QUESTIONS

à Marie-Therese Schmidiger, directrice du Centre de services pour les mesures du marché du travail de Lucerne



### «Un vrai besoin»

**Depuis sept ans, des demandeurs d'emploi sont formés en tant que conducteurs de bus dans votre canton. Ce projet a-t-il du succès?**

À l'époque, le projet a été mis sur pied pour répondre à la pénurie de conducteurs au sein des Transports publics lucernois (VBL). Il nous est même arrivé de les recruter à Berlin! Sur les 108 participants, 97 ont terminé la formation. Par ailleurs, 66 personnes ont été engagées auprès des VBL, 23 dans d'autres entreprises de transport, huit n'ont pas trouvé d'emploi en tant que conductrices. Le taux de réussite résulte du haut niveau d'exigences: nous demandons beaucoup de motivation, de très bonnes connaissances de l'allemand, du savoir-vivre et d'autres qualités telles que le sens du service ou la fiabilité.

**À quelles exigences du SECO le projet devait-il satisfaire?**

Le projet doit être durable et répondre efficacement à un véritable besoin de main-d'œuvre. Les conditions d'admission sont strictes et doivent être validées par le conseiller ORP et le responsable du personnel des VBL.

**Vous occupez-vous aussi de la reconversion de personnes dans d'autres champs professionnels?**

Jusqu'à présent, cette situation ne s'est pas présentée. Mais s'il s'avère qu'une pénurie de personnel qualifié existe dans un autre domaine, il est clair que nous l'examinerons. Au final, la mesure doit être efficace, durable et profiter financièrement à tous les acteurs impliqués: c'est le cas de notre projet.

MÉTIER D'AVENIR



### Spécialiste en sevrage automobile CAS

Vous l'avez sans doute lu: conduire, démarrer en trombe, négocier une courbe, dépasser à toute allure et se garer dans les règles de l'art appartiendront bientôt au passé. On conduira et on se parkera à votre place. Pendant le trajet, vous pourrez lire, regarder la télévision, travailler, faire des enfants ou ce que bon vous semble. C'est du moins la promesse des futurologues. Reste la question de la responsabilité, par exemple en cas de crash contre un mur. À qui la faute? À la technologie, au constructeur ou au passager? Mais ça viendra.

On a pourtant tendance à négliger l'autre facette du phénomène: Quelles sont les conséquences pour les millions de mordus du volant qui voient leur passe-temps disparaître? Commentent-ils un délit s'ils sortent leur Porsche ou leur Opel Manta du garage pour faire une petite virée dans le trafic routier informatisé? Probablement.

Les spécialistes en sevrage automobile sont là pour ça. Ces professionnels disposent d'un arsenal de méthodes qui permettent à ces *aficionados* d'abandonner leur passion tout en douceur. Des jeux vidéo hyperréalistes font vite oublier le grand frisson routier au quotidien (méthode de substitution, en 3D), un intense marketing *slow motion* convertit les automobilistes en piétons ou en cyclistes (méthode écologique), des programmes sophistiqués d'entraînement transforment les bonnes vieilles habitudes telles que freiner, mettre les gaz, klaxonner ou faire un bras d'honneur, en exercices physiques bien-faisants (méthode de bien-être). On ignore encore qui sera admis à ce CAS. Pour l'heure, il est question des psychologues, des professionnels des transports, des physiothérapeutes et des moniteurs de conduite. Une chose est sûre: il faudra avoir suivi une de ces méthodes de sevrage (autoanalyse) pour pouvoir accéder à cette formation postgrade. *hs*

AVANT-PREMIÈRE PANORAMA N° 3 | 2016 paraît le 23 juin

#### Recherche et évaluation

Lars Balzer nous expliquera comment mener une évaluation dans le domaine de la formation. Pour sa part, Andreas Hirschi décrira les résultats des évaluations au sein de l'orientation. Nous nous demanderons aussi quel type de recherche est souhaité par le SEFRI et le SECO, et ce qu'apporte la recherche cantonale en matière de formation.

IMPRESSUM

**Éditeur**

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

**Adresse**

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

**Rédaction**

Stefan Krucker (sk), rédacteur en chef  
Daniel Fleischmann (dfl), Berufsbildung et Arbeitsmarkt  
Laura Perret Ducommun (lp), Formation  
Anna Zbinden Lüthi (az), Berufsberatung  
Ingrid Rollier (ir), Orientation  
Christine Bitz (cbi), Marché du travail  
Heinz Staufner (hs), Glosse  
Jean-Noël Cornaz (jc), production et Trait d'humour

**Layout:** Andrea Lüthi

**Correction:** Catherine Vallat

**Imprimerie**

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

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

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

**Abonnements**

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

**Tarifs**

La revue spécialisée PANORAMA paraît tous les 2 mois (6 numéros/an) en français et en allemand.  
Numéro isolé: CHF/EUR 19.-.  
Abonnement annuel (édition française ou allemande): CHF/EUR 92.-.  
Abonnement combiné (éditions française et allemande): CHF/EUR 111.-.  
Abonnement annuel étudiants: CHF/EUR 50.-.  
Exemplaire à l'essai: gratuit.  
ISSN: 1661-9544, 30e année.

**Photos**

Couverture, p. 4, 12, 18, 24: Adrian Moser;  
p. 5: Daniel Fleischmann; p. 6: Fotolia/  
Tanusha; p. 8: DR; p. 9: Ingrid Rollier; p. 13:  
DR; p. 16: Fotolia/ARochau; p. 19: À Travers  
Champs; p. 21: Andreas Gerosa/Heini Gubler;  
p. 23: Fotolia/Myst; p. 27: Christine Bitz; p. 28:  
Daniel Fleischmann; p. 29: DR.