

PANORAMA

N° 4 : 2019

Interculturalité

Comment la médiation interculturelle fonctionne-t-elle dans les entretiens de conseil? Qu'apportent les séjours à l'étranger dans la recherche d'emploi? Que font les jeunes Helvètes de l'étranger qui viennent se former en Suisse et à quelles difficultés sont-ils confrontés?



«Comme les polymères»

Martina Hirayama, nouvelle directrice du SEFRI, loue le partenariat de la formation professionnelle. | p. 14

Le *job crafting* donne du sens au travail

Usage et effets chez les employés âgés. | p. 23

Plus qu'une simple recherche d'emploi

Quand les services publics de l'emploi et d'orientation collaborent. | p. 26

Interculturalité

FOCUS

- 4 Fondement de la culture humaine** | Y. Wüest
Qu'est-ce que l'interculturalité et comment se manifeste-t-elle dans le cadre des ORP?
- 6 Interprétariat communautaire et médiation interculturelle** | I. Wienand
Deux métiers sanctionnés par un certificat de branche et un brevet fédéral.
- 7 «Promouvoir la tolérance et la compréhension entre les cultures»** |
Interview: I. Wienand
Entretien avec Sofija Fuhrer, spécialiste en interprétariat communautaire.
- 8 Mobilité étudiante et employabilité** | P. Ischer, L. Ben Hamida, M. Graber, Th. Bregnard
Les entreprises considèrent-elles les séjours à l'étranger comme un atout?
- 10 Lost in translation: les Helvètes de l'étranger en formation en Suisse** |
A. Wenzel
Exemples de parcours et d'expériences.

FORMATION

- 14 «Comme les polymères»** | Interview: D. Fleischmann
Martina Hirayama, directrice du SEFRI, montre l'importance du partenariat de la formation professionnelle.
- 16 Scruter les tendances pour l'avenir de la formation professionnelle** |
I. Trede, B. Aeschlimann
L'IFFP met en place un nouveau système de monitoring des tendances. Aperçu de la méthode et des premiers résultats.

ORIENTATION

- 20 Un modèle en cube pour étudier les trajectoires complexes** | L. Bernardi
Un outil transdisciplinaire vise à mieux saisir les parcours de vie.
- 22 La diversité des parcours interroge le système de formation** | B. Suchaut
Zoom sur deux études longitudinales menées dans le canton de Vaud.
- 23 Le job crafting donne du sens au travail** | N. Nagy, A. Hirschi
Usage et effets chez les employés âgés.

MARCHÉ DU TRAVAIL

- 26 Plus qu'une simple recherche d'emploi** | D. Fleischmann
La collaboration entre les ORP et les services d'orientation est concluante dans plusieurs cantons.
- 28 Gestion de la santé en entreprise: principes de base et tendances** | P. Preuss
Promotion Santé Suisse présente son modèle d'impact et la situation actuelle en Suisse.

CARTOON

- 30** Ch. Biedermann



Excusez-moi, je peux vous poser une question? Combien de personnes dans votre carnet d'adresses ont immigré en Suisse après leur naissance?

Pour autant que vous soyez né en Suisse et y viviez encore, je suppose qu'elles ne sont que quelques-unes et qu'elles ont à peu près le même niveau d'études et les mêmes opinions politiques que vous. C'est que chacun reste dans sa bulle, un peu comme avec les bulles de filtres sur Internet, mais dans la vraie vie.

Vous avez pourtant affaire à des étrangers au quotidien, qu'ils soient étrangers par leur origine ou par leurs opinions: au travail, ou lorsque vous faites vos courses ou du sport. Mais que faire quand il y a des problèmes avec des immigrés? Ces problèmes-là sont-ils si différents de ceux rencontrés avec les «gens d'ici»?

On parle un peu vite de différences culturelles. Celles-ci existent, sans nul doute possible; il faut les reconnaître et les aborder de façon pragmatique. Toute autre attitude serait stupide et arrogante. Faites donc l'effort de répondre aux étrangers même s'ils ne commencent pas leur question par «excusez-moi»!

Or, le réflexe «différences culturelles» peut aussi conduire à en voir partout et à en surévaluer l'importance, ce qui tourne vite en discrimination à l'égard des immigrés. Faudrait-il donc partir du principe que les différences sont plus souvent personnelles que culturelles? Peut-être bien. Par exemple, un voisin peut m'être aussi étranger qu'une personne venue de l'autre bout du monde.

Sacré exercice d'équilibrisme: lorsque les cultures se mélangent, les différences apparaissent. À la clé, des frictions mais aussi de la créativité. Chacun en ressort transformé. C'est ce qu'on appelle l'interculturalité, en fait.

Illustrations

La photo de couverture et celles introduisant chaque rubrique ont été prises lors d'un entraînement du FC Biel-Bienne.



Fondement de la culture humaine

Les relations avec des personnes issues d'autres horizons révèlent notre conditionnement culturel. Au point qu'il nous arrive souvent d'interpréter les conflits comme étant de nature culturelle alors qu'ils ont en réalité d'autres causes. Des entretiens menés dans des ORP le prouvent.

Par Yvo Wüest, coach spécialisé en compétence transculturelle et conseiller interculturel (transcultural.ch)

La Suisse est devenue un pays d'immigration. En 1951, la population résidente permanente étrangère comptait 300 000 personnes, contre près d'un million en 1971 et plus de deux millions en 2017. Elle représente aujourd'hui plus de 25% de la population. Les rencontres interculturelles font partie du quotidien de plus en plus de personnes, dont les conseillers ORP et les collaborateurs des mesures du marché du travail. En effet, parmi les chômeurs enregistrés, près d'un immigré sur deux n'a pas de passeport suisse.

La réussite des rencontres entre personnes d'origines différentes repose sur l'interculturalité. Traditions et consentement mutuel sont les piliers des modèles culturels; au fil du temps, nous les assimilons au point de ne percevoir les particula-

rités culturelles que lorsque quelqu'un s'en écarte. Figure de proue de la coopération interculturelle, Geert Hofstede parle d'une «programmation collective de l'esprit» qui crée tout un système de coutumes et de jugements de valeur admis au sein d'un groupe.

Cependant, les modèles culturels n'empêchent pas une compréhension mutuelle. Il existe en effet des traits communs fondamentaux entre les cultures et, en règle générale, des points d'ancrage sans lesquels les échanges seraient impossibles et notre monde moderne impensable.

Demandeurs d'emploi issus de l'immigration

Les ORP doivent faire face à un défi majeur: environ un tiers des demandeurs

d'emploi n'ont pas l'une des quatre langues officielles comme langue maternelle et il est difficile de savoir combien d'entre eux sont aptes à saisir les sujets parfois complexes des entretiens. Une étude d'Interpret montre que les conseillers ORP ne donnent que sporadiquement des conseils aux chômeurs qui n'ont pas une connaissance suffisante d'une langue officielle. Un conseiller ORP déclare: «Il y a toujours des demandeurs d'emploi qui, même après avoir été intégrés sur le marché du travail, ne parlent pas bien l'allemand. Nous devons accepter cette réalité.» La communication est généralement assurée par des proches ou par des interprètes communautaires. Ces derniers offrent en effet une bonne alternative, puisqu'il s'agit le plus souvent de migrants au béné-

fice d'une formation spécifique et d'excellentes compétences linguistiques (voir pages 6-7). Dans certains cantons, leurs prestations sont cofinancées par la Confédération dans le cadre des programmes cantonaux d'intégration.

Mme D., par exemple, a fait appel à un interprète communautaire. Ne parlant qu'un allemand approximatif, elle s'est d'abord fait accompagner par une ancienne collègue de travail pour s'inscrire à l'ORP. Très timide, Mme D. n'a pas dit grand-chose et a évité tout contact visuel avec la réceptionniste. C'est la raison pour laquelle la conseillère ORP a recouru, pour le premier entretien, aux services d'un interprète communautaire. Grâce à ce soutien, la conseillère a pu expliquer à Mme D. en quoi consistaient les indemnités de chômage, la renseigner sur le déroulement de la collaboration et la rendre attentive aux délais. De son côté, elle a appris que l'absence ou le peu de contact visuel peut être un signe de respect envers une autorité.

Le responsable d'un programme d'occupation a également souligné l'importance d'une telle aide: il a recommandé à un jeune Somalien, qui souffrait de troubles psychosociaux suite à des événements traumatisants, de s'adresser à un service spécialisé pour personnes en situation de handicap. Outré, celui-ci a rétorqué: «Je ne suis pas frappé par le mauvais œil!» Lors d'un entretien ultérieur en présence d'un interprète communautaire, il est apparu qu'en Somalie, les déficiences cognitives sont considérées comme une «punition» pour une vie «impie».

Une qualification clé

Dans de nombreux domaines liés au monde du travail, les compétences interculturelles constituent une qualification clé. On entend par là la capacité de communiquer avec les membres de différents groupes ethniques ou dans un environnement culturel étranger. Le savoir-faire nécessaire comprend les aptitudes suivantes (résumées par Günter Friesenhahn, professeur à l'Université des sciences appliquées de Coblenche):

- empathie
- goût pour l'interaction
- flexibilité
- assurance et conscience de sa propre culture
- résistance au stress
- tolérance à l'ambiguïté
- volonté de s'adapter à un nouvel environnement et à de nouvelles exigences
- respect et intérêt pour d'autres cultures
- sentiment d'agir de manière appropriée
- connaissance des règles du jeu au niveau interactif, culturel et linguistique
- ouverture et prédisposition à la communication

Ces compétences présupposent une prise de conscience de sa propre identité culturelle, mais aussi des limites de cette dernière. L'exemple suivant montre à quel point c'est important: un conseiller ORP avait placé un informaticien pakistanaï très bien formé dans un emploi pour lequel il était totalement surqualifié et qu'il a finalement abandonné. L'informaticien n'avait pas soulevé d'objection, ce que son conseiller avait interprété comme une approbation. Par ailleurs, le recruteur lui avait confirmé qu'il ne conviendrait pas pour le poste, mais l'informaticien n'en avait pas fait part, car dans la culture pakistanaïse, s'opposer à un fonctionnaire constitue un comportement inapproprié.

Approche pragmatique

S'il faut évidemment tenir compte des caractéristiques identitaires, le danger existe que ces représentations se reflètent dans les relations avec les demandeurs d'emploi, car leur exacerbation peut mener à une interprétation erronée d'un simple désaccord. Les conflits dits interculturels sont en effet rarement causés par des différences de valeurs culturelles.

Doit-on autoriser les personnes de confession musulmane à prier pendant les heures de travail? Telle est l'une des questions qui se posent aujourd'hui. Les employeurs confrontés à ce dilemme se demandent peut-être s'il est juste que les institutions suisses s'adaptent aux besoins religieux des migrants et si cela ne devrait pas être l'inverse. Face à cette pro-

blématique, une approche globale ne résout rien. Rester pragmatique, se fonder sur les objectifs professionnels à atteindre et le dérangement causé par la prière: voilà ce qui est beaucoup plus pertinent. La prise en compte des besoins religieux doit se faire en accord avec le cahier des charges de l'entreprise, afin de ne pas perturber outre mesure les processus de travail ou de compromettre les relations entre les employés.

Des constats similaires doivent être faits au niveau politique. En Suisse, les questions socio-économiques sont souvent liées à des considérations de politique migratoire, notamment. Mais les problèmes sociaux ne doivent pas être assimilés à des comportements culturels, ni même à un manque de volonté d'intégration. Pour Michael Müller, secrétaire général d'Interpret, si les ORP font, aujourd'hui encore, rarement appel aux interprètes communautaires, c'est à cause d'une prise en compte excessive des réalités culturelles. Ils renoncent également à cette aide parce qu'ils partent du principe que les migrants n'ont aucune chance de s'insérer sur le marché du travail s'ils n'ont pas une bonne connaissance du français ou de l'allemand, et qu'il faut donner la priorité à des cours de langue. Les milieux économiques tiennent souvent le même discours. Cette voie est-elle toujours la bonne?

Formation professionnelle supérieure

Interprétariat communautaire et médiation interculturelle

Les professionnels de l'interprétariat communautaire et de la médiation interculturelle créent des ponts entre différentes langues et cultures. En quoi consistent ces métiers? À quels diplômes mènent-ils?

Par Isabelle Wienand, Interpreter

Dans un pays multilingue et multiculturel comme la Suisse, les interprètes communautaires et les médiateur-trice-s interculturel-le-s, au bénéfice d'une formation professionnelle reconnue, contribuent de manière cruciale à la qualité de la compréhension entre personnes migrantes et représentants d'institutions locales (hôpitaux, écoles, services sociaux, etc.).

Deux professions

L'interprétariat communautaire ne consiste pas à traduire littéralement tous les éléments d'une phrase dans une autre langue – un logiciel pourrait le faire – mais à restituer très précisément le sens, à expliciter les connotations culturelles des propos échangés entre des interlocuteurs d'origines différentes et à respecter le code de déontologie, en particulier le secret professionnel. La maîtrise de deux langues ne suffit donc pas pour exercer ce métier de manière professionnelle.

L'association nationale Interpreter s'emploie depuis de nombreuses années à promouvoir une qualification et une professionnalisation solides des métiers de l'interprétariat communautaire et de la médiation interculturelle. L'interprétariat

Certificats et brevets délivrés en 2018

	Allemand	Français	Italien	Total
Certificats Interpreter (depuis 2004)	1054	252	45	1351
Brevets fédéraux (depuis 2009)	86	41	-	127

Source: Interpreter

communautaire désigne la traduction orale consécutive, dans une langue vers une autre, de tout ce qui est dit, en tenant compte de l'origine sociale et culturelle des personnes participant à l'entretien. Il a lieu dans une situation de triadologie (dialogue à trois), dans laquelle l'interprète communautaire peut être physiquement présent sur place ou communiquer par téléphone ou visioconférence.

La médiation interculturelle désigne quant à elle la transmission de connaissances et d'informations entre personnes issues d'origines et de cadres de vie différents. L'accompagnement et le conseil des migrants font aussi partie des tâches de la médiation interculturelle.

Diplômes et compétences

Le système de formation et de qualification d'Interpreter existe depuis 2004. Il est intégré dans le système suisse de la formation professionnelle supérieure. Combinant forma-

tion et expérience pratique, il mène à deux niveaux de diplômes: un certificat de branche et un brevet fédéral. Le certificat Interpreter atteste des compétences de base suivantes: compétences linguistiques dans la langue officielle locale (allemand, français, italien; minimum niveau B2) et dans la langue d'interprétariat (minimum niveau C1); maîtrise des techniques de l'interprétariat consécutive; connaissances des structures suisses et du pays d'origine, en particulier dans les domaines de la formation, de la santé et du social; compétences communicationnelles et interculturelles; capacité de réflexion et éthique professionnelle.

De son côté, le brevet fédéral de spécialiste en interprétariat communautaire et médiation interculturelle permet à ses titulaires d'intervenir dans des domaines très divers. Il apporte la preuve que ces professionnels maîtrisent avec aisance leurs interventions dans différents rôles et dispositifs, et savent mettre en œuvre leur compétence transculturelle. L'examen professionnel menant à l'obtention du brevet a lieu une fois par an. Il se compose de quatre épreuves: travail écrit; présentation du travail écrit et entretien professionnel; entretien sur le comportement dans des situations exigeantes; épreuve pratique en triadologie.

Interpreter veille à ce que les normes et les directives définies aux différents niveaux du certificat et du brevet correspondent aux exigences de la pratique professionnelle.



Situation de triadologie chez un médecin.

www.inter-pret.ch

«Promouvoir la tolérance et la compréhension entre les cultures»

Fraîchement titulaire du brevet fédéral de spécialiste en interprétariat communautaire et médiation interculturelle, Sofija Fuhrer travaille à Genève comme interprète (langues: bosniaque, serbe, croate et macédonien). Elle parle de son activité.

Interview: Isabelle Wienand, Interpret

Isabelle Wienand: Pourquoi avez-vous effectué le brevet de spécialiste en interprétariat communautaire?

Sofija Fuhrer: Je suis très curieuse de nature. Après l'obtention du certificat Interpret, je voulais apprendre les autres techniques d'interprétariat et les approfondir. Chaque interprète a ses objectifs. Pour moi, il ne s'agissait pas seulement de transposer des phrases d'une langue à une autre, mais de servir d'intermédiaire dans une conversation. Je voulais apporter mon aide, mon savoir et mes compétences, mais aussi amener quelque chose en plus et permettre une coopération entre les gens. Les différents modules que nous suivons pour préparer le brevet nous aident à traduire de manière fidèle, à rester impartiaux, à respecter nos obligations et l'éthique professionnelle, ainsi qu'à garantir la confidentialité. La formation nous aide à compléter nos compétences. Il est très important de connaître les normes et les règles pour agir de manière appropriée, par exemple dans un cas de récusation. Il faut savoir refuser un mandat si l'on ne se sent pas en mesure de l'assumer. Ces modules sont indispensables pour agir de manière professionnelle.

Quelles sont, selon vous, les compétences professionnelles fondamentales d'un-e spécialiste en interprétariat communautaire?

C'est d'abord la connaissance approfondie de deux, voire de plusieurs langues. Il faut veiller à ce que la traduction soit la plus fidèle possible et respecter le secret professionnel. On doit aussi garantir l'égalité. Dans le cas d'un procès par exemple, il s'agit d'être équitable dans sa traduction. Autre qualité requise: comprendre les

cultures. En ce qui me concerne, je vis dans plusieurs cultures en même temps; je me définis comme multiculturelle de par mes parents, mon mariage en Suisse et mon travail.

À quelles difficultés êtes-vous confrontée dans votre activité?

Le plus dur est de gérer ses sentiments. En tant qu'interprète, on ne peut pas les exclure. D'où l'importance des supervisions, dans lesquelles nous pouvons exprimer notre ressenti, nos frustrations, nos échecs. La difficulté du cas nous fait parfois réfléchir après la mission. En tant que spécialistes, nous devons apprendre les techniques pour gérer nos émotions et pour apaiser les sentiments qui émanent d'autrui. Il y a toujours une implication émotionnelle de l'interprète. Il faut utiliser toutes les ressources à notre disposition pour aider – humainement – les autres.

Qu'est-ce qui vous procure le plus de satisfaction dans votre travail?

Le fait de réussir à rendre une personne plus indépendante. C'est ma philosophie.

Par votre métier, vous contribuez à promouvoir la compréhension interculturelle dans le contexte suisse. Que signifie pour vous l'interculturalité?

En Suisse, on a la chance d'avoir plusieurs langues, dialectes et cultures. On peut donc observer la multiculturalité au quotidien. Étant quelqu'un de très curieux, j'aime apprendre les langues et, en même temps, connaître les cultures, sans pour autant abandonner mes propres racines. Il y a souvent une confusion entre intégration et assimilation. Quand on vit dans un pays, il faut certes s'intégrer aux diffé-



Sofija Fuhrer est spécialiste en interprétariat communautaire et médiation interculturelle avec brevet fédéral.

rentes cultures, mais cela ne signifie pas que nous perdons nos origines. En réalité, le fait d'appartenir à plusieurs cultures est une grande richesse: nous devenons ainsi plus coopératifs, plus compréhensifs et plus tolérants. En tant qu'interprètes, notre devoir est de promouvoir la tolérance et la compréhension entre les cultures. Je suis impliquée dans plusieurs associations et j'accompagne des gens dans diverses situations. J'essaie d'améliorer les conditions de vie des uns et des autres. J'aide les gens à devenir indépendants, à apprendre la langue et ainsi à vivre un peu mieux dans l'interculturalité.

Hautes écoles

Mobilité étudiante et employabilité

La mobilité internationale des étudiants est de plus en plus encouragée. Pour le Conseil fédéral, elle est un élément fondamental de la politique de formation. Quelles compétences sont développées lors d'un séjour à l'étranger et dans quelle mesure ces dernières facilitent-elles l'employabilité?

Par Patrick Ischer, Lamia Ben Hamida, Myriam Graber et Thierry Bregnard, Haute École Arc

Si les compétences directement liées au métier sont par essence indispensables, d'autres semblent également nécessaires: il s'agit des compétences transversales (voir PANORAMA 2/2019). Ces dernières recouvrent des aptitudes diverses, qu'elles soient sociales, communicatives, relationnelles, organisationnelles ou qu'elles aient trait à la résolution de problèmes, à la gestion du temps, à la négociation ou encore à la vision globale et à l'ouverture d'esprit. Lorsque ces compétences sont mobilisées dans le cadre d'interactions entre des individus de cultures différentes, on parle alors de compétences interculturelles.

Brièvement exposée ici, la recherche exploratoire que nous avons menée dans le cadre du projet «L'employabilité et les compétences transversales et interculturelles: le rôle de la mobilité internationale dans les institutions de formation» poursuit deux objectifs: 1) saisir quelles compétences les étudiants développent dans le cadre d'échanges internationaux; 2) comprendre les liens entre l'acquisition de ces compétences et l'employabilité. Pour atteindre ces objectifs, nous avons conduit des entretiens avec quinze étudiants et diplômés issus des domaines de la gestion, de la santé et de l'ingénierie (six sont en cours de formation, neuf ont terminé leur cursus et intégré le marché du travail). En outre, nous avons rencontré neuf représentants d'entreprises actives dans ces mêmes domaines.

Plus grande débrouillardise

Les entretiens conduits avec les étudiants et les diplômés rendent compte du fait que les motivations à réaliser un séjour à l'étranger sont présidées par cinq volontés:

- 1) faciliter son insertion sur le marché de l'emploi grâce à l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles;
- 2) découvrir d'autres horizons et s'imprégner d'une culture non familière;
- 3) se confronter à l'inconnu et, par extension, développer son «capital débrouillardise»;
- 4) apprendre une langue étrangère;
- 5) alimenter son réseau social.

De fait, une expérience à l'étranger permet de parfaire une multitude de compétences. Les personnes que nous avons interrogées ont pu apprendre une langue étrangère ou se familiariser avec de nouvelles méthodes de travail. Elles disent aussi avoir gagné en indépendance, en autonomie, en confiance en soi ou en débrouillardise. Or, force est d'admettre que ces compétences transversales peuvent aussi bien être acquises lorsqu'on s'extrait du foyer parental. Ce sont donc bel et bien les compétences interculturelles qui se retrouvent massivement développées dès qu'on s'immerge dans un environnement socioculturel non familier. Que ce soit par rapport à l'ouverture d'esprit, à la tolérance ou à la capacité d'adaptation ou d'intégration évoquées, nous pouvons avancer que tous les sondés ont consolidé cette sensibilité et cette intelligence interculturelle qui conduisent à briser certains stéréotypes et à se positionner contre une vision ethnocentrique du monde.

Un plus sur le C.V.?

Pas pour tout le monde

La plupart des étudiants interrogés envisagent clairement de faire valoir ces diverses expériences lorsqu'ils chercheront un emploi. Ils en sont convaincus: le fait d'avoir résidé à l'étranger présente un avantage comparatif non négligeable qu'il

convient de mettre en évidence dans son dossier de candidature et lors de l'entretien d'embauche. Leur discours et leurs projections ne sont cependant pas partagés par le groupe des diplômés. En effet, ces derniers estiment que leur expérience à l'étranger n'a constitué qu'un plus sur leur C.V. Pour ceux qui travaillent dans le milieu de la santé, il n'est pas nécessaire de faire valoir ce type d'atout concurrentiel en raison de la forte pénurie de main-d'œuvre qui règne dans ce secteur. D'autres pensent que l'expérience et les compétences acquises à l'étranger sont surtout utiles aux personnes qui désirent travailler dans une entreprise tournée vers l'international. Cette appréciation est corroborée par certains employeurs que nous avons interrogés.

Les entreprises approchées dans le cadre de cette enquête peuvent être classées dans trois catégories. La première regroupe trois institutions sanitaires qui n'entretiennent pas de contacts directs avec des pays étrangers. Au contraire, elles sont très ancrées localement et favorisent la proximité. C'est notamment la raison pour laquelle la langue de travail est le français. L'interculturalité est donc surtout observable à travers les origines nationales variées des patients et des collaborateurs. Les compétences interculturelles – qui sont associées à l'ouverture d'esprit, à l'intégration, à l'échange, à la communication et au partage d'expériences – ne s'avèrent nullement indispensables et ne sont, de fait, pas considérées lors du recrutement. Les représentants de ces institutions encouragent néanmoins les étudiants à séjourner quelques semaines en Afrique (pour apprendre à composer avec le strict minimum) ou en Europe du Nord (pour s'imprégner de méthodes plutôt

avant-gardistes). En revanche, les autres compétences transversales sont jugées primordiales. Ainsi, les aptitudes sociales à l'écoute, à la communication et à la négociation, l'aisance relationnelle et organisationnelle (notamment la gestion du temps), l'esprit analytique (savoir faire preuve de réflexivité et reconnaître ses propres limites) ainsi que la capacité à résoudre des problèmes sont autant de prérequis qui seront pris en compte lors de l'évaluation du candidat ou de la candidate à l'emploi.

Mobilité décisive à compétences et prétentions égales

La deuxième catégorie réunit deux PME qui n'ont que très peu de contacts avec l'étranger. Bien que l'une des deux ait quelques succursales en France, c'est surtout l'ancrage régional et la connaissance de la culture locale qui sont valorisés par ces deux firmes (ces dernières privilégient aussi le français comme langue de travail). À l'instar des institutions sanitaires, l'interculturalité se manifeste donc surtout à travers les origines nationales des collaborateurs. Les compétences interculturelles (définies en termes d'intercompréhension, de respect d'autrui, d'écoute et de sensibilité aux malentendus culturels) et l'expérience internationale (qui permet de rompre avec une certaine routine) sont fortement appréciées: à compétences et prétentions salariales égales, les candidats qui ont effectué un séjour à l'étranger seront avantagés. Néanmoins, ces éléments ne sont pas considérés comme fondamentaux; ce sont à nouveau les autres compétences transversales qui seront favorisées. En effet, les capacités à dialoguer, à négocier, à comprendre les besoins du client, à gérer un projet, à traiter et à analyser des informations ainsi qu'à résoudre des problèmes restent, en plus des compétences techniques, les aptitudes les plus recherchées.

Choc culturel encouragé

La troisième catégorie rassemble des entreprises très orientées vers l'international. Contrairement aux précédentes, la langue de travail est l'anglais; il est également at-



Certaines entreprises recrutent uniquement des candidats et candidates qui ont vécu une expérience à l'étranger.

tendu des employés qu'ils maîtrisent d'autres langues. L'interculturalité est vécue non seulement à l'interne (en raison des origines nationales variées des collaborateurs), mais également à l'externe. En effet, les quatre institutions entretiennent des contacts très étroits avec l'étranger, que ce soit par le biais de leurs succursales, de leurs clients ou de leurs partenaires. Toutes reconnaissent que cette interculturalité représente une richesse, une ressource éminemment stratégique, voire un moyen pour séduire les investisseurs. À ce propos, la diversité, l'ouverture d'esprit et l'hétérogénéité sont les termes sur lesquels elles s'efforcent de construire leur image. Il n'est donc pas étonnant que les compétences interculturelles soient qualifiées d'incontournables et que ces firmes ne recrutent que des candidats qui ont vécu une expérience à l'étranger (stage dans une entreprise, séjour Erasmus, voyage, etc.). Synonymes d'ouverture d'esprit à l'égard des autres cultures et de faculté d'adaptation, ces compétences interculturelles doivent, aux dires des représentants interrogés, se forger dans la confrontation directe avec l'altérité. Ces derniers conseillent ainsi vi-

vement à leurs futurs collaborateurs de vivre des «chocs culturels» en séjournant quelque temps dans des pays «exotiques». Enfin, comme c'était le cas dans les autres institutions, toutes les compétences transversales sont ici aussi considérées comme essentielles.

En conclusion, nos résultats invitent à souligner l'importance d'effectuer un séjour à l'étranger dans le dessein d'acquérir et de développer des compétences interculturelles. Par contre, la valorisation de ces dernières par les employeurs et les recruteurs est tout à fait relative. De fait, s'il est fondamental d'encourager la mobilité internationale, force est d'admettre que les personnes qui ne peuvent pas se permettre de partir à l'étranger (pour diverses raisons) ne seront vraisemblablement pas pour autant pénalisées lors de leur entrée sur le marché du travail. En revanche, les compétences transversales sont particulièrement recherchées par les employeurs; c'est pourquoi il est essentiel que les institutions de formation contribuent à leur développement et que les ORP se donnent les moyens de pouvoir les évaluer.

Diaspora helvétique

Lost in translation: les Helvètes de l'étranger en formation en Suisse

Parmi les Helvètes établis dans un autre pays, certains ont un lien fort avec la Suisse, d'autres ne la connaissent pratiquement pas. Quel que soit leur degré de familiarité avec le pays, lorsque de jeunes Suisses de l'étranger viennent se former ici, ils vivent généralement toutes sortes d'expériences interculturelles.

Par Alexander Wenzel, rédacteur de PANORAMA

Plus de 760 000 personnes de nationalité suisse vivent ailleurs qu'en Suisse, selon les données de l'Office fédéral de la statistique pour 2018. C'est plus de 10% des titulaires d'un passeport rouge à croix blanche. S'ils formaient un canton, ce serait le quatrième le plus peuplé après Zurich, Berne et Vaud. Vu l'importance, ne serait-ce que numérique, de ce groupe de citoyens appelé la «cinquième Suisse», celle-ci peut compter sur l'Organisation des Suisses de l'étranger pour représenter ses intérêts dans notre pays.

Après avoir grandi et fait leur scolarité dans leur pays de résidence, beaucoup de jeunes Suisses de l'étranger viennent chez nous pour suivre une formation, généralement professionnalisante. Cela peut représenter un vrai défi, surtout quand les différences entre les pays sont importantes. Environ deux tiers des Suisses de l'étranger sont établis en Europe et près de la moitié dans un pays limitrophe: plusieurs centaines de milliers d'entre eux vivent donc dans des pays plus ou moins éloignés de la Suisse. En outre, en sachant qu'un cinquième de ces personnes ont moins de 18 ans, cela indique qu'un certain nombre de ces jeunes Suisses doivent régulièrement gérer des situations difficiles de formation dans notre pays.

Ces difficultés peuvent se situer à plusieurs niveaux. Il y a bien sûr les différences entre les systèmes éducatifs, qui se répercutent aussi sur l'orientation par rapport aux projets professionnels et de formation. Les questions d'admission et de reconnaissance du certificat de fin de scolarité sont particulièrement importantes. Sans oublier qu'il faut maîtriser une langue nationale, financer la formation et

entreprendre des démarches administratives. Plus largement, il peut y avoir des différences entre les cultures respectives, leurs règles et leur fonctionnement. Quels liens le jeune a-t-il avec la Suisse, au-delà de sa nationalité et de l'histoire de sa famille? La plupart vivent un choc culturel plus ou moins important. C'était le cas de Jonathan Tadres, venu d'Égypte pour étudier à Bâle. «Ma mère m'a transmis son dialecte thurgovien, raconte-t-il. Ça m'a donné des repères et un sentiment de familiarité et de sécurité lors de mes démarches.» Un sentiment qui s'est avéré trompeur. Un jour, le jeune homme demande de l'aide à un employé de banque, ne sachant pas comment se servir du bancomat. «Il ne me croyait tout simplement pas, puisque je parlais suisse-allemand!»

Conseil sur mesure

Il existe cependant de l'aide pour ces jeunes et leur projet de formation en Suisse: educationsuisse, qui est non seulement l'association faîtière des 18 écoles suisses implantées dans le monde et reconnues par la Confédération, mais également le centre spécialisé qui fournit des informations, des conseils et un soutien administratif aux jeunes Suisses de l'étranger ainsi qu'aux élèves fréquentant l'une de ces écoles, qui veulent poursuivre leur formation dans notre pays. «Nous avons reçu 860 demandes en 2017 et environ 1000 en 2018, dont la moitié émanent d'Europe et quelque 200 d'Amérique latine», relève Ruth von Gunten, qui s'occupe de ces demandes auprès d'educationsuisse. L'association se veut le premier interlocuteur pour ce groupe cible. Par courriel, par téléphone ou lors d'un rendez-vous, Ruth von Gunten et ses collègues fournissent aux intéressés

des informations de base sur le système de formation suisse et sur les aides financières qui existent. «La majorité de nos prestations sont gratuites, précise-t-elle. Nous pouvons communiquer en allemand, en français, en italien ou en anglais, mais aussi en espagnol.»

«Chez educationsuisse, nous faisons un premier tri, poursuit la spécialiste. Les personnes qui souhaitent bénéficier, par la suite, de conseils plus individualisés et approfondis sont redirigées vers les services d'orientation du canton de Berne.» Depuis 2016, educationsuisse et le Centre d'orientation professionnelle (OP) de la région Berne-Mittelland collaborent en effet en matière de conseil d'orientation. Dans ce cadre, une vingtaine de jeunes ont consulté l'OP Berne. Rachel Chervaz fait partie des spécialistes attitrés qui travaillent dans l'une ou l'autre des langues évoquées: elle conseille des francophones à l'OP Bienne. Elle est d'accord avec Ruth von Gunten qu'il faut bien expliquer non seulement le paysage suisse de la formation, mais aussi le contexte helvétique en général, en vue d'une meilleure acclimatation. «Souvent, ces jeunes sont assez dépayés», constate la conseillère. Selon elle, il faut également vérifier dans quelle mesure la famille (un frère, une sœur ou encore des parents plus éloignés qui se trouveraient aussi en Suisse) peut être un soutien. La majorité de ces consultants se rendent à Bienne, souvent pendant les vacances, pour une ou deux entrevues. «Il serait souhaitable d'avoir plus de rendez-vous, pour mieux assurer le suivi», souligne Rachel Chervaz.

Les jeunes Suisses de l'étranger préfèrent les études en haute école plutôt

qu'un apprentissage. Selon Ruth von Gunten, ils choisissent soit l'université, soit l'EPF; ils connaissent moins les HES et le système de formation professionnelle. Certains pensent parfois que c'est «mieux» de faire des études universitaires. La spécialiste met alors en avant les avantages du système dual suisse, surtout sa perméabilité et ses possibilités d'accès au tertiaire. Notamment en cas de problèmes d'admission ou de niveau de langue, un détour par un apprentissage peut être bénéfique.

Cas exemplaires

Parmi les quatre francophones que Rachel Chervaz a reçus en deux ans, deux voulaient intégrer une haute école (EPFZ, université ou HES); les deux autres souhaitaient faire un apprentissage. C'était le cas d'un jeune homme hispano-suisse, qui allait passer par un apprentissage pour entrer ensuite en HES parce qu'il lui manquait une branche nécessaire à son bac.

Si la reconnaissance d'un bac français, d'un *Abitur* allemand ou d'un *International Baccalaureate* est relativement aisée, pour d'autres certificats étrangers, il existe toute une série de conditions (voir www.swiss-universities.ch). Scolarisé à Mexico, Fernando Mora Balzaretto a obtenu son diplôme de fin d'études secondaires de niveau gymnasial, le *bachillerato*. Ce dernier n'étant pas équivalent à la maturité suisse, Fernando Mora Balzaretto a dû passer l'examen complémentaire des hautes écoles suisses (ECUS) à Fribourg, afin de pouvoir s'inscrire à l'Université de Saint-Gall.

La question de l'orientation est parfois plus compliquée pour les jeunes Suisses de l'étranger, en raison de leur position entre deux pays. Quoi qu'il en soit, certains d'entre eux essaient beaucoup de choses avant de trouver leur voie, comme le montrent les exemples de plusieurs jeunes suivis par *educationsuisse*.

Du vin aux soins

«Dès l'âge de 7 ans, je voulais faire un métier lié au vin», raconte Nathalie Joho, originaire du Mexique. Après son *bachillerato*, elle décroche une place d'études en œnologie à la Haute école de Changins,

mais doit abandonner son cursus à cause de son niveau insuffisant en français. Après des tentatives en sciences alimentaires et en économie, elle vise la physiothérapie. Pendant que sa demande d'admission est examinée, elle fait un stage au Spitex (service d'aide et de soins à domicile) de Schönbühl (BE). Son admission refusée, elle saisit l'occasion pour faire un CFC d'assistante en soins et santé communautaire (ASSC) au Spitex, un domaine où elle se plaît. Pour 2020, elle envisage une formation d'infirmière HES ou de technicienne ES en analyses biomédicales. Grâce à son CFC obtenu en juin 2019, l'admission devrait mieux se passer. «Comme ASSC, je suis finalement assez loin de l'œnologie, relève la jeune femme. Mais le fait de travailler dans un labo répondrait à mon intérêt pour la chimie, qui est liée aussi à l'œnologie. De toute façon, je pense que dans la vie, on a toujours le temps pour encore faire les choses.»

educationsuisse a aidé la jeune femme pour ses demandes de bourse de formation. Si leurs parents ne sont pas en mesure de leur financer la formation initiale, les Suisses de l'étranger peuvent, en principe, demander une bourse à leur canton d'origine. Mais Nathalie Joho ne remplit pas les conditions d'octroi de «son» canton. «Il y a de grandes différences entre les cantons; les Suisses de l'étranger ont souvent des difficultés à comprendre cet effet du fédéralisme», précise Ruth von Gunten, qui a trouvé, à l'intention de Nathalie Joho, une bourse auprès d'une fondation.

Des parcours étonnants

En quête de sa voie professionnelle, Paulo Wirz, originaire du Brésil, a effectué un parcours impressionnant. Après s'être peu à peu découvert un goût pour la photographie, il a renoncé à son projet d'étudier la biologie à Bâle, ce qui aurait aussi nécessité la préparation de l'examen ECUS. Il a d'abord cumulé toutes sortes de jobs alimentaires, en travaillant dans un bar, une usine de moutarde, une ferblanterie, à La Poste ou encore pour l'écurie de Formule 1 McLaren. Puis il a commencé à étudier la photographie à l'ECAL, avant de finir son

bachelor à Zurich, en art et médias. Suivant les conseils de Ruth von Gunten, il a terminé, en juin 2019, un master en arts visuels à la HEAD Genève.

Les aléas de l'histoire peuvent aussi se répercuter à jamais sur un projet professionnel. Jonathan Tadres a toujours voulu faire des études pédagogiques en Suisse, dans une branche scientifique. En janvier 2011, alors qu'il s'apprête à passer son *Abitur* au gymnase allemand du Caire, le

«Je ne savais pas comment me servir du bancomat. L'employé de banque ne me croyait tout simplement pas, puisque je parlais suisse-allemand!»

Jonathan Tadres, futur enseignant venu d'Égypte

printemps arabe éclate et il est évacué par les autorités suisses. Il y retourne le temps de passer ses examens. «La révolution a été pacifique jusqu'à l'arrivée des pillards, se souvient-il. Nous avons emballé nos albums photo, craignant de ne plus revenir. Le lendemain, nous étions en train de racheter des habits à Winterthour. Cette expérience schizophrénique m'a marqué.» Et cela jusque dans son projet professionnel: s'intéressant désormais à la façon dont la langue et la littérature véhiculent des expériences d'altérité, Jonathan Tadres a effectué un bachelor en allemand et en anglais à Bâle, suivi d'un master en littérature allemande et comparée à Bonn et à Saint Andrews (Écosse). Actuellement, il renoue avec son projet initial et se forme comme enseignant d'allemand et d'anglais pour le secondaire II, à la HEP du Nord-Ouest de la Suisse.

Des vécus d'altérité naissent aussi des différences entre pays qui peuvent poser problème aux jeunes Suisses de l'étranger. «Mais s'ils surmontent ces difficultés avec succès, ils en sortent enrichis, dotés d'une plus grande ouverture d'esprit et de capacités qu'il conviendrait d'apprécier davantage», conclut Ruth von Gunten.



Suisse centrale

Réseau de formation santé-social

En Suisse centrale, un réseau de formation dans les domaines de la santé et du social a vu le jour. Son objectif: augmenter le nombre d'entreprises formatrices, aussi bien au niveau de la formation professionnelle initiale qu'à celui de la formation professionnelle supérieure. On estime aujourd'hui à 50 le nombre d'entreprises non formatrices, et la tendance est plutôt à la hausse d'après la directrice du réseau, Amela von Beg. Contre rémunération, le réseau décharge les entreprises d'une bonne partie du travail administratif et du suivi des personnes en formation; pour chacun des deux niveaux, dix apprenants devraient être sous contrat chaque année. La plupart des cantons de Suisse centrale appliquent une obligation de formation pour certaines professions de la santé et du social. Dans les cantons de ZH, AG, BE, BS et BL, les réseaux de formation sont bien établis dans le domaine de la santé. *dfl*

www.beruf-gs.ch

Projet pilote zurichois

MP commerciale en système 5-1-1

À Zurich, depuis l'été 2019, une volée d'apprentis employés de commerce avec maturité professionnelle (MP) intégrée suivent leur 1re année de formation exclusivement en école. En contrepartie, ils ne vont plus qu'un jour par semaine à l'école en 2e et 3e années (système 5-1-1 au lieu de 2-2-2 jusqu'à présent). Douze apprentis travaillent à l'UBS et douze autres chez Credit Suisse; ils ont dès le départ un contrat d'apprentissage et reçoivent un salaire. Les banques ont de plus en plus de difficultés à offrir des tâches pratiques appropriées aux apprentis de 1re année, d'où la mise en place de ce projet pilote. Grâce à cette 1re année 100% scolaire, l'école peut être plus flexible. Elle prévoit ainsi de nombreux événements: séjours linguistiques, semaine sportive ou de projet, etc. En outre, certains modules peuvent être achevés après une année. *dfl*

www.kvz-schule.ch/kv-berufsmaturitaet-fokus

Allemagne

Bachelor et master professionnels

En Allemagne, la loi sur la formation professionnelle fait actuellement l'objet d'une révision. Il est notamment prévu d'introduire des dénominations plus lisibles pour les niveaux de qualification supérieurs de la formation professionnelle continue. À l'avenir, les diplômes devraient porter la désignation de «Geprüfte/r Berufsspezialist/in», de «Bachelor Professional» ou de «Master Professional»; ils complèteront les appellations reconnues comme «maître» ou remplaceront les dénominations existantes. Ainsi, la formation professionnelle continue pourrait être facilement référencée sur le plan international, mais aussi renforcée. Le sujet est également discuté en Suisse. Mais jusqu'à présent, le SEFRI s'oppose à des appellations qui s'inspirent de titres de hautes écoles. *dfl*

Offensive

Mesures en faveur des adultes et des travailleurs âgés

Le Conseil fédéral a pris une série de mesures pour renforcer l'encouragement du potentiel de la main-d'œuvre indigène. Quatre des sept mesures concernent la formation. 1) Créé en 2018 pour les réfugiés reconnus et les personnes admises à titre provisoire, le préapprentissage d'intégration sera étendu aux adolescents et aux jeunes adultes arrivés tardivement en Suisse et ne relevant pas du domaine de l'asile, à partir de l'année de formation 2021/2022. L'accent sera mis sur les personnes originaires d'États de l'UE/AELE et d'États tiers qui sont venues en Suisse au titre d'un regroupement familial. 2) La Confédération et les cantons développeront un programme conjoint permettant aux adultes dès 40 ans de réaliser gratuitement une analyse de leur situation et de leur potentiel, mais aussi de bénéficier de services d'orientation de carrière. Après un projet pilote en 2020, le programme devrait être mis en œuvre dans les cantons entre 2021 et 2024. Cette prestation sera gratuite pour les personnes concernées. 3) Une nouvelle mesure vise à garantir que les acquis dans la formation professionnelle des adultes de plus de 25 ans soient pris en compte de manière cohérente sur l'ensemble du territoire national. 4) Un accès facilité aux mesures de formation et d'emploi sera assuré pour les chômeurs de plus de 60 ans en fin de droit. *lp*

www.admin.ch > Documentation

> Communiqués > 15.5.2019

Rapport d'experts

Gouvernance de la formation professionnelle

Une étude s'est penchée sur la gouvernance de la formation professionnelle. Elle identifie douze dimensions de pilotage telles que la gestion de l'interface politique, le financement, les informations pour les apprenants ou encore la perméabilité. Il en ressort que la satisfaction subjective générale des partenaires de la formation professionnelle à l'égard de la gouvernance du système de formation professionnelle est de 3,7 sur une échelle de 1 à 5. La satisfaction est variable selon la dimension et les acteurs. Il existe notamment un champ de tension, c'est-à-dire des relations moins satisfaisantes dans les deux sens, entre la Confédération et les OrTra. L'étude émet neuf recommandations, dont notamment favoriser une participation plus importante des entreprises innovantes dans l'élaboration des programmes de formation, se fonder sur des études empiriques pour décider quand mener une réforme de profession, vérifier si les conditions d'admission aux voies de formation générale peuvent être harmonisées à l'échelle nationale sous l'angle de l'égalité des chances ou encore mettre en œuvre des procédures de reconnaissance des apprentissages non formels et informels. L'étude a été commandée par le SEFRI dans le cadre du projet «Formation professionnelle 2030». Confiée au Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de l'EPFZ, elle visait à répondre à deux questions: Dans quelle mesure la gouvernance au sein du système de formation professionnelle en Suisse est-elle satisfaisante? Dans quelle mesure la gouvernance des interfaces du système est-elle efficace? Une enquête auprès des principaux acteurs du partenariat de la formation professionnelle a été conduite en janvier 2019. *lp*

www.research-collection.ethz.ch (recherche avec les mots clés «Governance im Berufsbildungssystem»)

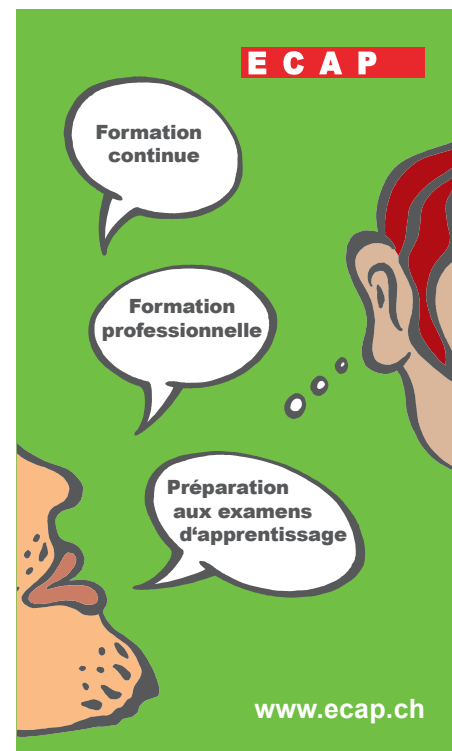
Étude

Certificats de branche

La Fédération suisse pour la formation continue s'est intéressée à la reconnaissance des certificats de branche sur le marché du travail comme réponse à la pénurie de personnel qualifié. Vingt-deux facteurs de succès de ces certificats ont été identifiés, notamment une claire répartition des rôles entre l'organe responsable et l'institution de formation, une formation proche de la pratique avec l'implication des entreprises dans l'élaboration et le développement du certificat, une assurance qualité et son développement continu, un bon rapport coûts-bénéfices ou encore un positionnement clair du certificat par rapport à la formation formelle. Les certificats de branche contribuent également à la transparence en matière de formation continue et permettent aux employeurs comme aux employés d'en apprécier la valeur. *lp*

Schüepp, Ph., Sgier, I. (2019): Reconnaissance des certificats de branche sur le marché du travail. Zurich, FSEA.

Annonce



Interview

«Comme les polymères»

Depuis six mois, la formation professionnelle a deux nouvelles personnes à sa tête: le conseiller fédéral Guy Parmelin et la directrice du SEFRI Martina Hirayama. Dans l'entretien qu'elle a accordé à PANORAMA, la nouvelle secrétaire d'État a clairement montré l'importance qu'elle porte au partenariat de la formation professionnelle.

Interview: Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

PANORAMA: Vous êtes directrice du SEFRI depuis six mois. Lors de la dernière Journée des partenaires de la formation professionnelle, vous avez expliqué vouloir vous impliquer davantage dans la formation professionnelle. Josef Widmer, le directeur suppléant du SEFRI, le ressent-il?

Martina Hirayama: Très certainement, d'autant plus qu'il est lui-même plus souvent impliqué dans les universités, la recherche et l'innovation. Nous avons une bonne compréhension de notre collaboration; je suis curieuse, j'apprends beaucoup de choses. Je pense que cela vaut aussi pour lui.

Pourquoi sollicitez-vous un tel échange?

La formation, la recherche et l'innovation forment un système global. En témoigne par exemple la recherche sur la formation professionnelle, qui se déroule en milieu universitaire mais qui porte sur la formation professionnelle. Sans oublier la perméabilité du système de formation: les apprentis passent de la formation professionnelle aux HES. En fin de compte, le système doit sa solidité aux différents éléments qui le constituent.

Cela ressemble aux polymères sur lesquels vous avez travaillé en tant que chercheuse, non?

On peut effectivement voir les choses ainsi. Les polymères se composent de nombreux monomères qui ne développent leurs propriétés intéressantes qu'en étant associés les uns aux autres. La formation professionnelle comporte elle aussi de nombreux éléments qui, ensemble, font le succès du système.

Avant votre arrivée au SEFRI, vous n'aviez pour ainsi dire jamais eu affaire

à la formation professionnelle. Le ressentez-vous comme un handicap?

C'est inexact. Ces huit dernières années, j'ai été directrice de l'École d'ingénieurs de la ZHAW, où 80% des étudiants ont fait un apprentissage et la maturité professionnelle. Je connais les professions qu'ils ont apprises et j'avais de nombreux contacts avec les entreprises formatrices et les écoles professionnelles.

Le Conseil fédéral vous a choisie notamment parce que vous pouvez «rapprocher encore davantage la Confédération et les cantons», comme l'a dit l'ancien conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann. Que faut-il en déduire pour la formation professionnelle?

Le partenariat est la clé du succès de la formation professionnelle. Nous devons veiller à ce qu'il continue à bien fonctionner, voire à mieux fonctionner. La collaboration entre la Confédération et les cantons est également essentielle pour le domaine des hautes écoles, par exemple dans le cadre de la Conférence suisse des hautes écoles. Il est important d'être conscient des défis et des préoccupations des cantons et des OrTra.

Johann Schneider-Ammann n'a-t-il pas aussi dit que certaines choses devaient, à l'avenir, plutôt être réglementées au niveau fédéral? Le Conseil fédéral a par exemple décidé que les personnes de plus de 40 ans auraient droit à un bilan gratuit dans tous les cantons.

J'y vois plutôt un appel à une collaboration encore plus étroite. C'est pourquoi je me rendrai cette année dans tous les cantons avec l'objectif de continuer à développer le

système de manière conjointe. Certaines choses nécessitent un cadre commun, mais il n'incombe pas à la Confédération de définir lesquelles. Votre exemple l'illustre bien. Cette décision est le résultat d'un processus au sein de la CDIP, qui a chargé la CDOPU d'élaborer une stratégie nationale pour l'orientation.

La Confédération finance 25% des dépenses en faveur de la formation professionnelle, mais pas l'orientation. Est-elle prête à soutenir des prestations harmonisées dans ce domaine?

Dans le cadre de ladite stratégie, la Confédération a alloué 37 millions de francs. Cette somme permet de proposer un bilan

Biographie

Martina Hirayama a pris ses fonctions de directrice du SEFRI le 1er janvier 2019. Elle succède à Mauro Dell'Ambrogio, parti à la retraite fin novembre 2018. Martina Hirayama est forte d'une riche expérience dans la recherche, l'innovation, l'enseignement, l'entrepreneuriat, le management et l'administration. Elle a étudié à l'EPFZ, à l'Université de Fribourg et à l'Imperial College de Londres. Elle est également titulaire d'un doctorat en chimie. De 2011 à 2018, elle a été vice-présidente du conseil d'administration d'Innosuisse et présidente du Conseil de l'Institut fédéral de métrologie. Avant de rejoindre le SEFRI, Martina Hirayama était directrice de l'École d'ingénieurs de la ZHAW (Winterthur). Le SEFRI compte 280 collaborateurs et collaboratrices et gère un budget de 4,5 milliards de francs.

professionnel, une évaluation de potentiel et un conseil de carrière sans frais pour les plus de 40 ans. Il ne faut pas oublier que selon le droit en vigueur, les cantons sont seuls compétents en matière d'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Pour sa part, la Confédération peut encourager des mesures dans ce domaine en finançant des projets.

Pour les demandeurs d'emploi ou les bénéficiaires de l'aide sociale, des mesures de qualification sont de plus en plus nécessaires pour assurer une insertion professionnelle durable. La formation professionnelle peut-elle soutenir cette tâche?

Depuis 2014, le SEFRI travaille avec les partenaires afin de promouvoir la certification professionnelle pour adultes. Nous essayons d'améliorer les conditions cadres pour encourager ces derniers à obtenir un CFC ou une AFP. Swissmem a développé un modèle intéressant, qui est actuellement testé. Il s'agit également de renforcer la prise en compte des formations initiales et continues, et de lancer une offensive en matière de communication. Le SEFRI s'engage en outre en faveur de l'encouragement des compétences de base, qui prend notamment tout son sens lorsque des technologies numériques font leur apparition dans la production et que des collaborateurs insuffisamment qualifiés doivent les utiliser. En revanche, le financement de programmes en faveur des demandeurs d'emploi ou des chômeurs en fin de droit doit rester du ressort des organes responsables actuels. Notre rôle est de veiller au soutien de l'apprentissage tout au long de la vie.

Depuis de nombreuses années, la formation professionnelle est en concurrence avec les gymnases pour attirer les talents. Pensez-vous que la situation va s'accroître?

Aujourd'hui, environ 70% des jeunes suivent un apprentissage après la scolarité obligatoire, et près de 30% optent pour le gymnase. Ces taux sont relativement stables, ce qui est réjouissant. Mais nous

devons nous assurer que cela reste ainsi. C'est ce que nous faisons, par exemple dans le cadre de l'initiative «Formation professionnelle 2030»: nous demandons notamment de quelles compétences le marché du travail a besoin et comment la formation professionnelle peut y répondre. La perméabilité du système ouvre de nombreuses perspectives de carrière. Les parcours des diplômés de la formation professionnelle prouvent à quel point ce système est compétitif.

Ne pensez-vous pas que l'économie a besoin de plus en plus d'universitaires?

Non. Mais si cela devait changer, nous disposons, avec la formation professionnelle duale et le partenariat, d'un système qui nous permet de réagir rapidement, de discuter et de mettre en œuvre des ajustements. Beaucoup d'entreprises annoncent des places d'apprentissage vacantes. En outre, la formation professionnelle supérieure fournit à l'économie des spécialistes hautement qualifiés, dont les compétences sont équivalentes à celles des diplômés universitaires. En 2000, quelque 9000 personnes ont obtenu un brevet fédéral et 3000 ont suivi une formation ES, contre 14 000 et 9000 aujourd'hui.

Mais depuis quelques années, ces chiffres stagnent. Selon le rapport sur l'éducation 2018, la formation professionnelle supérieure ne profite pas de la tendance à la tertiarisation.

C'est vrai, mais nous nous en préoccupons. Depuis 2018, nous soutenons financièrement les candidats aux examens fédéraux dans la formation professionnelle supérieure. L'avenir dira quels en sont les effets. Nous avons également introduit des titres lisibles à l'étranger: le «Federal Diploma of Higher Education» pour le brevet fédéral et l'«Advanced Federal Diploma of Higher Education» pour le diplôme fédéral.

Une étude du KOF sur le pilotage de la formation professionnelle aboutit à de nombreuses conclusions positives. Toutefois, elle se montre critique quant à la relation entre la Confédération et



«Je me rendrai cette année dans tous les cantons», promet Martina Hirayama, nouvelle directrice du SEFRI.

les OrTra, qui devrait être repensée. Partagez-vous cet avis?

Cette relation est également l'un des thèmes du projet «Formation professionnelle 2030». Nous devons régulièrement nous demander si les organes du partenariat de la formation professionnelle sont judicieusement composés et assument les bonnes tâches. Une étude de l'Université de Saint-Gall propose une analyse, que nous évaluons à l'aune des résultats du KOF. Une proposition sur la question de la gouvernance est attendue d'ici à fin 2019.

Reste que les plaintes de certaines OrTra, notamment de l'USAM, contre le SEFRI sont parfois virulentes...

J'en suis consciente. Mais il existe un grand nombre d'OrTra et leurs points de vue diffèrent. Notre travail consiste à tous les prendre en compte. Ce n'est qu'ensemble que nous pouvons faire avancer la formation professionnelle; nous ne sommes forts qu'en tant que partenaires. Comme les polymères.

Système de formation professionnelle

Scruter les tendances pour l'avenir de la formation professionnelle

L'Observatoire suisse de la formation professionnelle (OBS IFFP) met en place un nouveau système de monitoring des tendances et des défis pour les spécialistes de la formation professionnelle. Aperçu de la méthode et des premiers résultats.

Par Ines Trede et Belinda Aeschlimann, IFFP

Les tendances sont des repères importants pour l'avenir et offrent souvent un avantage à ceux qui les discernent tôt. C'est pourquoi de nombreux spécialistes de la formation professionnelle souhaitent un monitoring qui identifie les développements technologiques, économiques et sociaux ainsi que leur impact potentiel sur la formation professionnelle. Ce monitoring doit aussi renseigner sur les compétences nouvellement requises ou les objectifs de carrière de la génération future.

Compte tenu de ce besoin d'information, l'OBS IFFP a mis au point un processus de monitoring systématique. La recherche de tendances importantes pour l'avenir ne se fait pas en regardant dans une boule de cristal ni en recourant à l'intelligence artificielle, mais par un travail

ciblé et systématique de recherche et d'analyse dans le présent. Ci-après, nous présentons d'abord la méthode, puis les résultats du monitoring 2018.

Observer les tendances de manière ciblée

Le monitoring des tendances repose sur les questions clés suivantes:

- 1) Quels tendances et développements technologiques, économiques et sociaux ont un impact sur la formation professionnelle?
- 2) Comment les éléments centraux du système de formation professionnelle évoluent-ils sous l'effet de ces développements?
- 3) Où faut-il intervenir pour assurer le bon fonctionnement du système de formation professionnelle à long terme?

L'OBS IFFP a élaboré le processus de monitoring suivant afin d'apporter des réponses systématiques à ces questions:

- 1re étape: identifier les changements et les défis pour la formation professionnelle. Les chercheurs analysent systématiquement et en permanence les publications actuelles de l'ensemble des sources du monitoring quant aux nouveaux développements, objectifs et résultats importants dans la formation professionnelle.
- 2e étape: classer les tendances et les défis de la formation professionnelle et définir les questions qui en découlent.
- 3e étape: approfondir certaines tendances dans le cadre de projets de recherche et de développement. Les résultats des étapes 2 et 3 sont publiés notamment dans les rapports de tendances de l'OBS IFFP, comme celui sur la numérisation et la formation professionnelle (paru en automne 2018).

- 4e étape: partager et approfondir les résultats en collaboration avec les partenaires de la formation professionnelle, les associations professionnelles, les entreprises et les prestataires de la formation professionnelle lors de séances de transfert ainsi qu'avec le Conseil consultatif de l'OBS IFFP (chaque année).

Nous présentons ci-dessous les principaux résultats du monitoring 2018. Nous avons recensé les tendances les plus fréquentes («méga-tendances») et leurs liens avec les objectifs de la formation professionnelle, qui sont abordés directement ou indirectement dans les textes de l'ensemble des sources. Si, par exemple, des textes sur la numérisation parlent d'exigences croissantes en matière de compétences ou abordent la question de l'obsolescence de certaines connaissances, nous l'interprétons comme un indice qu'un défi se présente pour l'employabilité des diplômés ainsi que pour la flexibilité et la perméabilité du système.

Méga-tendances et objectifs de formation professionnelle

Le perfectionnement professionnel est la tendance la plus fréquemment citée pour la période de monitoring 2018. Cela englobe en premier lieu des thèmes pédagogiques liés à l'apprentissage tout au long de la vie (22%), puis des thèmes structurels comme les opportunités sur le marché du travail ou l'accès à la formation professionnelle supérieure (17%). Viennent ensuite des sources traitant de l'essor de la numérisation (15%) et des tendances économiques (15%) telles que la conjoncture ou le besoin de main-d'œuvre qualifiée. La place et l'image de la formation professionnelle dans la société (13%) et les développe-

Base de données et évaluation du monitoring

Le monitoring des tendances 2018 repose sur quelque 450 articles et rapports (revues nationales et internationales: «Folio», PANORAMA, «La Vie économique», etc.; organismes: Office fédéral de la statistique, etc.), sur la littérature scientifique nationale et internationale, ainsi que sur les rapports d'organisations internationales telles que le Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle) ou l'OCDE. Les textes sont codés et évalués qualitativement et quantitativement à l'aide d'une grille de catégories. Appliquée pour la première fois en 2018, la méthode est en cours de développement pour 2019/2020.

ments liés à la migration (8%) font partie des autres thèmes largement discutés.

Différents objectifs de formation professionnelle ont été abordés au sein de ces tendances. L'employabilité des diplômés en est l'un des plus importants. Le schéma montre que cette thématique est abordée en lien avec toutes les mégatendances (barres rouges, 15 à 35%).

Ainsi, dans la tendance «perfectionnement professionnel», l'employabilité est souvent évoquée lorsqu'on compare les perspectives professionnelles des titulaires d'un diplôme de la formation professionnelle avec celles des diplômés des hautes écoles. Dans la tendance «numérisation», l'employabilité signifie plutôt préparer les apprentis à un marché du travail en mutation, par exemple en leur apprenant à transférer les compétences qu'ils possèdent déjà dans des situations qui ont changé ou qui sont nouvelles (acquisition de compétences dites transversales).

L'objectif lié à la capacité d'intégration de la formation professionnelle est très fréquemment mentionné dans les sources de la tendance «migration» (barres vertes, 25%). En 2018, l'intégration des réfugiés était un thème central. Toutefois, la capacité d'intégration de la formation professionnelle peut être mise au défi par diverses tendances. Des sources en rapport avec la tendance «perfectionnement professionnel» ou l'évolution du marché de l'emploi, par exemple, traitent de l'intégration de diverses catégories de personnes (seniors, individus qui se réinsèrent après une interruption de carrière, etc.) dans la formation professionnelle.

Autre résultat mis en évidence: dans la tendance «place/image de la formation professionnelle», l'objectif de flexibilité/perméabilité du système est abordé plus fréquemment (20%) que l'employabilité des diplômés (16%). Cela montre que, grâce à la perméabilité et à la flexibilité du système, l'amélioration des perspectives sur le marché du travail et des possibilités de formation pour les personnes faiblement ou hautement qualifiées peut fortement contribuer à la reconnaissance sociale de la formation professionnelle.

La disposition des entreprises à former est un enjeu dans toutes les mégatendances, mais cet objectif est moins important (2 à 12%) que l'employabilité des diplômés. Le nombre relativement faible d'occurrences peut signifier que la volonté des entreprises à former n'a pas posé de problème particulier en 2018. Toutefois, cette situation risque de changer en cas de nouvelle pénurie de places d'apprentissage causée par une vague de natalité.

Perfectionnement professionnel: analyses détaillées

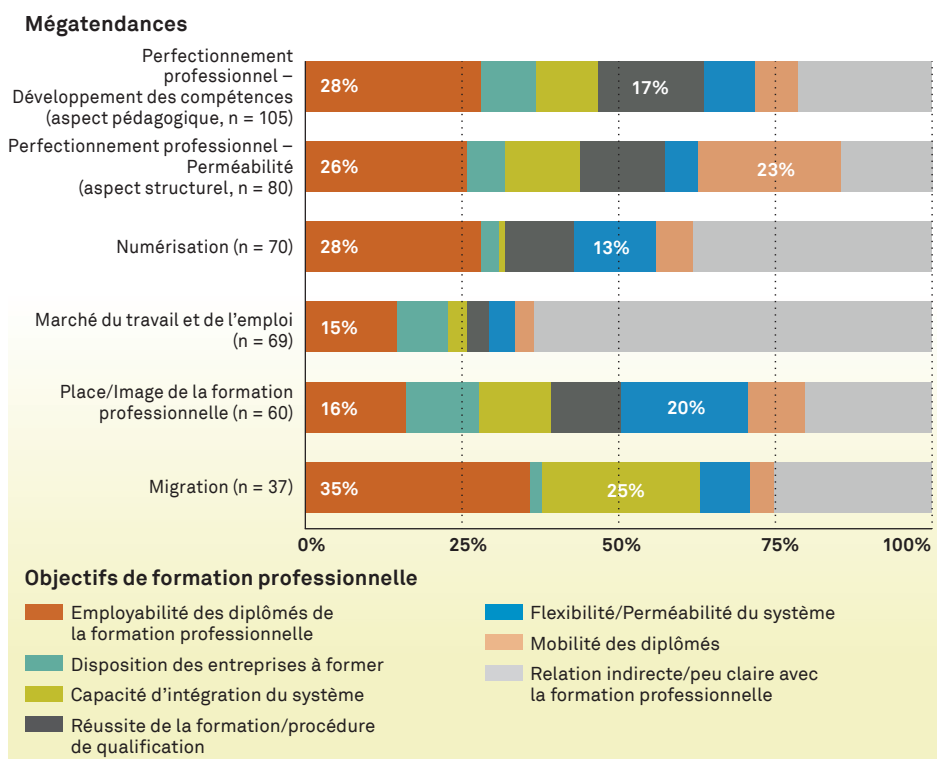
Pour le «perfectionnement professionnel», soit la tendance la plus forte, nous revenons ici brièvement sur les résultats de l'analyse qualitative de textes dans le monitoring 2018: comme indiqué plus haut, la question centrale est celle de l'employabilité des titulaires d'un diplôme de la formation professionnelle face à la concurrence des diplômés des hautes écoles. L'attrait et l'importance de la formation professionnelle supérieure (degré tertiaire B) sont étroitement liés à cet

aspect. C'est aussi le cas de la maturité professionnelle, qui ouvre les portes des hautes écoles (degré tertiaire A).

Il est également intéressant de relever les différences spécifiques aux professions et aux régions. En effet, les défis posés par ces mégatendances peuvent varier considérablement d'une profession ou d'un canton à l'autre. Le rôle de la maturité professionnelle dans la qualification supérieure en est un exemple. Les taux de maturité professionnelle diffèrent selon l'orientation de cette dernière, la profession et le canton. D'où la question centrale: comment la structure des systèmes éducatifs cantonaux et des différentes formations professionnelles initiales influence-t-elle le choix de la maturité professionnelle et le passage ultérieur vers des formations du degré tertiaire? Ces différences et leur importance pour l'avenir feront l'objet de plusieurs études approfondies à l'IFFP et seront présentées lors d'une conférence en 2020.

www.iffp.swiss/obs

Mégatendances et objectifs de formation professionnelle



Le schéma montre quels objectifs de formation professionnelle ont été abordés et à quelle fréquence au sein d'une mégatendance donnée. Le «n» fait référence au nombre d'articles trouvés pour la mégatendance en question.

Source: IFFP

ORIENTATION



Livre

Leader, un métier qui s'apprend

L'activité d'un leader est faite en majeure partie d'interactions sociales. Un leadership réussi demande donc de bonnes compétences interpersonnelles. Celles-ci ne sont pas juste innées, mais on peut les acquérir et les améliorer. C'est le message et l'objectif de l'ouvrage «Leaderspritz». Ce dernier donne les ingrédients nécessaires pour mixer le parfait «cocktail du leadership»: il explique quelles sont les compétences indispensables au leadership et comment donner une bonne présentation, organiser une réunion efficace, gérer des conflits, négocier avec succès ou encore transmettre un feedback constructif. Ce «livre de recettes» s'appuie sur des résultats scientifiques et fournit une multitude d'exemples concrets et d'outils pratiques. *aw*

Schmid Mast, M., Palese, T., Tur, B. (2019): Leaderspritz. Le cocktail du leadership interpersonnel. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Europe méridionale

Effets de la politique d'austérité sur les individus

Les crises qui résultent d'une politique d'austérité dictée par l'État minent la capacité humaine à espérer. Ce sont des chercheuses de l'Université de Barcelone qui arrivent à cette conclusion. Elles ont examiné les effets et les conséquences d'une telle politique sur l'activité économique quotidienne et les attitudes des gens dans plusieurs pays (Espagne, Portugal, Grèce et Italie). Les résultats montrent que les mesures d'économie sont perçues comme des atteintes à la dignité et à l'identité des personnes concernées. Elles remettent en cause l'indépendance financière, l'égalité des droits et des chances ainsi que l'ascension sociale. Le fait que ces personnes ne croient plus au changement limite leur capacité à la contestation politique. *az*
www.uniaktuell.unibe.ch (recherche avec le mot clé «Sparpolitik»)

Définition

Le burnout est lié au travail

Dans la onzième révision de la Classification internationale des maladies (CIM-11), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) considère le burnout comme un «phénomène lié au travail» (contexte professionnel), mais ne le classe pas parmi les maladies. Le burnout causé par des tâches familiales difficiles (s'occuper d'un proche agressif, par exemple) n'entre donc pas dans cette catégorie. L'OMS caractérise le burnout par les trois dimensions suivantes: sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement; retrait vis-à-vis du travail ou sentiments de négativisme ou de cynisme lié au travail; perte d'efficacité professionnelle. *az*

www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr

Étude

Impact des affects au travail

Des affects positifs et négatifs au travail peuvent influencer des événements ultérieurs pendant plusieurs mois. Dans leur étude, trois chercheuses de l'Université de Mannheim ont examiné l'interaction entre affects et événements au travail sur le long terme. Par trois fois, elles ont interrogé plus de 1000 employés sur les affects positifs (enthousiasme, vivacité, inspiration) et négatifs (colère, crainte, stress), les événements interpersonnels et ceux en lien avec les tâches professionnelles. Exemples d'événements liés aux tâches: panne d'ordinateur ou résolution d'un problème épineux. Les événements interpersonnels au travail impliquaient d'autres personnes (aider un collègue, gérer un conflit, etc.). Les résultats montrent que des affects positifs pouvaient prédire une augmentation d'événements positifs, et des affects négatifs une augmentation d'événements négatifs trois mois plus tard; cela vaut aussi bien pour des événements liés au travail que pour des événements interpersonnels. En cas d'événements négatifs liés aux tâches, les affects négatifs augmentaient entre les différentes phases de l'étude. Les chercheuses recommandent d'encourager activement les émotions positives par le biais d'un comportement managérial approprié et de soutenir les personnes en proie à des sentiments négatifs. *az*

Casper, A., Tremmel, S., Sonnentag, S. (2019): The power of affect: A three-wave panel study on reciprocal relationships between work events and affect at work. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (N° 2[92], pp. 436-460).

Affaires étrangères

La diplomatie, un champ professionnel en mutation

Parmi les collaborateurs et collaboratrices du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) qui sont actifs dans la politique extérieure ou affectés à des postes à l'étranger, au sein du corps diplomatique, des services consulaires ou de la coopération internationale, presque toutes les branches d'études et tous les profils professionnels sont représentés à l'heure actuelle: il y a des diplômés en relations internationales, en économie ou en droit; l'ambassadrice et le consul général côtoient des experts en aide humanitaire ou en prévention de conflits. Cette diversité favorise la polyvalence des approches, l'ouverture d'esprit et l'équilibre entre théorie et pratique au sein du DFAE, en plus des compétences spécifiques nécessaires pour les différents dossiers. Tel est l'état des lieux que le conseiller fédéral Ignazio Cassis a dressé dans une allocution prononcée à l'Université de Saint-Gall. Or, avec les changements dans le contexte mondial, la politique étrangère et la diplomatie devront aussi évoluer. Le chef du DFAE a donc abordé les profils requis des diplomates, des consuls et des coopérants de demain, et a proposé la vision d'une «diplomatie scientifique» pour le XXI^e siècle. Ces professionnels – notamment ceux en poste à l'étranger – auront besoin de compétences plus larges, qui englobent une plus grande expertise en économie et dans les nouvelles technologies, une approche plus scientifique des dossiers et une communication plus efficace et cohérente. Ils devront également mieux maîtriser certaines langues telles que le chinois, l'arabe ou le russe. En plus de ces généralistes aux compétences étendues, le DFAE aura besoin de spécialistes pour des domaines liés à la révolution numérique, comme l'intelligence artificielle, la robotique ou la technologie financière. *aw*

<http://bit.ly/science-diplomacy>

Conseil psychosocial

L'utilisation d'Internet par les conseillers

Les personnes en quête de conseils posent de plus en plus souvent leurs questions via les canaux de communication électroniques, alors que les conseillers sont plutôt réticents à intervenir sur Internet. Telle est la conclusion d'une étude allemande intitulée «BerIn», qui résume les résultats de recherches menées jusqu'ici. L'étude a comparé de manière ciblée la communication privée et professionnelle de conseillers psychosociaux. Les résultats montrent que les conseillers utilisent Internet plus activement en privé que pour leurs activités professionnelles. Dans la sphère privée, les courriels traditionnels envoyés par ordinateur (fixe ou portable) et/ou par smartphone sont les moyens les plus utilisés; dans le domaine professionnel, leur envoi se fait via un ordinateur fixe ou portable. Les conseillers ont indiqué que l'utilisation d'Internet à des fins de recherche était très importante pour leur pratique, mais peu pertinente pour le conseil en ligne et la mise en œuvre de processus de *blended counseling*. Face à ces résultats et à la demande accrue de soutien via Internet (en 2015, plus de 66% des jeunes en Allemagne ont demandé de l'aide en ligne), les auteurs de l'étude concluent qu'il faudrait renforcer les compétences numériques des conseillers, que les organismes compétents revoient leurs équipements et que l'État en assure le financement. *az*

www.e-beratungsinstitut.de > Projekte
> Abgeschlossene Projekte > BerIn

Recherche sur les parcours de vie

Un modèle en cube pour étudier les trajectoires complexes

Un parcours de vie peut être ponctué de toutes sortes d'événements et de difficultés. Un modèle heuristique transdisciplinaire permet de mieux analyser – et de pallier – ces dernières, en prenant en compte leur évolution dans le temps, leurs facteurs d'influence et les interactions complexes entre les acteurs et les mécanismes sociaux impliqués.

Par Laura Bernardi, professeure ordinaire en sociologie et en démographie du parcours de vie, Université de Lausanne et Pôle de recherche national LIVES

Certaines inégalités existant en Suisse au niveau de la formation et de l'insertion professionnelle sont un exemple concret d'obstacle dans les parcours de vie. Ainsi, parmi les jeunes avec un parcours discontinu de formation professionnelle, ceux originaires d'ex-Yougoslavie, du Portugal et de Turquie sont surreprésentés. Ce fait s'explique en partie par des différences entre les groupes migratoires, en termes de niveaux de compétences scolaires, d'origine sociale et d'orientation au sein des filières de l'école obligatoire. C'est ce qui ressort d'une thèse préparée par le sociologue Andrés Gomen-soro, de l'Université de Lausanne et de la Haute école de travail social de Genève. Par ailleurs, les aspirations scolaires partagées par le jeune et ses parents, le soutien familial et l'orientation au sein du système de formation semblent également essentiels pour la construction de parcours scolaires sans encombre. Par contre, lorsque les objectifs et les actions de ces acteurs divergent, les parcours de formation sont davantage ponctués de difficultés et de réorientations en cours de route. Cette thèse étudie donc les inégalités scolaires en fonction de l'origine migratoire des jeunes, en tenant compte simultanément des rôles joués par les jeunes eux-mêmes, par leur famille, par l'organisation du système de formation et par les pratiques des acteurs scolaires (enseignants, conseillers en orientation, travailleurs sociaux, etc.).

L'importance d'une vue d'ensemble

Cet exemple le montre bien: il est fondamental de tenir compte aussi de la dimension temporelle et des nombreuses interactions entre les différents niveaux concernés (le jeune, la famille, le système éducatif)

lorsqu'on étudie les inégalités scolaires. À l'image du parcours de formation de ces jeunes, l'étude des autres domaines de vie (famille, travail, santé, etc.) et des trajectoires de vie en général devrait également s'appuyer sur une analyse de l'ensemble des éléments constitutifs, afin de pouvoir les comprendre – et éventuellement intervenir – de manière adéquate. À cet égard, nous avons développé un outil – le cube de parcours de vie – qui permet précisément d'étudier de façon systématique les parcours de vie et l'émergence de situations de vulnérabilité. En effet, de par leur complexité, les parcours de vie intéressent de nombreuses disciplines de recherche qui utilisent cependant souvent des approches et des concepts différents. Avec le cube, nous proposons un instrument heuristique et un langage commun aux chercheurs et aux professionnels concernés (psychologues, sociologues, économistes, conseillers en orientation ou encore professionnels de la santé).

Le cube représente une synthèse graphique des parcours de vie, qui se fonde sur trois axes principaux: le temps, les domaines de vie déjà évoqués et les «niveaux de processus». Ces derniers englobent le niveau intra-individuel (avec les dispositions, les processus et les évolutions internes de l'individu), le niveau des actions de l'individu ainsi que le niveau interindividuel, supra-individuel ou sociétal, où se situent les interactions de l'individu avec les autres, les structures sociales et son environnement. Ces trois axes sont interdépendants, si bien qu'il faut tenir compte de leurs interactions pour comprendre comment des parcours deviennent vulnérables ou à nouveau stables. Les inter-

actions et les interdépendances entre les trois axes sont multiples.

Interdépendances du temps

Les expériences passées, la construction et la perception des expériences actuelles ainsi que l'anticipation des expériences futures s'influencent mutuellement. Pour reprendre l'exemple du parcours de formation, le choix d'une formation continue dépendra souvent des expériences professionnelles passées d'un individu, de sa situation actuelle de travail (sentiment de stagnation, chômage, volonté de fournir de meilleurs résultats) ainsi que de ses ambitions de carrière pour le futur. S'il est évident que nos expériences passées influencent fortement nos décisions d'aujourd'hui, c'est également le cas pour l'avenir que nous anticipons. Car nous avons tendance à prendre des décisions en fonction de ce que nous croyons, à tort ou à raison, être leurs conséquences sur notre bien-être et notre liberté d'action dans le futur.

Interdépendances des domaines de vie

Nous évoluons tous en parallèle dans divers domaines de la vie: famille, vie sociale, formation, travail, santé, etc. Ce sont autant de situations qui génèrent ou demandent des ressources financières, psychologiques ou encore sociales. Tantôt, deux domaines s'harmonisent et se soutiennent mutuellement. Tantôt, l'avancement dans un domaine de vie cause une crise dans un autre. Par exemple, un divorce peut avoir de multiples conséquences sur la situation professionnelle des partenaires concernés. Ils s'investissent peut-être de façon intense dans le travail pour

échapper à la crise relationnelle ou influencent négativement l'ambiance au bureau, en raison de la tension constante qu'ils vivent à la maison. À l'instar des ressources, les activités peuvent également entraîner des effets favorables dans plusieurs domaines à la fois. Ainsi, prendre une heure par semaine pour jouer au badminton avec un collègue aura un impact positif tant sur la relation professionnelle que sur la santé physique et psychique.

Interdépendances des niveaux de processus

La recherche sur les parcours de vie révèle que le psychisme des individus, leurs actions et la société interagissent dans une sorte de dialogue constant. Notre personnalité et nos prédispositions génétiques (niveau intra-individuel) influencent directement nos comportements en société et les résultats de nos actions (niveau individuel). Par ailleurs, les structures sociales influencent aussi nos comportements qui, à leur tour, créent des schémas de stabilité ou de changement social, des opportunités d'action ou des contraintes. Exemple: la prise de conscience environnementale au niveau individuel qui influence les politiques de nombreux pays.

L'interdépendance entre ces différents niveaux révèle la façon dont les trajectoires de vie sont formées: les dynamiques de population, les institutions économiques et le marché du travail sont autant de facteurs qui influencent les parcours et apportent des éléments décisifs au cours d'une vie. De la même manière, les changements induits par les opportunités et les exigences du marché du travail ont une répercussion directe sur la redistribution des richesses. Ces interactions font que le financement des retraites ou la prise en charge des coûts de la santé soient régulièrement rediscutés. Autre exemple: en Suisse, l'intégration sociale passe par la sphère familiale pour les femmes et par la sphère professionnelle pour les hommes; elle reste donc très liée au genre. Même chose pour les responsabilités de soins à l'enfant et d'entretien de la famille dont l'attribution genrée n'est que renforcée par

des politiques familiales ne permettant ni aux mères ni aux pères de choisir leur rôle au sein de la famille.

Interdépendances entre les axes

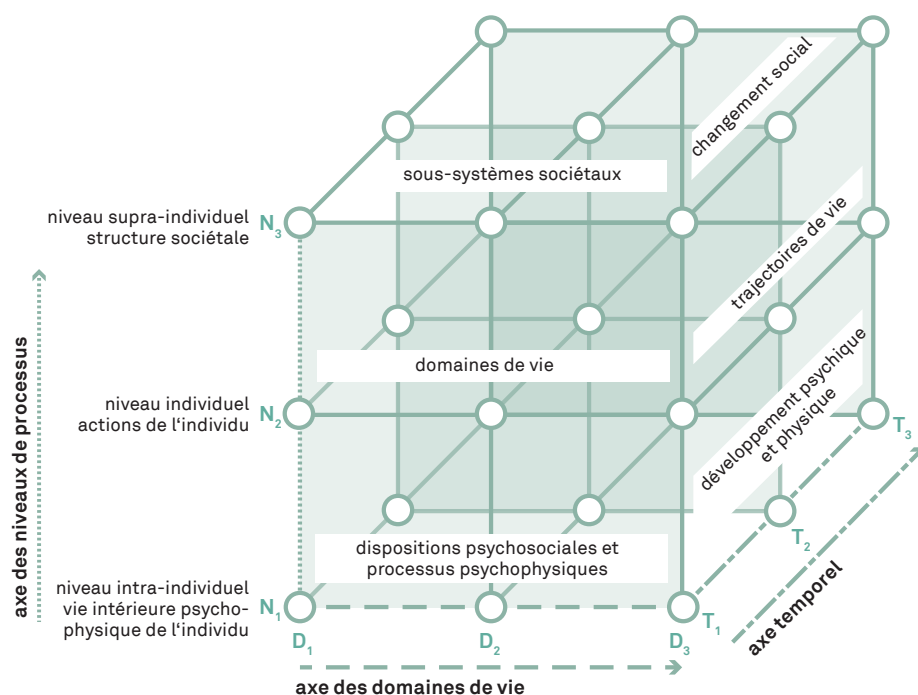
La distinction des axes du temps, des domaines et des niveaux permet de simplifier suffisamment les parcours de vie pour pouvoir commencer à les analyser. En revanche, ce sont les interdépendances des axes qui permettent d'en avoir une compréhension plus fine. Par exemple, en considérant le temps ou les domaines, il est difficile de faire abstraction des multiples niveaux. Notre personnalité et notre propension au risque orientent en partie nos choix de formation et d'emploi, mais elles sont à leur tour soumises à la pression de notre entourage et du système scolaire; elles dépendent également de la situation du marché du travail à un moment donné. Ainsi, l'école peut fortement encourager un bon élève à suivre des études supérieures, au lieu de le faire entrer plus tôt dans le monde professionnel.

À cela s'ajoutent des interdépendances qui impliquent les trois axes. Pour reprendre

l'exemple ci-dessus, il se pourrait que les études vers lesquelles l'élève a été orienté ne représentent pas le défi intéressant dont il aurait besoin, ce qui peut conduire à des frustrations professionnelles et même à une reconversion tardive. Si cette dernière est effectuée à un moment inopportun, cela peut entraîner une vulnérabilité financière, voire psychologique, et se répercuter sur sa famille. Il s'agit d'être au bon moment au bon endroit, entouré du bon réseau et des bonnes conditions. Le cube de parcours de vie permet d'illustrer ces interactions complexes et d'en saisir un maximum d'aspects, parfois même inexplorés.

-
- Bernardi, L., Huinink, J., Settersten Jr., R. A. (2018): The life course cube: A tool for studying lives. In: *Advances in Life Course Research*.
- Gomensoro, A., Bolzman, C. (2016): Les trajectoires éducatives de la seconde génération. Quel déterminisme des filières du secondaire I et comment certains jeunes le surmontent? In: *Revue suisse de sociologie* (N° 2[42], pp. 289-308).
-

Le cube de parcours de vie



Le cube de parcours de vie peut représenter les interactions entre toutes les dimensions des trajectoires des individus.

Source: Bernardi/Huinink/Settersten Jr.

Vaud

La diversité des parcours interroge le système de formation

Deux analyses longitudinales mettent en lumière les différents parcours des jeunes vaudois, de la fin de l'école obligatoire jusqu'au terme de la formation postobligatoire. Elles identifient notamment les trajectoires en matière de promotion et de certification ainsi que les chemine-ments moins linéaires.

Par Bruno Suchaut, directeur de l'Unité de recherche pour le pilotage des systèmes pédagogiques (URSP)

Dans le canton de Vaud, l'URSP a mené deux études sur les parcours de formation postobligatoire. La première s'est intéressée aux parcours des gymnasiens des écoles de maturité, de culture générale et de commerce, qui ont commencé leur cursus de première année en 2009/2010; cette cohorte a été suivie pendant cinq ans, soit jusqu'en 2015. Les résultats interrogent certains aspects du fonctionnement de la formation dans les gymnases. S'il est vrai que la réussite est au rendez-vous pour

Le fait que le système éducatif vaudois permette la réalisation de parcours variés peut être considéré comme un atout et une richesse.

beaucoup de jeunes (huit élèves sur dix), elle peut prendre des formes diverses qui, pour certaines, remettent notamment en cause deux dimensions: le financement et l'organisation de la scolarité.

La durée effective des parcours des gymnasiens est supérieure à la durée régulière (trois ans dans le canton de Vaud), ce qui a des répercussions financières directes, puisque les années utilisées pour des redoublements, des réorientations, voire des abandons, correspondent à des ressources non allouées à leur objectif initial. Concernant l'organisation de la scolarité, on constate qu'un nombre important de jeunes se détournent de la voie qu'ils ont initialement choisie au terme de l'école obligatoire, ce qui remet en question les modalités d'évaluation et de certification et, plus largement, les exigences attendues pour une scolarité gymnasiale.

Variété des parcours: force ou faiblesse du système?

Les parcours peuvent aussi être interprétés selon une logique sociologique, en termes de réponse aux besoins des jeunes par rapport au marché de l'emploi. En ce sens, le fait que le système éducatif vaudois permette la réalisation de ces parcours variés peut être aussi considéré comme un atout et une richesse. Ces questionnements de différente nature ouvrent le débat sur des aspects à caractère plus pédagogique, tels que l'évaluation, la répartition des contenus d'enseignement dans le temps ou encore le suivi des élèves qui éprouvent des difficultés.

La seconde étude a analysé les parcours d'une volée de jeunes ayant accompli la dernière année d'école obligatoire en 2010/2011. Cette cohorte a été suivie jusqu'en 2016/2017, soit sur une durée de six ans. Si, pour une bonne partie de ces élèves, l'accès et les parcours dans la formation postobligatoire sont synonymes de réussite à plus ou moins long terme, des constats moins positifs interrogent là aussi le fonctionnement du système, en particulier pour les jeunes qui ont les capacités scolaires les plus faibles et qui terminent l'école obligatoire dans les filières les moins exigeantes.

Comment remédier à l'écart entre profils et exigences?

S'agissant des implications de ces résultats pour l'ajustement des politiques éducatives, on pourrait envisager plusieurs mesures pour rendre les profils de ces jeunes plus compatibles avec les exigences de la formation professionnelle. Déjà au niveau de l'école obligatoire, les orienta-

tions à l'entrée au degré secondaire I ne semblent pas toujours tenir compte des capacités réelles des élèves, puisque la part des jeunes qui corrigent cette orientation plus tard en entrant dans une classe de raccordement est très élevée. Les orientations sont-elles donc trop sévères ou trop précoces? Compte tenu du fait que les élèves aux compétences moyennes et élémentaires éprouvent des difficultés à suivre certains programmes en école professionnelle, il s'agirait de développer les cours de mise à niveau, d'appui ou de soutien. Par ailleurs, la création de places d'apprentissage supplémentaires dans les écoles de métiers pourrait atténuer la situation de concours à laquelle les candidats sont soumis. Enfin, certains élèves ont, pour diverses raisons, des difficultés scolaires importantes; pour l'intégration de ces élèves, les mesures de transition sont indispensables. Il serait également utile de valoriser davantage les formations menant à une AFP, en les positionnant clairement comme un tremplin vers un CFC.

.....
Stocker, E., Suchaut, B. (2018): Accès et parcours des jeunes au postobligatoire: une analyse longitudinale. Renens, URSP.

Vaudroz, C., Suchaut, B. (2017): Les parcours des élèves dans les gymnases vaudois: une analyse longitudinale. Renens, URSP.

Le job crafting donne du sens au travail

En façonnant de manière active leur travail selon leurs aptitudes et leurs besoins, les travailleurs âgés obtiennent un meilleur équilibre. Ceux qui se sentent encore jeunes sont particulièrement actifs et satisfaits.

Par Noemi Nagy (Haute école spécialisée Kalaidos de Zurich) et Andreas Hirschi (Université de Berne)

En raison de l'allongement de l'espérance de vie et de la baisse du taux de natalité dans la plupart des pays développés, les travailleurs âgés représentent une part de plus en plus importante de la population. La Suisse est particulièrement concernée: entre 2010 et 2018, la participation au marché du travail est passée de 88 à 91% chez les 40-54 ans, de 69 à 76% chez les 55-64 ans et de 9 à 12% chez les 65 ans et plus.

Outre le financement de la retraite, il peut être avantageux pour les seniors de rester actifs sur le plan professionnel.

Le job crafting est un moyen efficace de maintenir la motivation et la performance, en particulier pour les employés seniors.

Grâce à un emploi adapté à leurs compétences et à leurs besoins, ils peuvent entretenir leurs capacités physiques et mentales, enrichir leur vie sociale ou encore donner du sens à leur existence. Pour leur part, les entreprises dépendent de plus en plus de travailleurs âgés motivés et productifs pour répondre à la demande en main-d'œuvre qualifiée. La question de l'évolution de la carrière avec l'âge constitue donc un sujet que l'on se doit d'aborder.

Bien vieillir grâce au job crafting

À l'ère de la mondialisation, de la numérisation et de la flexibilisation des carrières, les employés âgés doivent de plus en plus être en mesure de faire face à des changements majeurs au niveau professionnel afin de garder intacts leur moti-

vation et leur capacité de travail. Dans ce contexte, il est essentiel d'avoir un bon équilibre entre les exigences liées à leur travail et leurs capacités ainsi que leurs besoins.

Un moyen d'atteindre cet équilibre est de modeler le travail en fonction de l'âge. Les entreprises peuvent par exemple donner aux salariés plus âgés davantage de latitude dans l'organisation de leurs tâches ou encore la possibilité de transmettre leur savoir à des collègues plus jeunes par le biais du mentorat.

Grâce au *job crafting*, les employés peuvent également façonner leur travail pour qu'il corresponde mieux à leurs capacités et à leurs besoins. Le *job crafting* est un comportement actif qui vise une meilleure adéquation entre la personne et le travail. Exemples:

- Demander à ses collègues un feedback sur son travail.
- Essayer d'apprendre de nouvelles choses au travail.
- Initier de nouveaux projets lorsque la charge de travail est moindre.
- Organiser son travail de manière à éviter les situations pénibles sur le plan émotionnel.

Le *job crafting* est un moyen efficace de maintenir la motivation et la performance, en particulier pour les employés seniors.

Le rôle de l'âge subjectif

Dans notre étude, nous avons examiné le *job crafting* de 485 employés âgés sur une période d'un an. Les résultats montrent que le façonnement actif de son travail va de pair avec une valorisation professionnelle plus marquée. Les participants ayant utilisé le *job crafting* ont beaucoup



Le *job crafting* est davantage lié à l'âge subjectif qu'à l'âge réel.

plus souvent déclaré que leur travail avait du sens et qu'ils étaient par conséquent plus épanouis.

Nous avons également étudié le rôle de l'âge subjectif. Ce dernier indique l'âge que la personne a l'impression d'avoir, quel que soit son âge réel. Nous avons constaté que les employés qui se sentaient plus jeunes recourraient davantage au *job crafting*. Cet effet a persisté même en tenant compte de l'autonomie sur le lieu de travail et de l'état de santé des participants. Ces résultats mettent en lumière l'importance des processus psychologiques pour un vieillissement réussi au travail, qui vont au-delà de la prise en compte de l'âge objectif.

Nagy, N., Johnston, C. S., Hirschi, A. (2019): Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* (N° 3[28], pp. 373-383).

MARCHÉ DU TRAVAIL



Étude

Renforcer les compétences

L'aide sociale, tout comme l'assurance-chômage, vise à ce que les chômeurs réintègrent le plus rapidement possible le marché du travail. Une étude de la Haute école spécialisée bernoise indique comment soutenir au mieux ces personnes. Elle montre que des mesures individuelles telles que les emplois à salaire partiel de jobtimal.ch donnent de bons résultats. Pour cela, il s'agirait de clarifier précisément les potentiels personnels des chômeurs bénéficiaires de l'aide sociale. Sur le principe, il faudrait que le paradigme de l'activation actuellement en vigueur devienne celui de la mobilisation des compétences. Cette dernière approche met davantage l'accent sur les ressources de la personne au chômage. L'étude indique aussi que lors de l'évaluation des mesures d'insertion professionnelle, il faudrait absolument tenir compte de certains facteurs dits «mous», comme la santé ou l'intégration sociale. *dfl*

www.bfh.ch/socialsecurity > Publikationen > Social Impact 6 (2019)

Thèse de doctorat

Migration et emploi

Une thèse défendue par Maurizio Bigotta (Université de Genève) analyse le lien entre migration et chômage en Suisse. L'auteur montre, d'une part, que la migration accroît la concurrence sur le marché du travail pour les chômeurs, tout en mettant en lumière leurs stratégies de sortie du chômage. Il décortique, d'autre part, les déterminants du différentiel de taux de chômage entre les travailleurs suisses et les migrants. Le premier sujet montre que le fait d'abolir la préférence indigène pourrait être préjudiciable aux personnes au chômage. Dans la seconde analyse, l'auteur observe que la différence de taux de chômage entre natifs et migrants relève avant tout d'un déficit d'intégration; il note aussi que la possession d'un diplôme suisse ne réduit pas cet écart. *chi*

Bigotta, M. (2019): *Migration policies and the labour market*. Thèse de doctorat. Université de Genève.

Étude

Frontaliers en Suisse

Un article s'intéresse aux frontaliers suisses et en synthétise les caractéristiques principales. Les auteurs démontrent que l'introduction de l'accord sur la libre circulation des personnes n'a pas changé la tendance à la hausse des effectifs et que les travailleurs restent très majoritairement domiciliés et actifs professionnellement à la proximité immédiate de la frontière. Ils notent toutefois une diversification grandissante des branches et des niveaux professionnels. Il est relevé que les frontaliers n'ont globalement pas d'impact négatif sur le marché de l'emploi en Suisse, sauf au Tessin, où une influence sur les niveaux de salaire de certaines branches est perceptible. *chi*

Duchêne-Lacroix, C., Wille, Ch., Pigeron-Piroth, I. (2019): *Déchiffrer le phénomène des travailleurs transfrontaliers en Suisse*. In: Pigeron-Piroth, I., Wille, Ch. (éds), *Les travailleurs frontaliers au Luxembourg et en Suisse: emploi, quotidien et perceptions*, *Borders in Perspective* (N° 2, pp. 57-71). Luxembourg, UniGR-Center for Border Studies.

Études

Inégalités salariales: écart inexpliqué et discrimination

Comme la grève féministe du 14 juin 2019 l'a rappelé, en Suisse, les salaires des femmes sont plus bas que ceux des hommes. Deux études examinent ces différences. Conduite à l'Université de Lausanne, la première montre que les inégalités salariales ne peuvent pas s'expliquer par une répartition inégale des tâches au sein du ménage, car l'écart salarial se creuse dès l'entrée sur le marché du travail. C'est ce que souligne l'analyse de deux enquêtes de panel (TREE et Enquête auprès des diplômés des hautes écoles). En tenant compte des différences de formation, d'expérience et de profession, il reste un différentiel salarial inexpliqué de 4 à 5%. Cela signifie que les jeunes femmes sans enfant touchent un demi-salaire de moins que les hommes pour le même travail. Une étude de l'IFFP montre également qu'assez vite déjà (jusqu'au maximum dix ans après le CFC), les jeunes femmes gagnent moins que les hommes. Fondée sur les données de l'ESPA, l'analyse examine si les différences liées à la spécificité professionnelle des apprentissages de trois et quatre ans (décrites sur la base des ordonnances de formation) sont responsables d'une partie de ces écarts de revenus. Les résultats confirment premièrement que, d'une manière générale, les salaires dans les métiers choisis principalement par les femmes sont plus bas (même si ces métiers ne sont pas moins exigeants). Deuxièmement, seule une proportion importante de contenus de formation spécifiques aux professions typiquement masculines ou neutres en termes de genre assure aux hommes un revenu élevé en début de carrière. Dans les filières professionnelles avec une part importante de culture générale, cette forme de discrimination n'existe pas. L'étude de l'IFFP sera publiée en 2020. *dfl*

Étude lausannoise: socialchangeswitzerland.ch

Livre

Gestion des ressources humaines



Quoique largement modernisée et professionnalisée, la gestion des ressources humaines relèverait encore du «grand bricolage». Les auteurs du livre présenté ici dressent en effet un portrait en demi-teinte de cette activité. L'ouvrage fait le point sur les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines auprès d'employeurs publics et privés, dont certaines sont considérées comme contestables et incohérentes. Les auteurs pointent notamment du doigt le manque de cohérence des pratiques et des outils RH entre eux, mais aussi avec les stratégies de l'organisation. En cause également: la relative absence de réciprocité et de confiance, garantes de l'atteinte d'objectifs de productivité plus importants. «La confiance ne se décrète pas, elle se construit patiemment, dans une relation de réciprocité équilibrée entre, d'une part, les intérêts stratégiques et économiques de l'organisation et, d'autre part, les attentes et les besoins des employés», relèvent les auteurs. Le sens au travail, qui requiert une forte identification aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, fait également souvent défaut. *cbi*

Émery, Y., Giauque, D., Gonin, F. (2019): *Gestion des ressources humaines – Pour le meilleur et pour le pire*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Conseil fédéral

Nouvelle rente-pont prévue

Les chômeurs en fin de droit de plus de 60 ans qui ne parviennent pas à retrouver un emploi devraient recevoir une prestation transitoire couvrant les besoins vitaux. Cette annonce du Conseil fédéral faite à la mi-mai 2019 a créé la surprise. Motif: entre l'arrivée en fin de droit et le moment d'atteindre l'âge ordinaire de la retraite, ces personnes sont confrontées à une lacune du système de sécurité sociale qui en rend certaines dépendantes de l'aide sociale. Pour bénéficier d'une prestation transitoire, il faut remplir toute une série de conditions. Les chômeurs en fin de droit de plus de 60 ans doivent avoir cotisé à l'AVS pendant 20 ans au moins et ne pas posséder une fortune supérieure à 100 000 francs pour une personne seule et à 200 000 francs pour un couple. Selon les documents relatifs à la consultation publiés à la fin du mois de juin 2019, le coût des prestations transitoires s'élèvera à 40 millions de francs la première année (2022), puis augmentera les années suivantes pour se stabiliser autour de 260 millions de francs par an à partir de 2030. À l'inverse, le système des prestations complémentaires devrait réaliser des économies de l'ordre de 30 millions de francs par an au début, puis de 50 millions de francs par an. Cette nouvelle rente-pont ne fait pas l'unanimité. Michael Grampp, économiste en chef chez Deloitte Suisse, ne voit pas de raison d'introduire une telle rente: «Sur le marché suisse du travail, la situation des 55-64 ans est bonne, voire très bonne comparée à celle des personnes plus jeunes et des autres pays industrialisés.» Michael Grampp craint même des effets contre-productifs: «Si les prestations transitoires sont trop généreuses, elles peuvent rendre le passage anticipé à la retraite plus attractif et inciter les entreprises à licencier les travailleurs âgés plus tôt.» *dfl*

Collaboration entre services publics de l'emploi et d'orientation

Plus qu'une simple recherche d'emploi

Dans certains cantons, les ORP recourent systématiquement aux prestations de l'orientation professionnelle (OP). L'expérience est concluante et le Conseil fédéral veut donner un nouvel élan à cette collaboration.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

À la mi-mai 2019, le Conseil fédéral a adopté une série de mesures afin d'encourager le potentiel de la main-d'œuvre indigène. Outre une rente-pont pour les chômeurs de plus de 60 ans en fin de droit ainsi qu'un conseil de carrière sans frais pour les plus de 40 ans, un programme d'impulsion pour les demandeurs d'emploi difficiles à placer est à l'ordre du jour, avec des fonds supplémentaires d'un montant total de 62,5 millions de francs par an. Entre 2020 et 2022, la Confédération compte allouer ces ressources aux autorités cantonales d'exécution afin de leur permettre de financer des mesures complémentaires adaptées aux besoins (coaching, conseil ou encore mentorat).

Les services cantonaux d'OP pourront prendre en charge ces mesures puisqu'ils fournissent déjà ce type de prestations – payantes – aux chômeurs enregistrés. Les statistiques de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) montrent qu'en 2018, à l'échelon national, 8046 entretiens ont eu lieu pour le compte des ORP, soit 7% du nombre total de consultations. Dans certains cantons (Valais, Berne, Bâle-Campagne, Zoug ou encore Zurich), la collaboration ORP-OP est particulièrement bien établie.

Trois bonnes raisons de consulter l'OP

Dans le canton de Berne par exemple, on a dénombré 1637 consultations en 2018, dont 1563 pour le compte des ORP de la région; 15% des demandeurs d'emploi enregistrés ont ainsi bénéficié de ce type de prestations. Les conseillers ORP choisissent parmi une palette de prestations (choix professionnel, reconnaissance de diplôme, formation continue, etc.) et pla-

nifient un entretien. «Dans le passé, les conseillers ORP abordaient aussi des problématiques de type personnel, mais cela ne suffisait pas toujours», relève Barbara Stalder, responsable régionale de l'OP Bienne-Seeland. Le bénéficiaire participe à deux réunions en moyenne et se voit ensuite remettre un rapport, que l'ORP reçoit aussi. Pour Barbara Stalder, ce système a trois avantages:

- L'OP a une vision à moyen terme des perspectives professionnelles des demandeurs d'emploi. Elle explore plus en profondeur les intérêts et les compétences du chômeur et peut également recourir à des tests. Cette approche permet de stimuler les individus et de résoudre les blocages liés à la recherche d'un travail. Finalement, l'objectif est atteint: la réinsertion à court terme visée par l'ORP.

- L'OP connaît parfaitement le système suisse de formation et de perfectionnement, ainsi que les possibilités de financement.

- Grâce à leur approche psychologique, les conseillers en orientation peuvent agir sur le plan émotionnel et motiver les demandeurs d'emploi.

Questions types

Dans le canton de Bâle-Campagne, une convention de prestations entre l'ORP et l'OP existe également; en 2018, 385 entretiens ont été menés pour le compte de l'ORP (11% des chômeurs enregistrés). «Cela profite généralement à des individus âgés de 30 à 50 ans», précise Sibylle Liechti, responsable du secteur des mesures complémentaires. «Il s'agit par exemple de personnes qui ont appris un métier, ont travaillé longtemps dans un



Marco Graf, conseiller en orientation, en entretien avec une demandeuse d'emploi.

Le cas de Monsieur B., un exemple de réussite

Installateur en chauffage avec CFC, au bénéfice de plusieurs années d'expérience, Monsieur B. décroche un entretien au Centre d'orientation de Bottmingen (BL) par le biais de l'ORP. Objectif: trouver des alternatives professionnelles qui permettent à Monsieur B. de combiner son savoir-faire avec une activité sociale. Plusieurs formations – par exemple le diplôme fédéral de maître socioprofessionnel – intéressent Monsieur B., mais aucune n'est envisageable dans l'immédiat, cela pour diverses raisons. L'échange révèle que Monsieur B. a du mal à retrouver un emploi car son

certificat de travail est incomplet: il ne répertorie pas toutes ses tâches et compétences. La consultation permet en outre à Monsieur B. de cerner ses points forts et de mieux se présenter. Depuis, son ancien patron a corrigé son certificat de travail, en y apportant les modifications souhaitées. Monsieur B. a été embauché dans une institution sociale où, à son plus grand bonheur, il s'occupe de former des jeunes. Avec l'accord de son employeur, Monsieur B. souhaiterait entamer à moyen terme la formation de maître socioprofessionnel.

autre domaine et qui, finalement, ont du mal à retrouver un emploi dans une des deux branches.» Cette situation donne lieu à des questions telles que:

- Dans quel domaine les chances de retrouver un emploi sont-elles les plus grandes?
- Quelles sont les mesures de formation envisageables pour augmenter ces chances?
- Quelles sont les possibilités de prise en charge financière?
- Y a-t-il d'autres perspectives?

«Pour des problématiques comme celles-ci, l'OP est le partenaire idéal», ajoute Sibylle Liechti. En plus de ces entretiens, Bâle-Campagne organise, tous les deux mois environ, un atelier d'orientation de carrière intitulé Chance 45plus, à l'intention des chômeurs de cette tranche d'âge.

Maya Schenkel, responsable de l'OP de Bottmingen (BL), constate que les demandeurs d'emploi peu formés ne sont pas les seuls à apprécier ces échanges: «Les participants ont des niveaux de qualification très différents, comme le sont leurs problématiques.» La responsable réfute le reproche fait à l'OP d'ouvrir des perspectives peu réalistes: «Jamais un ORP ne m'a tenu ce discours!» Maya Schenkel rappelle aussi que les demandeurs d'emploi doivent signer un formulaire qui stipule que «les

mesures discutées dans le cadre de l'OP, telles que les cours et les formations, ne sont pas automatiquement financées par l'assurance-chômage».

Conseillers en orientation dans les locaux de l'ORP

En ville de Zurich, les ORP et l'OP collaborent depuis longtemps. Contrairement à Berne et à Bâle-Campagne, les consultations de courte durée sont données directement dans les locaux des ORP, où les conseillers en orientation sont présents une demi-journée ou une journée entière par semaine. «Les conseillers ORP fixent, dans un agenda électronique, des entretiens d'une demi-heure avec nous, explique Marco Graf, conseiller en orientation. S'il faut une consultation plus approfondie, nous nous mettons d'accord pour que celle-ci se fasse chez nous, au Centre d'orientation de carrière. Cela concerne un consultant sur deux ou trois.» Le fait d'intervenir dans les locaux des ORP a un avantage: les conseillers en orientation ont accès à la base de données PLASTA, ce qui leur permet d'obtenir rapidement des informations sur la situation du demandeur d'emploi ainsi qu'un rapport informel avec les résultats découlant de l'entretien.

Marco Graf insiste sur le fait que les prestations de l'OP complètent celles de

l'ORP. «Nous avons simplement un autre point de vue. Nous examinons la carrière dans son ensemble et avons accès à des outils de diagnostic.» Marco Graf cite l'exemple d'une serveuse kazakhe âgée de 35 ans qui aurait souhaité faire un apprentissage de cuisinière. Après s'être rendu compte en entretien qu'elle possédait un master en comptabilité, Marco Graf l'a renseignée sur la procédure de reconnaissance des diplômes étrangers et les formations continues possibles dans son domaine – des perspectives qui ont enthousiasmé la jeune femme! «Exploiter ces pistes est également dans l'intérêt de l'assurance-chômage, qui vise avant tout une réinsertion durable», précise le conseiller. Dans cette optique, l'encouragement et l'aide à la réalisation d'un projet sont des tâches essentielles pour les services d'orientation. Sans mission de contrôle et de sanction, ils parviennent ainsi à débloquer certaines situations.

«Moment idéal»

La collaboration entre les ORP et l'OP est amenée à s'intensifier dans les années à venir, en raison de la transformation du monde du travail qui rend les parcours professionnels moins linéaires. Toutes les personnes interrogées sont d'accord sur ce point. Les statistiques de l'OPUC à l'échelon national reflètent déjà cette tendance: en 2015, 4% des demandeurs d'emploi ont eu recours à une consultation pour le compte d'un ORP, contre 7% en 2018 (à noter toutefois que cette augmentation est principalement due aux cantons déjà actifs dans ce secteur). «Une période de chômage est un moment idéal pour bien faire le point sur sa carrière», conclut Marco Graf.

Travail et santé

Gestion de la santé en entreprise: principes de base et tendances

Les employés en bonne santé contribuent au succès de leur entreprise. Bien qu'en bonne voie, la systématisation de la gestion de la santé dans les entreprises suisses progresse lentement. Un rapport de Promotion Santé Suisse en donne les principales tendances.

Par Patrick Preuss, Promotion Santé Suisse

L'expression «gestion de la santé en entreprise» (GSE) suggère que cette dernière est susceptible d'être prise en charge comme n'importe quel autre objectif d'entreprise. Sa pratique systématique permet de créer de bonnes conditions de travail pour des employés en pleine forme. Toutefois, l'intégrer formellement dans la stratégie d'entreprise ou mettre en œuvre des mesures en apparence ciblées ne suffisent pas. Il est primordial que certains facteurs dits «mous», tels que la reconnaissance, la participation ou la responsabilité personnelle, soient ancrés dans la culture de l'entreprise.

Optimiser les facteurs pertinents

Pour créer une culture d'entreprise qui permette à l'individu de rester en bonne santé, il s'agit de réunir, d'optimiser et de systématiser les dimensions pertinentes de la GSE. Celle-ci implique une approche holistique de l'organisation et de la personne. Améliorer les conditions de travail contribue de fait à créer un environnement favorable à la santé, encourage la participation active de toutes les catégories de population et renforce l'autonomie de chacun.

L'analyse de l'impact de certains facteurs sur la santé du personnel constitue un bon point de départ. L'identification et l'évaluation des ressources et des contraintes aident en effet les dirigeants à définir des objectifs et des mesures. Selon le modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse (cf. schéma), des mesures adéquates permettent à la fois de réduire ou d'éliminer les contraintes et de créer, puis de renforcer les ressources qui ont un impact positif sur la santé et la motivation des travailleurs, contribuant au

succès de l'entreprise sur le long terme. Au quotidien, ce processus se réalise à différents niveaux. D'abord à l'échelon organisationnel: la structure, la stratégie et la culture d'entreprise peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la santé. Puis au niveau individuel: une attention particulière apportée au sentiment d'efficacité, à la confiance en soi et à l'optimisme a un effet positif sur la résistance au stress et sur le bien-être physique et émotionnel.

La Suisse est sur la bonne voie

Si la tendance à privilégier la santé et le bien-être des employés n'est pas nouvelle en Suisse, ce n'est que récemment qu'elle s'est systématisée. Dans une étude réalisée en 2017 auprès d'entreprises de plus de 50 salariés, seuls 23% d'entre elles ont déclaré mettre pleinement et continuellement en œuvre des mesures (gestion des

La liberté en termes de lieu de travail et d'horaires ne conduit pas toujours à des comportements favorables à la santé.

absences et case management, stratégie de GSE, promotion de la santé en entreprise, réalisation d'enquêtes auprès des collaborateurs, développement du personnel et de l'organisation, etc.); de leur côté, 48% ont indiqué appliquer une majorité de ces mesures.

Bien que la GSE permette aux employeurs d'augmenter la satisfaction, la performance et la productivité du personnel, tout en réduisant les absences, elle manque souvent des ressources et de

l'expertise nécessaires. Cet état de fait est illustré par l'application plus systématique des mesures de GSE non seulement dans les moyennes et les grandes entreprises, mais également dans les sociétés de services – au contraire des firmes industrielles. De même, on observe des différences entre les régions linguistiques: en Suisse alémanique, la GSE est mise en œuvre systématiquement dans 25% des entreprises, contre 20% en Suisse romande. En revanche, le recours à la GSE est nettement moins fréquent en Suisse italienne (7%). À noter toutefois que l'échantillon tessinois comprenait un nombre plus important de petites entreprises.

En outre, une enquête réalisée en 2015 a montré que beaucoup d'employeurs n'avaient pas encore atteint leur cible, une majorité de leurs employés estimant que la GSE était toujours en phase de conception et que l'offre ne correspondait que partiellement à leurs besoins.

La numérisation du travail est-elle néfaste pour la santé?

La demande de mesures de GSE continue d'augmenter. L'évolution démographique, la hausse des exigences en termes de performance ou encore le désir de concilier vie privée et vie professionnelle changent la donne. La transformation du travail qu'implique la numérisation montre qu'opportunités et risques sont étroitement liés: en cas de surmenage ou de peur du changement, elle peut devenir un facteur de stress nuisible à la santé; en revanche, si les travailleurs disposent des compétences nécessaires et que les employeurs font preuve de savoir-faire organisationnel, la numérisation du travail

peut donner des impulsions positives, puisqu'elle n'est pas néfaste en soi.

Pour que les répercussions de la numérisation aient des effets positifs sur la santé psychique, les employeurs et leurs collaborateurs doivent prendre leurs responsabilités et développer les compétences techniques et personnelles nécessaires: bonne maîtrise de l'informatique, flexibilité, créativité, capacité à penser en réseau ou à gérer l'incertitude, etc. Les firmes particulièrement compétentes en la matière devraient quant à elles repenser leur structure et adapter leur culture d'entreprise aux nouvelles conditions et aux attentes des générations futures.

La numérisation impose aux employeurs et à leur personnel des exigences d'un autre niveau: la multiplication des moyens de communication exige en effet plus de flexibilité et de mobilité. Cette nouvelle latitude temporelle et géographique, appelée «travail mobile et flexible», peut être bénéfique pour les deux parties. Elle modifie les cultures d'entreprise et de travail, nécessitant souvent d'adapter le style de management et de promouvoir la responsabilité indivi-

duelle en matière de santé. Ce dernier point concerne les deux parties, car la liberté en termes de lieu de travail et d'horaires ne conduit pas toujours à des comportements favorables à la santé. Force est aussi de constater que le passage d'une culture de travail locale à une entreprise en réseau comporte des champs de tension: si les opportunités et les risques ne sont pas conciliables, le «travail mobile et flexible» peut faire plus de mal que de bien.

Promouvoir la santé par un bon management

Indépendamment de ces nouveaux modèles de travail, des corrélations existent entre le type de management et la santé. Les cadres ont en effet une influence directe sur la santé psychique de leurs employés, qu'ils doivent sensibiliser aux comportements bénéfiques. La détection précoce et la gestion de certaines maladies font également partie de leurs tâches. Par ailleurs, les cadres font office de modèles: une bonne gestion de leur santé incite leurs collaborateurs à faire de même. La manière dont la hiérarchie

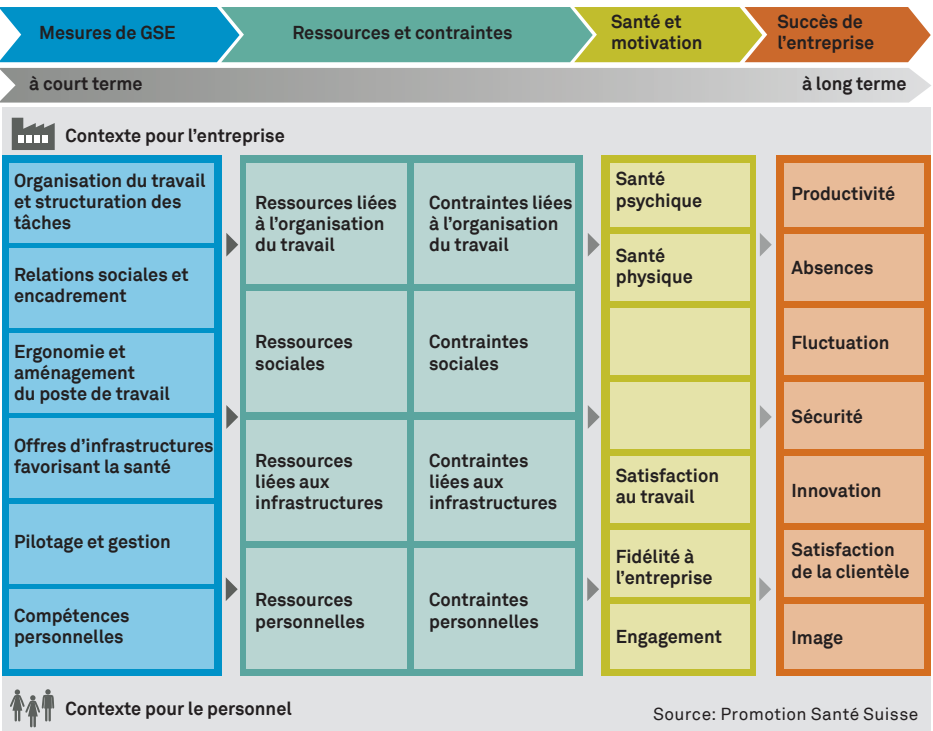
conçoit le travail et l'organisation a, quant à elle, une influence indirecte sur la santé du personnel.

Si la culture d'entreprise assure la cohésion des activités du management en matière de promotion de la santé, elle agit également dans un contexte de vieillissement de la population active. Celui-ci implique de nouveaux défis pour les employeurs. Pour y faire face, des mesures stimulant la motivation, la capacité de travail et l'état de santé des travailleurs âgés (50 ans et plus) sont nécessaires.

Au contraire des problèmes de motivation et de santé qui ne leur sont pas spécifiques, les employés seniors sont souvent victimes d'âgisme, une des formes de discrimination les plus fréquentes sur le lieu de travail, avec le sexisme. C'est le cas par exemple dans les postulations qui comportent un critère d'âge. Des solutions existent, comme le fait de sensibiliser les entreprises à ce risque de discrimination ou d'ancrer, dans la culture d'entreprise, l'égalité des chances pour toutes les catégories de population.

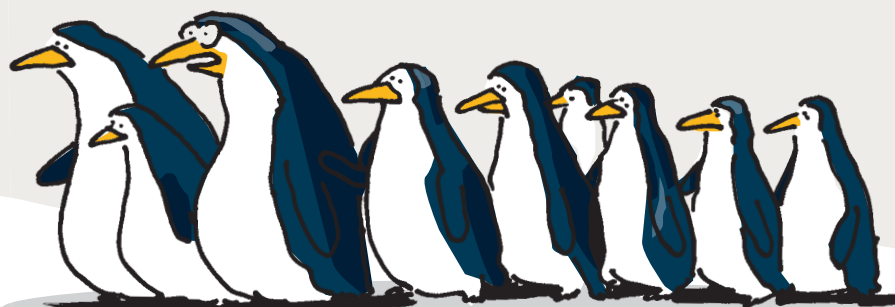
Si tout le monde s'accorde à dire que des employés en bonne santé, jeunes ou âgés, constituent une valeur ajoutée pour l'entreprise, il n'existe qu'un consensus partiel sur la manière d'y parvenir. Les représentants des employeurs ne voient pas la nécessité de mettre en place une véritable GSE et proposent à la place des approches pragmatiques afin d'éviter de surcharger les (toutes) petites entreprises. Il en va autrement du côté syndical: pour ses représentants, la GSE doit pouvoir s'appuyer sur des normes légales ou conventionnelles. Les employeurs estiment pour leur part que légiférer n'induirait que de faibles bénéfices. Il paraît en effet vraisemblable que si la culture d'entreprise n'est pas conforme aux principes de la GSE, une loi n'y changerait rien.

Modèle d'impact GSE de Promotion Santé Suisse



www.promotionsante.ch > Gestion de la santé en entreprise > Études/Impact GSE

Il pourrait représenter
un atout pour
notre groupe, non?



© BIEDERMANN

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), Formation et Marché du travail
Laura Perret Ducommun (lp), Formation
Anna Zbinden Lüthi (az), Orientation
Alexander Wenzel (aw), Orientation
Christine Bitz (cbi), Marché du travail
Jean-Noël Cornaz (jc), production

Layout

Andrea Lüthi

Cartoon

Christoph Biedermann

Correction

Catherine Vallat

Imprimerie

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

Maison d'édition – Distribution – Publicité

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

Abonnements

lscheidegger@weberag.ch, tél. 033 334 50 40
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, 33e année

Photos

Couverture, p. 4, 12, 15, 18, 24: Adrian Moser;
p. 6: Interpret; p. 7: DR; p. 9: Movetia;
p. 23: oneinchpunch/Adobe Stock; p. 25: DR;
p. 26: Daniel Fleischmann

Avant-première

Le prochain numéro paraîtra le 25 octobre.
Focus: Égalité des sexes