

PANORAMA

N° 6 | 2019

Hausse des exigences

Les exigences augmentent-elles réellement? Quel rôle joue la formation continue par rapport à l'*upskilling*? Qu'en est-il chez les personnes en fin de carrière? Comment les entreprises préparent-elles leur avenir?



À chacun son apprentissage

Premier bilan du projet pilote «Formation informatique 4.0» à l'école GIBB de Berne. | p. 14

«Sortir des sentiers battus»

Daniel Reumiller, président de la CDOPU, évoque le futur de l'orientation. | p. 20

Barre placée plus haut

Dès 2020, le seuil de chômage pour l'obligation d'annonce des postes vacants sera abaissé à 5%. Un défi qui n'inquiète pas les cantons. | p. 26



Hausse des exigences

FOCUS

4 Les exigences augmentent-elles réellement? | D. Fleischmann

Point de la situation sur la base de quelques statistiques et enquêtes, d'une évaluation des offres d'emploi, de renseignements pris auprès d'OrTra, etc.

7 «Une forme de réciprocité» | Interview: Ch. Bitz

Le sociologue René Knüsel parle de l'actualisation des compétences et de la formation continue, en particulier chez les personnes en fin de carrière.

8 Les entreprises préparent leur avenir | O. Strohm, M. Nido

Quelles sont les formes d'organisation du travail porteuses de succès?

10 Formation continue et upskilling | B. Grämiger, I. Sgier

La FSEA défend la formation continue en s'appuyant sur les certificats de branche.

FORMATION

14 À chacun son apprentissage | D. Fleischmann

Premier bilan du projet pilote «Formation informatique 4.0» à la GIBB (Berne).

16 La recherche sur la formation professionnelle en Suisse | L. Perret Ducommun

Tour d'horizon avec des acteurs clés du domaine.

ORIENTATION

20 «Sortir des sentiers battus» | Interview: A. Zbinden Lüthi

Entretien avec Daniel Reumiller, président de la CDOPU, au sujet de l'avenir de l'orientation.

22 Développer l'adaptabilité lors du conseil en orientation | S. Tobler

Le cercle du changement et ses trois dimensions clés.

MARCHÉ DU TRAVAIL

26 Barre placée plus haut | D. Fleischmann

Dès 2020, le seuil de chômage pour l'obligation d'annonce des postes vacants sera abaissé à 5%. Un défi qui n'inquiète pas les cantons.

28 Saisie du temps de travail: plus de liberté ou plus de stress? | D. Fleischmann

Quiconque renonce à enregistrer son temps de travail a davantage d'autonomie mais travaille aussi plus longtemps. Qu'en pensent les intéressés?

CARTOON

30 Ch. Biedermann

Avez-vous déjà «upskillé» vos compétences aujourd'hui? Moi, oui! À ma question «Comment rédiger un bon édito?», Google me livre cinq tuyaux tirés d'un blog allemand (editorial-blog.de > recherche avec les mots clés «Vorspeise Editorial»). L'édito doit servir de hors-d'œuvre pour ouvrir l'appétit des lecteurs.

De fil en aiguille, une autre question me vient: tenir un blog, c'est quoi exactement? Google se fait un plaisir de me l'expliquer, en faisant encore une fois référence à un autre blog (karrierebibel.de/blog-starten). En tête des résultats de recherche figurent aussi des liens menant à des outils de blogging et à une plate-forme comparative qui gagne de l'argent grâce aux internautes qui passent par elle pour trouver ces outils. On appelle ça le marketing d'affiliation. Google vous en dira plus.

Mais trêve de digressions! Ce que je voulais illustrer, c'est l'«upskilling light»: casser la routine, faire quelques recherches, poser des questions, trouver des combines, si possible en rapport avec une tâche concrète (dans mon cas, rédiger un édito). En ce qui me concerne, ça m'aide à garder le cœur à l'ouvrage. Cela me permet de satisfaire mes propres exigences, celles de mon patron, mais aussi, je l'espère, les vôtres. Peut-être serais-je même capable de dépasser ces exigences en me surpassant.

Le focus de ce numéro traite justement de la hausse des exigences. Ces dernières augmentent-elles réellement? Notre rédacteur Daniel Fleischmann a enquêté, cherché des indices, suivi la piste. Le résultat risque de vous surprendre!

Mon édito est donc bien une bande-annonce, une invitation à poursuivre la lecture. Cette dernière fait aussi office de contribution à votre upskilling. Tournez donc les pages en toute bonne conscience sur votre temps de travail. J'espère que cela en vaudra la chandelle, pour vous comme pour votre employeur. Sinon, écrivez-moi à l'adresse stefan.krucker@csfo.ch!

Illustrations

La photo de couverture et celles introduisant chaque rubrique ont été prises à la salle de grimpe O'Bloc, à Ostermundigen (BE).



Les exigences augmentent-elles réellement?

Ces dernières décennies, le marché du travail a généré principalement des emplois aux profils hautement qualifiés. Dans le même temps, il y a de plus en plus de diplômés universitaires. Difficile toutefois de savoir si cette réalité correspond à un véritable besoin du marché du travail.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Lancée par les partenaires de la formation professionnelle, l'initiative «Formation professionnelle 2030» repose sur l'analyse de neuf mégatendances amenées à façonner la société et le monde du travail dans les prochaines années: la numérisation, les changements démographiques, les défis que pose l'utilisation efficace des ressources, etc. La hausse des exigences professionnelles y figure aussi. Comme le relève le «Rapport de base relatif à la Vision 2030», les entreprises font de plus en plus appel à du personnel qualifié et le niveau de formation des salariés est toujours plus élevé.

Le phénomène est attesté. Alors qu'entre 2001 et 2016 la population résidente active a augmenté de 650 000 per-

sonnes, la croissance a été particulièrement grande dans les catégories professionnelles qui requièrent un niveau de formation supérieur (+727 000): fonctions dirigeantes, métiers intellectuels et scientifiques, professions intermédiaires techniques et non techniques. Ces professions en plein essor se caractérisent par des activités analytiques, créatives ou interactives, liées à des tâches de coordination, de gestion, de recherche ou encore d'enseignement. Ici, la technologie ne remplace pas l'être humain, mais le seconde et augmente ainsi sa productivité.

Parallèlement, alors que la production industrielle est de plus en plus automatisée et déléguée à des robots, la gestion ad-

ministrative est confiée à des logiciels, voire transférée dans des pays où les coûts salariaux sont moins élevés. L'emploi a surtout diminué dans les métiers artisanaux de l'industrie – notamment dans les secteurs du textile et de l'habillement, du bois, de l'imprimerie ou encore des machines et des métaux – ainsi qu'au sein des professions commerciales et administratives, en particulier dans les fonctions subalternes.

De plus en plus de diplômés du degré tertiaire

Ces changements se reflètent dans le niveau global de formation: en 1996, 22% de la population active possédait un diplôme du degré tertiaire, contre 43% aujourd'hui;

cette tendance touche surtout les jeunes et les femmes (résultats tirés de l'ESPA). Sans surprise, seuls les diplômés des hautes écoles ont vu leur nombre augmenter entre 2006 et 2015. En équivalents plein temps, ce groupe a plus que doublé (+115%), alors que le nombre de postes occupés par les autres catégories est en recul, malgré l'expansion du marché du travail (diplômés de la formation professionnelle supérieure: -3%; diplômés de la formation professionnelle initiale: -7%; personnes sans formation postobligatoire: -7%).

Les offres d'emploi comme indicateur

Ce besoin élevé de professionnels formés au degré tertiaire se reflète également dans les offres d'emploi. Pour PANORAMA, le Moniteur suisse du marché de l'emploi de l'Université de Zurich a procédé à une évaluation. Selon cette dernière, la proportion d'offres d'emploi nécessitant une formation du degré secondaire II s'élève aujourd'hui à plus de 43% (début des années 1990: 35%). Il y a 30 ans, seule une annonce sur dix exigeait une formation du degré tertiaire, contre quatre sur dix aujourd'hui (cf. graphique). Pour Ann-Sophie Gnehm, auteure de l'évaluation, cette évolution (*upskilling*) existe depuis des décennies. Elle va de pair avec l'augmentation d'autres exigences clés (expérience, *soft skills*, maîtrise informatique, etc.) et touche d'importants segments du marché du travail. «Une analyse par secteur ou par profession montre que la hausse des exigences est particulièrement forte là où elles étaient plutôt rudimentaires au début des années 1990, par exemple dans le commerce, la vente ou encore l'hôtellerie, relève la chercheuse. Tous les secteurs sont désormais concernés. Seule une toute petite partie du marché du travail présente encore de faibles besoins en qualifications.»

Besoins réels reflétés par l'immigration

L'augmentation du nombre de diplômés du degré tertiaire correspond donc à un besoin réel de l'économie, comme le

montre également l'immigration. Jusqu'au début des années 1990, plus de 50% des travailleurs migrants n'avaient qu'un diplôme de fin de scolarité obligatoire. Aujourd'hui, ce taux est inférieur à 20%. Par ailleurs, plus de la moitié de cette population possède désormais un diplôme du degré tertiaire. «Ce changement n'est pas dû au hasard, précise le professeur bâlois George Sheldon. Le profil de qualification de l'immigration reflète les besoins réels du marché du travail.» Selon George Sheldon, deux effets en sont la cause: l'*«effet technique»* (développements technologiques et surtout numériques impliquant un niveau de formation élevé) et l'*«effet structurel»*, qui a conduit à une division du travail toujours plus différenciée et transposable à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les activités répétitives sont transférées dans des pays où les coûts salariaux sont faibles, laissant la place à une proportion croissante d'emplois aux profils plus pointus.

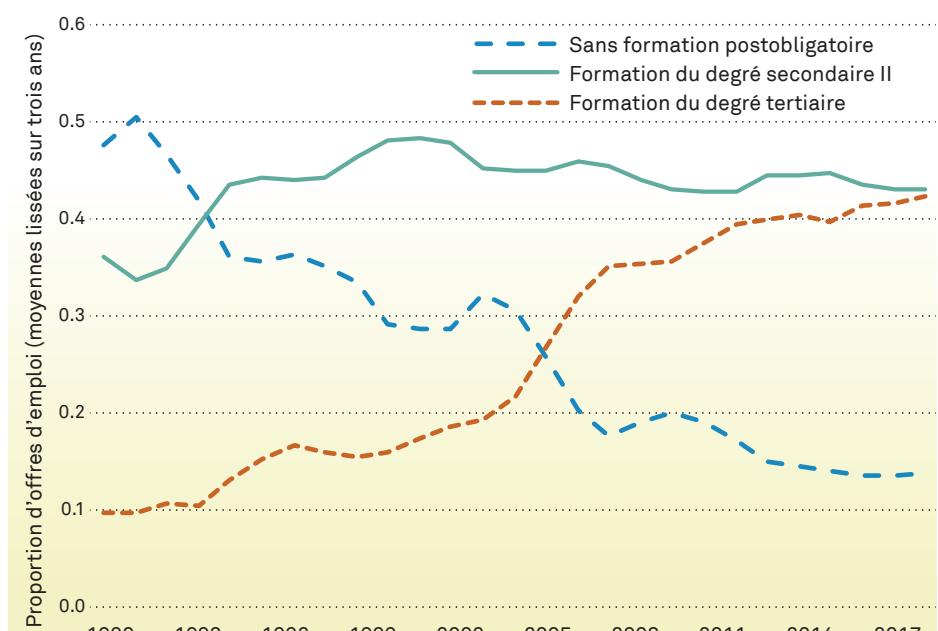
Il y a deux ans, George Sheldon a rédigé pour le Département des affaires sociales de la ville de Zurich une étude relative au développement des perspec-

tives d'emploi des travailleurs peu qualifiés en Suisse. Sa conclusion: ces perspectives se sont nettement détériorées au cours des 20 dernières années. «Dans les années 1970, plus de 40% de la population active n'avait pas terminé de formation professionnelle, mais elle n'était que rarement touchée par le chômage. Aujourd'hui, 15% de l'ensemble des travailleurs n'ont toujours pas de formation professionnelle et se retrouvent souvent sans emploi», explique le professeur.

Flou statistique

Bien qu'évidentes, ces évolutions ne répondent pas à la question des besoins spécifiques en qualifications nécessaires à l'économie. Même s'il est démontré que les entreprises ont besoin de collaborateurs au bénéfice d'un diplôme du degré tertiaire, les enquêtes en la matière (ESPA, par exemple) ne disent pas s'il s'agit de personnes formées dans une haute école ou dans le cadre d'une formation professionnelle supérieure (FPS). C'est aussi le cas du rapport *«Évolution démographique et conséquences pour l'ensemble du domaine de la formation»*, établi par le Conseil fédéral. Selon lui, près de 60% des immigrants

Exigences en matière de formation dans les offres d'emploi



Source: Moniteur suisse du marché de l'emploi, 1990-2018 (n = 56 298)

venus dans le cadre de l'accord sur la libre circulation des personnes possèdent une formation de degré tertiaire.

Les hautes écoles ont le vent en poupe

Pour l'économiste Rudolf Strahm, le passage à une société toujours plus axée sur le savoir n'est pas synonyme d'académisation, mais d'une plus grande pénétration de nouvelles compétences dans tous les secteurs (surtout en informatique). Et cela même si la hausse des exigences n'a profité qu'aux hautes écoles: depuis 2004, le nombre de diplômes délivrés au niveau de la FPS stagne (2018: 28 400), alors que dans les HES, il est passé de 6300 à 13 700 bachelors et 3300 masters. Dans les universités et sans tenir compte des bachelors, l'augmentation est plus modérée: en 2004, on comptait 10 000 titulaires d'une licence ou d'un master, contre 14 300 en 2018. Le nombre de doctorats délivrés a également progressé, passant de 2800 en 2004 à 4200 en 2018. La statistique de la population confirme la stagnation du nombre de diplômés de la FPS, ce qui explique pourquoi l'économie a autant de peine à recruter dans cette catégorie de travailleurs. Au cours du deuxième trimestre 2019, 21% des entreprises ont déclaré avoir eu des difficultés à trouver du personnel qualifié (certaines n'en ont même pas trouvé du tout), 13% ont réussi à pourvoir facilement leurs postes, 48% n'ont pas cherché de nouveaux employés et 18% n'ont pas répondu.

Une étude allemande montre que cette tendance à l'académisation passe en partie à côté des besoins du marché du travail. Sur la base de 18 études de cas dans les secteurs de la métallurgie, de l'électricité, du commerce de détail et des technologies de l'information et de la communication, cette analyse a identifié les besoins réels en qualifications. Elle est parvenue à la conclusion que ce ne sont bien souvent pas les entreprises qui poussent à la formation dans l'enseignement supérieur. Au contraire, les responsables RH ou les patrons interrogés sont nombreux à affirmer que ce sont les

jeunes eux-mêmes, en particulier les gymnasien les plus doués, qui visent un diplôme plus élevé. Pour rester attractives, beaucoup d'entreprises proposent des formations duales au degré tertiaire, sans toujours savoir si elles auront vraiment besoin de professionnels formés à ce niveau. Selon Rudolf Strahm, la dynamique de la formation est dominée par un facteur d'influence *push* (titre, prestige, concurrence des prestataires de formations supérieures, reconnaissance sociale), bien plus séduisant que le facteur d'attraction *pull* des entreprises, qui intervient après un cursus universitaire.

Pas d'upskilling pour l'IFFP...

Au Centre pour le développement des métiers de l'IFFP, qui réalise chaque année une trentaine d'analyses au niveau de la formation professionnelle initiale et supérieure, on n'observe pas de hausse des exigences. «Dans l'ensemble, nous ne constatons pas d'upskilling dans les champs d'activité analysés. À quelques exceptions près, les métiers ne deviennent pas plus exigeants», souligne Serge Chobaz, responsable de domaine. Mais il y a quand même des changements dans les exigences: les spécificités liées à la profession sont complétées par des compétences transversales, avec une prise de conscience accrue de la qualité à tous les niveaux. «À cet égard, le dossier de formation ou encore les rapports semestriels sont désormais utilisés de manière beaucoup plus systématique», précise le responsable.

... ni pour certaines OrTra

L'Union professionnelle suisse de l'automobile (UPSA) ne constate pas non plus d'upskilling parmi les différentes formations qu'elle gère, et cela à tous les niveaux. «Les voitures ont toujours évolué, aujourd'hui plus que jamais, sans pour autant que cela implique davantage d'exigences, relève Olivier Maeder, directeur de l'UPSA. Ces dernières se sont par contre déplacées: avec l'arrivée des systèmes de gestion des moteurs, les compétences en électronique ont pris le pas sur celles en mécanique.» Lors de la révision des forma-

tions professionnelles initiales, il est apparu que le haut niveau de maths demandé au test d'aptitudes n'était plus adapté à la réalité; idem pour le français. «Nous avons baissé le niveau dans ces branches et, en contrepartie, fait ressortir d'autres qualités requises telles que l'esprit logique et la capacité de représentation spatiale», explique le directeur. Pour répondre aux développements technologiques, l'UPSA ne passe pas par le relèvement des exigences au sein de ses formations, mais par la mise à jour des compétences exigées. Dans le domaine automobile, les formations en haute école sont tout au plus nécessaires pour les postes de direction.

Chez Swissmem, pas besoin de faire appel à davantage de spécialistes universitaires. Dans l'industrie MEM, le soutien technique est généralement assuré par des techniciens ES et par des ingénieurs HES ou EPF. «Notre secteur est confronté à une pénurie de personnel qualifié, tant chez les ingénieurs que chez les techniciens. Au niveau de la production, l'apprentissage restera toujours le meilleur moyen d'attirer des professionnels», déclare Sonja Studer, responsable de la formation. Essentielle, la formation professionnelle initiale constitue un enjeu clé pour Swissmem. «Nous adaptons constamment les exigences à l'évolution technologique, en veillant à ne pas systématiquement les rehausser, relève la responsable. Malgré cela, beaucoup de nos entreprises ont de plus en plus de mal à trouver des apprentis.» Un phénomène qui accroît encore cette pénurie, non pas par carence d'universitaires, mais par manque de personnes qui ont appris un métier.

Formation continue

«Une forme de réciprocité»

Professeur à l'Université de Lausanne, René Knüsel livre son regard sur l'actualisation des compétences et la formation continue, en particulier chez les personnes en fin de carrière.

Interview: Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: Qu'implique l'*upskilling* pour les personnes en fin de carrière?

René Knüsel: Les 50-65 ans ont connu un modèle où le CFC suffisait pour exercer jusqu'à la retraite. Or aujourd'hui, on leur demande d'assumer la responsabilité de rester compétents. Dans un contexte actuel de baisse de chômage et de moindre réserve de main-d'œuvre, les chômeurs âgés ne sont pas considérés comme les pires par les recruteurs. Par contre, ces derniers vont les former *a minima*: en effet, pourquoi investir sur une personne qui va rester trois ans? En l'absence d'une politique de formation continue, on bloque les individus dans une logique de départ à 64 ou 65 ans, alors même qu'ils ont des compétences et une meilleure santé. Si l'on rend la fin de carrière plus flexible avec un âge de la retraite à la carte, il convient de l'aménager complètement. L'un des piliers de cet aménagement est la formation continue.

Sur quoi doit porter cette dernière?

Il s'agit de distinguer formation spécifique et formation générique. La première relève de la responsabilité de l'employeur. Les entreprises doivent faciliter l'accès à cette connaissance continue au moyen, par exemple, de contenus disponibles sur l'Intranet: pages Web, cours en ligne, fiches, etc. Ce sont des réponses aux problèmes que rencontrent les employés à leur poste de travail, qui ne sont pas forcément fondées sur le modèle classe-enseignant. La formation générique, quant à elle, permet au travailleur de se donner la possibilité de gagner en autonomie, de casser sa dépendance aux catégories de professions, au cas où celles-ci sont amenées à évoluer ou à disparaître. Cela nécessite de plus en plus de souplesse et de se tenir informé. La responsabilité de l'employé est, de fait, davantage engagée que celle de l'employeur. Toutefois, ce dernier devrait aussi la stimuler, par des discussions

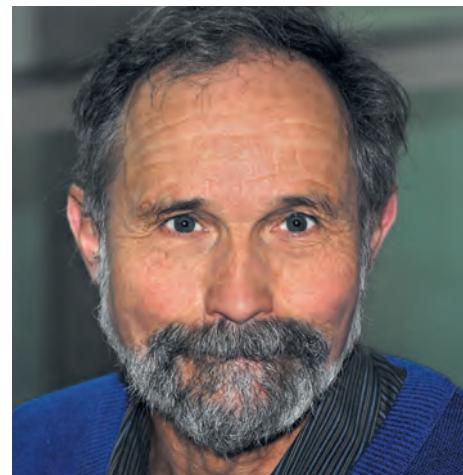
internes, notamment en termes de plan de carrière. Cela va en partie à l'encontre de ce qu'il souhaite, mais pas entièrement. Un journal a par exemple intérêt à ce que ses journalistes se renouvellent. Dans un marché du travail entendu comme libéral, il convient de tendre vers cela.

Au risque de voir les personnes formées quitter l'entreprise...

À mes yeux, la politique visant à former les employés tout en assurant leur maintien en poste pendant une certaine durée est obsolète. Elle doit être infléchie au profit d'une plateforme de connaissances qui profiterait à l'ensemble des travailleurs et des employeurs. Cela nécessite un marché du travail beaucoup plus fluide et revient à une forme de généralisation du don et du partage. Il s'agit également d'offrir des formations moins coûteuses, dont l'organisation serait fédérée au niveau d'une corporation. Le rôle des faîtières est ici essentiel, en limitant le risque de concurrence entre entreprises et en promouvant l'idée qu'il existe une communauté de travail, un bien-être commun. Aujourd'hui, les collaborations existent, à l'image des cours pour les apprentis, mais la méfiance demeure.

Quid du financement?

L'employeur a tout intérêt à ce que ses salariés suivent des formations spécifiques et donc à les financer; l'employé doit aussi saisir cette opportunité. Il y a une forme de réciprocité, à plus forte raison si la formation se traduit par une valorisation salariale. Par contre, le financement des formations visant à revaloriser les connaissances générales liées à la profession est plus problématique; il relève de la responsabilité partagée des employeurs et des travailleurs. Si une telle formation découle initialement d'une ambition individuelle, elle peut souvent coïncider avec celle de la direction de



René Knüsel, sociologue: «Il s'agit d'offrir des formations moins coûteuses, dont l'organisation serait fédérée au niveau d'une corporation.»

l'entreprise. Cela se complique lorsque la formation a lieu sur le temps de travail. Des négociations sont alors nécessaires. Elles peuvent parfois amener le salarié à passer deux fois à la caisse: en finançant sa formation et en réduisant son taux d'activité.

Peut-on se satisfaire de cet état de fait?

Non. Il devrait être possible de négocier en dehors de toute référence, dans un cadre général où l'employé est à l'aise, sur la base de recommandations édictées par les associations patronales et syndicales. Dans cette opération, tout le monde serait gagnant: un recruteur pourrait ainsi trouver des profils dotés des capacités adéquates car développées ailleurs. Les responsabilités autour du coût de formation sont aussi essentielles sur le plan symbolique, en mettant en avant l'appartenance du travailleur à un collectif, à une branche. De ce coût partagé, les bénéfices découlent pour chacune des parties.

.....
Corréa, K. O J.-P., Knüsel, R., Le Goff, J.-M. (2017): La Suisse en panne de politiques de fin de carrière en entreprise. In: *Retraite et société* (N° 2[77], pp. 17-44).

Les entreprises préparent leur avenir

Les développements actuels aux plans technique et sociétal confrontent les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs à des défis importants. Cet article présente les formes d'organisation du travail porteuses de succès.

Par Oliver Strohm et Miriam Nido, Institut pour la recherche de méthodes de travail et de conseils en organisation (iafob.ch)

Le monde change constamment, ce n'est pas nouveau: les inventions révolutionnaires telles que la machine à vapeur, la chaîne de montage ou l'ordinateur ont déjà profondément modifié la société. Ce qui est nouveau, c'est le rythme auquel les innovations intègrent notre quotidien et ébranlent notre façon de vivre et de travailler.

Outre les changements techniques actuels, réunis sous l'expression «numérisation et automatisation», de profondes mutations se produisent sur le plan socio-économique, notamment l'évolution démographique, la mondialisation et la transition de notre société industrielle vers une société du savoir et des services. Ces bouleversements se répercutent largement sur l'environnement professionnel et les formes d'accomplissement du travail.

Prévoir les conséquences à long terme de ces mutations est toutefois ardu. Le nombre d'emplois qui disparaîtront du fait de l'automatisation, tout comme ceux dont elle induira la création, ne fait notamment pas consensus. Une partie de l'activité professionnelle se dirige sans conteste vers des métiers plus exigeants, dynamiques et diversifiés. La part consacrée à des tâches de planification, de contrôle et de surveillance va augmenter, en particulier dans des domaines caractérisés par une interdépendance complexe entre l'homme et l'ordinateur (par exemple dans les processus de travail qui recourent à des robots pour prendre des décisions).

Trois scénarios

Toutes les branches ne sont pas touchées dans la même mesure. Il est cependant fort probable que de nombreux secteurs et en-

treprises se retrouvent confrontés à une nouvelle donne en matière de performances, de besoins en qualifications, d'organisation, de type de management et de répartition des tâches entre l'homme et la technique. Trois scénarios de développement de l'entreprise et des formes de travail sont envisageables:

• Scénario 1: organisations en réseau centrées sur l'individu

Le travail se déroule au sein de structures temporaires de projet et en réseau. De plus en plus d'actifs œuvrent dans des environnements professionnels divers. La part de collaborateurs indépendants (*free-lances*) augmente fortement dans les entreprises; les employés sont des prestataires de services et de compétences sur un marché du travail numérique (*crowd-working*).

• Scénario 2: communautés décentralisées et déhiérarchisées

Dans les entreprises, le travail s'accompagne toujours plus dans des unités et des équipes auto-organisées, tandis que la hiérarchie s'y réduit. Les collaborateurs, véritables coentrepreneurs, assument des fonctions globales qui impliquent des responsabilités élevées. Les carrières liées au métier et à la gestion de projet sont plus fréquentes que celles dirigeantes.

• Scénario 3: structures d'entreprise centralisées axées sur la technique

Les processus de travail sont automatisés au maximum, mais aussi soumis à une supervision et à un contrôle centralisés. Dans des processus de travail très monotones, les collaborateurs servent à combler les lacunes de l'automatisation.

Divers facteurs influencent le choix de l'un ou l'autre scénario: le secteur, la taille de

l'entreprise, sa philosophie et son type de gestion joueront certainement un rôle essentiel.

Pas de one best way

Du point de vue de la psychologie du travail et des organisations, l'utilisation de nouvelles technologies permet de concevoir de manière très différenciée les scénarios esquissés. Les valeurs mêmes de l'entreprise (philosophie, type de gestion) sont au centre de la réflexion. Dans une perspective globale, il est essentiel de mettre en œuvre des approches permettant d'optimiser simultanément les moyens techniques, l'organisation et les atouts du potentiel humain.

Mais comment les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs peuvent-ils se préparer adéquatement et tirer profit des options à disposition? Il convient d'abord d'anticiper de manière appropriée les évolutions et les défis spécifiques à chaque secteur. L'ampleur des changements potentiels et leur prévisibilité limitée ne permettent toutefois pas de dessiner une *one best way*. Il est certain cependant que des perspectives intéressantes s'ouvrent aux entreprises dont les cadres et le personnel se montrent proactifs et ouverts à la nouveauté. Car, comme chacun le sait, le meilleur moyen d'anticiper l'avenir est de participer à sa construction.

La psychologie du travail et des organisations nous apprend qu'un environnement professionnel promoteur d'innovation se caractérise notamment par une conception holistique des tâches et des rôles, avec des marges de manœuvre, des processus d'apprentissage permanents, un management participatif ainsi que

des processus décisionnels transparents. Une telle approche constitue une formule éprouvée, en particulier dans un monde du travail extrêmement compétitif. On constate en outre un besoin grandissant de modèles rapidement et efficacement adaptables. Une structure fortement hiérarchisée *top down* (scénario 3) constitue plutôt un obstacle, tandis qu'une forme d'organisation dynamique *bottom up* (scénario 2) présente des avantages.

Les dirigeants face à des exigences plus élevées

Les nouvelles générations exigeront de plus en plus des environnements de travail qui accordent de la place au sens, à l'autonomie et au bien-être, et qui soient compatibles avec les étapes de vie et les projets individuels. Les employeurs devront impérativement répondre à leurs attentes (marges de manœuvre, délégation de responsabilités, processus participatifs, etc.) et mettre en œuvre des conditions qui permettent à chacun de travailler sans contrainte de lieu ni d'horaires; il s'agit également de faire en sorte que tout individu puisse accomplir un parcours professionnel à la hauteur de son potentiel. L'avenir le confirmera sans doute: la satisfaction au travail et le *turnover* dépendront largement de la culture d'entreprise. En outre, les dirigeants devront évaluer de manière critique leur propre gestion et l'améliorer, que ce soit via du coaching, de l'intervision ou du mentorat.

Entreprises novatrices

Beaucoup d'employeurs expérimentent actuellement de nouveaux modèles liés au scénario 2. On observe toutefois que les enseignements tirés de la psychologie du travail et des organisations sont souvent ignorés: ainsi, dans plusieurs secteurs, on voit se multiplier des types de gestion caractérisés par des décisions arbitraires en mode *top down*, par une répartition fonctionnelle des tâches et par une standardisation, avec un contrôle démesuré (scénario 3). Les employés s'identifient alors moins à l'entreprise, ce qui donne aussi lieu à une nette augmentation des mala-



Le travail s'accomplit toujours plus dans des unités et des équipes auto-organisées, tandis que la hiérarchie se réduit. (Photo prise au Effinger Kaffeebar & Coworking Space de Berne.)

dies psychiques d'origine professionnelle. Autrement dit, les récentes innovations techniques ont également causé certains reculs sociaux.

Rester apte au travail

Afin de contrer les conséquences négatives du scénario 3, il est primordial de solliciter les collaborateurs en les encourageant à développer leurs aptitudes et leurs connaissances pour qu'ils restent impliqués, créatifs et performants. Centrales, les compétences métier ne resteront attrayantes sur le marché du travail de demain que si elles sont combinées avec une certaine maîtrise informatique. Les compétences cognitives telles que l'analyse et la résolution de problèmes sont tout aussi importantes. La flexibilité des rôles et l'adaptabilité prendront, aux côtés des aptitudes sociales, une importance croissante. L'autogestion et la capacité de résistance (résilience) constituent d'autres qualités essentielles pour le monde professionnel de demain. Dans cette équation, le secteur et le modèle d'affaires de l'entre-

prise seront déterminants: en effet, les exigences ne sont pas les mêmes lorsqu'on travaille dans le high-tech, l'administration publique ou un établissement scolaire. Enfin, des processus d'apprentissage continu contribuent également à une organisation de travail centrée sur l'individu (scénario 1).

En résumé, pour que l'environnement professionnel du futur soit une réussite, il doit être abordé en qualité de thématique commune au niveau de l'entreprise. Le politique, quant à lui, doit mener une réflexion ad hoc, prendre des dispositions et les mettre en œuvre. Les craintes et les incertitudes doivent être prises au sérieux. Il faut aussi encourager la curiosité et expérimenter de nouvelles idées. Des mécanismes d'innovation sociale et technologique doivent être mis en place, tandis que les modèles bien établis de prestations de services et de coopération doivent être maintenus et entretenus au sein des entreprises.

Étude de la FSEA et revendications

Formation continue et upskilling

La grande majorité de la population active est composée d'adultes qui ont terminé leur formation depuis longtemps. Pour faire face aux exigences croissantes sur leur lieu de travail, ils se tournent principalement vers la formation continue.

Par Bernhard Grämiger et Irena Sgier, resp. directeur et directrice adjointe de la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA)

Le marché du travail expose ses acteurs à des défis majeurs. Selon certaines prévisions, la numérisation entraînera des pertes massives d'emplois et la disparition de professions entières. En parallèle, on assiste à la création de nouveaux postes et champs professionnels et on demande désormais des compétences qui ne sont même pas encore prises en compte dans les formations actuelles. Selon l'Office fédéral de la statistique, plus de 50% des entreprises en Suisse – et jusqu'à 75% des grandes structures – indiquent avoir du mal à trouver des travailleurs qualifiés sur le marché du travail. Des analyses internationales aboutissent à des conclusions similaires. Selon une analyse annuelle des tendances effectuée par PricewaterhouseCoopers, environ 80% des patrons considèrent par exemple la difficulté à garantir les compétences nécessaires comme un facteur de risque pour leur entreprise. Ce que les cadres craignent le plus, c'est une réduction de la force d'innovation des entreprises. Pour eux, la solution passe principalement par le recyclage et l'amélioration des compétences (46%) et seulement accessoirement par le recrutement de nouveaux collaborateurs (18%).

L'importance de la formation continue

Comme le montre le rapport sur l'éducation 2018, les entreprises suisses n'ont pas encore réagi au tournant numérique en investissant davantage dans la formation continue et en l'ouvrant largement aux employés. Dans les PME, un tiers environ des salariés sont soutenus dans leur perfectionnement, contre un peu plus de la moitié dans les grandes entreprises. Plus de 60% des actifs sans certification professionnelle et 40% des travailleurs qualifiés ne suivent pas de formation continue. Cela représente plus d'un

million de personnes par an. Cette situation comporte des risques considérables pour l'économie et le système de sécurité sociale.

Avec la hausse et l'évolution des exigences couplées au vieillissement démographique, il apparaît clairement que les compétences requises ne peuvent être assurées uniquement par une formation professionnelle formelle axée sur les jeunes. C'est pourquoi la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie figurent en bonne place dans les stratégies actuelles, en particulier concernant le projet «Formation professionnelle 2030». Mais jusqu'ici, cela reste surtout des déclarations d'intention. Pour que les stratégies soient efficaces, un changement de perspective est nécessaire. Il ne suffit plus d'obtenir une certification professionnelle dans sa jeunesse et de se maintenir à jour juste ce qu'il faut pour ne pas perdre pied. Ce qui est demandé aujourd'hui, c'est la capacité à évoluer tout au long de sa vie professionnelle dans des secteurs hétérogènes, soumis à de rapides changements et qui ne se limitent pas à des profils professionnels donnés.

La perméabilité augmentera encore

Toutes les prévisions sérieuses en matière d'éducation partent du principe que la flexibilité, l'individualisation et le *blended learning* auront, dans le futur, un impact décisif sur l'apprentissage. Il faut également s'attendre à ce que les frontières entre les différents domaines du système éducatif deviennent plus perméables, ce qui renforcera l'importance de la prise en compte et de la reconnaissance des acquis. Si une personne doit changer de profession ou de domaine d'activité plusieurs fois au cours de sa vie et acquérir des compétences pour suivre le rythme des transformations dans le monde du travail, elle doit pouvoir compter sur la qualité de son bagage.

Les diplômes formels de la formation professionnelle et du degré tertiaire devraient pour l'heure conserver leur statut – même si de plus en plus de voix s'élèvent pour demander de repenser le système. Dans le même temps, on observe sur le marché du travail une forte tendance à donner davantage de poids aux compétences transversales (capacité à résoudre des problèmes, aptitudes sociales, créativité, etc.), à l'agilité et aux savoir-faire individuels adaptés à des tâches spécifiques, plutôt qu'aux certifications professionnelles. Les exigences posées au système de formation continue s'accroissent ainsi également: il convient de trouver les moyens d'identifier rapidement les profils de compétences demandés

Facteurs de réussite

L'étude de la FSEA identifie plusieurs facteurs de réussite pour les certificats de branche sur le marché du travail:

- La demande en main-d'œuvre qualifiée ne peut être satisfaite uniquement par la formation professionnelle formelle.
- Les compétences acquises grâce au certificat sont pertinentes et économiquement importantes pour les entreprises de la branche.
- Les entreprises participent à la mise en place et au développement du certificat.
- Le certificat élargit le groupe cible pour une qualification spécifique nécessaire sur le marché du travail.
- Le certificat est lié à la réglementation en vigueur dans la branche en question.
- Pour les diplômés, les perspectives et les débouchés ouverts par le certificat dans le système éducatif et sur le marché du travail sont clairs.

sur le marché du travail, de créer des opportunités appropriées d'apprentissage et de veiller à ce que les acquis ne soient pas seulement appliqués dans la pratique mais puissent aussi être positionnés dans le système éducatif formel et non formel.

Des certificats de branche avec du potentiel

Les certificats de branche constituent une approche qui n'est certes pas nouvelle, mais qui permet de répondre rapidement à des exigences croissantes et changeantes. Avec le soutien du SEFRI, la FSEA a réalisé une étude qui examine le potentiel et la reconnaissance de ces certificats sur le marché du travail. Celle-ci se fonde sur des études de cas dans cinq branches (santé, activité physique, menuiserie, électrotechnique et formation continue). L'étude a examiné des qualifications avec des profils très différents: formations faciles d'accès, qualifications complémentaires dans la perspective d'un nouveau domaine professionnel ou d'une deuxième profession, formation professionnelle continue, spécialisation, etc.

L'étude montre que, malgré d'importantes différences, il existe un certain nombre de facteurs interdisciplinaires de succès pour la reconnaissance des certificats de branche. En ce qui concerne l'*upskilling*, il est intéressant de constater que ces diplômes permettent de concilier les différentes exigences – souvent contradictoires – du système éducatif, du marché du travail et de l'individu, et de réagir rapidement aux changements. Grâce à ces certificats, une branche peut couvrir son besoin de compétences spécifiques, cela au niveau souhaité, avec rapidité et flexibilité, tout en obtenant un bon rapport coût-bénéfice.

L'avantage de la flexibilité

Selon l'étude, les facteurs de succès sont une grande flexibilité, la proximité avec la pratique et la forte orientation vers les besoins. Ces certificats permettent en outre de tenir compte des spécificités d'une région ou d'un groupe cible. Adapter un diplôme du système éducatif formel à des besoins changeants ou spécifiques à un lieu prend beaucoup plus de temps et n'est,



Comme c'est le cas dans le secteur de la santé, les certificats de branche permettent de toucher des groupes cibles difficilement atteignables par le biais du système éducatif formel.

dans de nombreux cas, possible que de façon très restreinte.

Les conditions d'accès aux certificats de branche peuvent également être définies de manière flexible. Cela permet ainsi de toucher des groupes cibles difficilement atteignables par le biais du système éducatif formel, comme les personnes en réinsertion ou en reconversion, les adultes sans diplôme formel ou les travailleurs âgés qui souhaitent changer d'emploi.

Ces certificats peuvent aussi contribuer à l'intégration de groupes cibles rencontrant des difficultés d'accès au marché du travail, par exemple dans le cadre des MMT, de l'aide sociale ou encore de la migration. Ils peuvent également remplir une fonction de passerelle en impliquant les adultes dans un processus de formation par le biais de points d'entrée à bas seuil, ce qui peut ensuite les motiver à continuer à se perfectionner.

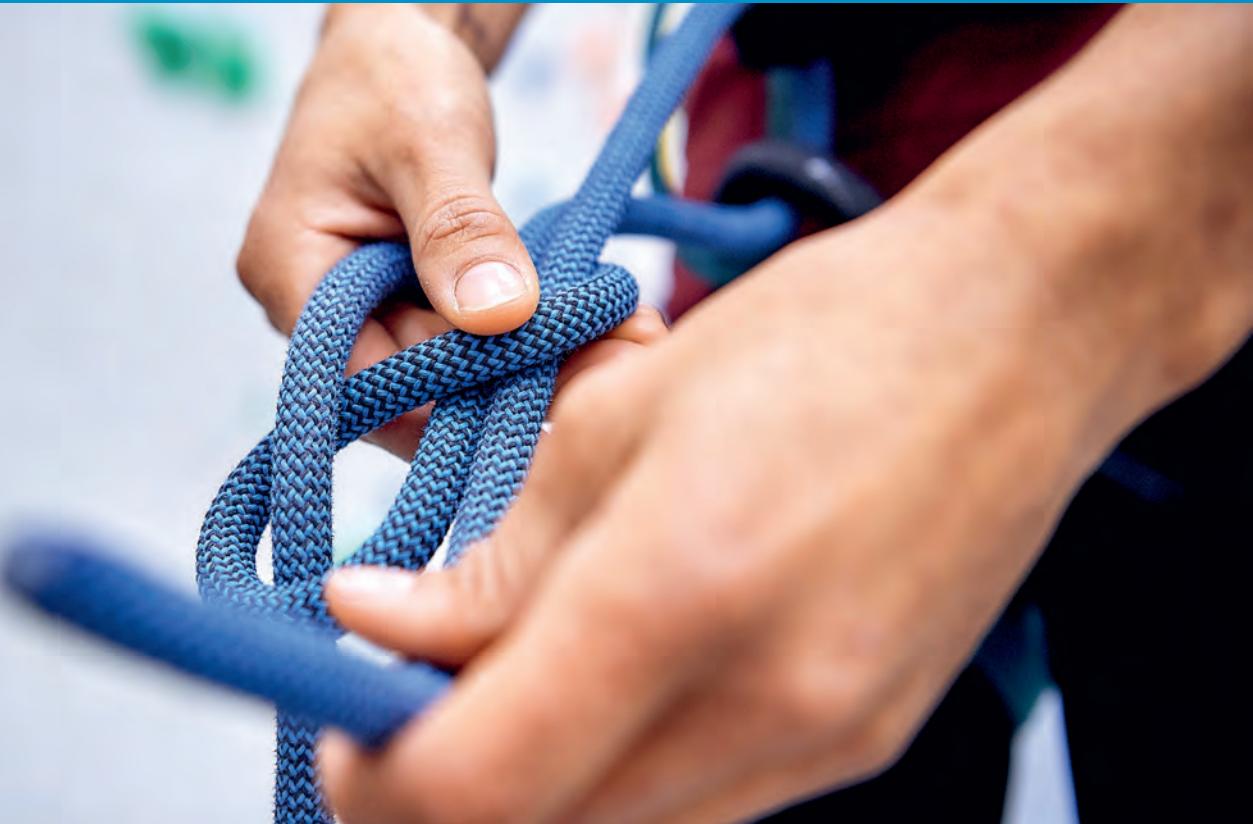
L'étude conclut que les certificats de branche constituent un moyen approprié pour soutenir une formation axée sur les besoins, financièrement défendable et rapide à tous les degrés. Le microrecensement sur la formation initiale et continue montre qu'il y a chaque année deux fois plus de certificats de branche délivrés que de diplômes de la formation profession-

nelle supérieure. Il pourrait donc être utile d'étudier et de promouvoir plus systématiquement le potentiel de ce modèle dans le contexte de l'*upskilling*.

Repenser la politique éducative

Au niveau de la politique de formation, les efforts visant à remédier à la pénurie de personnel qualifié et à aborder le tournant numérique se sont jusqu'ici concentrés presque exclusivement sur la formation formelle. Le fait que certaines stratégies («Formation professionnelle 2030», par exemple) reprennent de plus en plus le concept d'apprentissage tout au long de la vie est certes réjouissant, mais elles restent inefficaces tant qu'elles ne s'accompagnent d'aucune mesure. Comme le montre l'étude, le secteur de la formation non formelle a des solutions à offrir qui, associées au système formel, peuvent grandement contribuer à relever les défis actuels. C'est pourquoi il convient d'accorder à la formation continue à des fins professionnelles l'attention qu'elle mérite dans le débat sur le développement de la formation professionnelle. Cela n'a pas été le cas jusqu'à présent.

.....
Schüepp, Ph., Sgier, I. (2019): Reconnaissance des certificats de branche sur le marché du travail. Résumé de l'étude (ABA-Studie). Zurich, FSEA.



Étude

Contribution de la formation professionnelle à l'innovation

La formation professionnelle contribue dans une large mesure à la capacité d'innovation des entreprises et de l'ensemble de l'économie. C'est ce qui ressort d'une étude menée par l'Université de Zurich (UZH) pour le compte du SEFRI. Si l'étude ne peut quantifier cette contribution, elle l'accrédite cependant en faisant référence aux performances éducatives du système de formation professionnelle. Ce dernier permet d'acquérir les qualifications professionnelles nécessaires aux innovations et offre diverses possibilités d'obtenir un niveau de qualification plus élevé. À l'image de Novartis ou du groupe maxon, les entreprises qui disposent d'un large éventail de profils (diplômés de la formation professionnelle initiale et supérieure, des HES et des unis) sont jugées plus innovantes, même s'il est difficile d'en saisir les causalités. *dfl*

Backes-Gellner, U., Pfister, C. (2019): Beitrag der Berufsbildung zu Innovation. UZH.

Certificat

Valoriser les compétences des entraîneurs sportifs

La Suisse compte une multitude de bénévoles impliqués dans les clubs sportifs de leur région. Ces personnes ont acquis de nombreuses compétences dont l'économie a besoin: organisation, pédagogie, gestion de conflits, etc. Mais rares sont celles qui valorisent ces compétences dans le contexte professionnel. L'Association suisse d'accréditation du sport vient combler cette lacune. Elle propose une démarche visant à mettre en évidence les dix principales compétences acquises par le candidat ou la candidate dans ses activités au sein du club; celle-ci aboutit à un certificat de leadership pour les entraîneur-euse-s ou de management pour les président-e-s et les responsables sportif-ve-s. L'association délivre également une certification spécifique pour les sportifs de haut niveau, qui facilite leur retour sur le marché du travail. *lp*
www.accreditation-sport.ch

Statistique

Bourses et prêts d'études

En 2018, les cantons ont versé 364 millions de francs de contributions à la formation (95% sous forme de bourses, le reste à titre de prêts): 53% pour le secondaire II, 46% pour le tertiaire, le solde allant notamment à la formation continue. Concernant les bénéficiaires, 61% suivaient une formation du secondaire II et 38% une formation tertiaire. Par ailleurs, 7,5% des personnes suivant une formation postobligatoire ont obtenu une bourse et 0,4% un prêt. Les bénéficiaires ont reçu 7530 fr. en moyenne (6503 fr. au secondaire II et 8876 fr. au tertiaire). La quasi-totalité des montants est versée à des personnes suivant une formation en Suisse; 1,3% des bénéficiaires étudiaient à l'étranger et ont reçu 1,5% des bourses cantonales. Ces chiffres proviennent de la publication «Bourses et prêts d'études cantonaux 2018», éditée par l'Office fédéral de la statistique. *lp*
www.bfs.admin.ch > Trouver des statistiques > 15 - Éducation et science

Audit de rentabilité

L'IFFP souffre de la comparaison avec les HEP

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a réalisé un audit de rentabilité de la formation à la pédagogie professionnelle à l'IFFP. Son objectif: examiner si cette formation est compétitive par rapport à celle des HEP. Les filières des différents prestataires sont toutes jugées de bonne qualité, indique le rapport. En revanche, ce dernier montre qu'en Suisse alémanique, le coût par étudiant est entre 15 et 40% plus bas dans les HEP qu'à l'IFFP (le CDF précise cependant que les coûts présentés par les différentes institutions ne sont pas entièrement comparables). En outre, il existe des écarts significatifs en matière de coûts entre les trois régions de l'IFFP. Le rapport indique à ce propos que «des mesures devront être prises par l'IFFP pour garantir une utilisation économique des fonds publics». L'institut devrait également revoir ses besoins en infrastructures: ses locaux sont sous-utilisés, difficilement atteignables en transports publics ou peu adaptés à l'enseignement. Par ailleurs, les questionnaires de satisfaction des étudiants révèlent des différences marquées entre régions linguistiques: en 2017/2018, le niveau était jugé «satisfaisant» à «bon» en Suisse alémanique et en Suisse italienne; pour la Suisse romande, l'appréciation était proche de «à peine suffisant». Enfin, le rapport pointe du doigt la situation de concurrence entre les HEP et l'IFFP. La Confédération souhaite renforcer la collaboration avec les cantons de Lucerne, de Saint-Gall et de Zurich; certaines négociations ont déjà abouti. L'IFFP a conclu plusieurs accords de collaboration avec des institutions de formation pour la mise en place d'un certificat complémentaire de pédagogie professionnelle. Selon le rapport, les conditions financières fixées dans ces accords ne sont pas identiques, ce qui conduit à une inégalité de traitement entre les différents partenaires. *dfl*

CDF (2019): Audit de rentabilité de la formation à la pédagogie professionnelle. Berne.

Étude et mesures

Polybat lutte contre les ruptures d'apprentissage



L'association Polybat propose dix apprentissages dans le champ professionnel de l'enveloppe des édifices. La branche est confrontée à un taux assez élevé de résiliations de contrats d'apprentissage: dans la cohorte 2012-2016, près d'un contrat sur quatre a été résilié prématurément. Les deux tiers environ des personnes concernées réussissent toutefois à intégrer une autre entreprise ou à se reconvertis. Ces faits et leurs causes font l'objet d'une étude menée par Beat Hanselmann, responsable de la formation chez Polybat. Les mesures possibles pour améliorer la situation sont les mêmes que celles déjà énumérées dans une étude de Patrizia Hasler sur les métiers du bâtiment: informer les intéressés, mieux sélectionner, vérifier les aptitudes, proposer du soutien, améliorer la culture de formation, optimiser la qualité de la formation et travailler sur le respect ainsi que sur la valorisation. Entre-temps, la mise en œuvre de ces mesures a été lancée. L'objectif visant à réduire de 5% le taux d'interruption d'apprentissage est désormais inscrit dans un document stratégique de Polybat pour les années 2019-2022. Au cours des derniers mois, 600 personnes actives dans le secteur de l'enveloppe des édifices ont été informées sur le sujet. Depuis le début de l'année scolaire 2019/2020, un case manager travaille à 20% auprès du service social de l'école professionnelle d'Uzwil (SG). En hiver 2020, des cours destinés aux formateurs sont prévus pour aider ces derniers à mieux comprendre les jeunes et à réfréner leurs attentes. *dfl*

www.polybat.ch

Préapprentissage d'intégration

Début réjouissant

Offre passerelle, le préapprentissage d'intégration (PAI) a été créé en 2018 par la Confédération et les cantons, en collaboration avec les OrTra. Son objectif est ambitieux: permettre aux réfugiés et aux personnes admises à titre provisoire de se préparer à une formation professionnelle initiale. Comme le montre une première évaluation de la HEP de Berne, les trois quarts des participants ayant terminé leur PAI ont trouvé une place d'apprentissage AFP ou CFC. Compte tenu de l'objectif initial, les auteures jugent le résultat réjouissant. Dans le cadre de l'évaluation, des apprentis et des formateurs ont été interrogés. Dans l'ensemble, les apprentis tirent un bilan positif: la plupart d'entre eux se sont déclarés très satisfaits de la formation en école et en entreprise; ils disent avoir beaucoup appris et avoir été très bien soutenus. Aux yeux de nombreux formateurs en entreprise, la première année du PAI s'est déroulée de manière satisfaisante en termes d'organisation, d'informations reçues ou encore d'échanges avec les écoles professionnelles. L'évaluation suggère, entre autres possibilités d'optimisation, de continuer à mettre l'accent sur l'encouragement linguistique avant ou pendant le PAI. Pour un rapport (en allemand) plus détaillé, consulter la page www.panorama.ch/revue > Download > Édition 6/2019. *sk*

Projet pilote «Formation informatique 4.0»

À chacun son apprentissage

Dans la formation professionnelle duale, on reproche parfois au duo école-entreprise son manque d'harmonisation. Sise à Berne, l'école GIBB s'attaque au problème en assouplissant l'enseignement scolaire dans la formation informatique. Premier bilan.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

La GIBB vient de changer de nom pour devenir la gibb Berufsfachschule Bern. L'adieu à la lourde appellation d'«École professionnelle industrielle et artisanale» témoigne de l'assurance croissante dont fait preuve la plus grande école professionnelle de Suisse. À l'intérieur des sept bâtiments scolaires, 750 collaborateurs travaillent avec 7000 apprentis de plus de 60 professions, 1000 étudiants dans plus de 40 formations continues ainsi que 1000 candidats à la maturité professionnelle. L'école renferme également l'un des projets les plus passionnantes en matière de formation professionnelle: la formation informatique 4.0. La GIBB entend ainsi assumer un rôle de premier plan dans la modernisation de la formation professionnelle, comme on peut le lire dans l'édition 5/2019 de la revue BWP.

Formation informatique 4.0

Trois champs d'action sont au cœur de cette nouvelle formation: la flexibilisation de l'enseignement scolaire, l'apprentissage autonome et la plateforme SmartLearn. Depuis l'année scolaire 2018/2019, ces champs d'action ont été testés auprès de six classes dans le cadre d'un projet pilote:

1) **Flexibilisation de l'enseignement:** les connaissances professionnelles liées aux trois orientations (développement d'applications, informatique d'entreprise et technique des systèmes) sont dispensées au cours de dix-sept modules obligatoires et de huit modules facultatifs, conformément au plan de formation. Ces modules s'articulent autour de douze domaines de compétences à traiter dans un ordre défini. Ce dernier correspond en partie aux besoins des entreprises formatrices, pour la plupart spécialisées. Dans le cadre du «modèle de formation flexible et orienté vers les besoins», les apprentis de l'orien-

tation développement d'applications, par exemple, peuvent privilégier un des trois domaines de compétences à partir de la 2e année d'apprentissage et le terminer à la fin de cette dernière. Un apprenti travaillant dans une agence publicitaire peut ainsi passer les modules d'ingénierie Web en 2e année, plutôt qu'en 3e ou en 4e. L'énorme défi logistique associé à ce modèle de formation a conduit à l'élaboration de programmes d'enseignement individuels, accessibles en ligne pour les apprentis. L'école a développé un logiciel ad hoc avec l'aide d'une entreprise. En outre, il n'y a désormais plus de classe (sauf pour l'enseignement de la culture générale ou des compétences de base élargies).

2) **Apprentissage autonome:** les apprentis ont la possibilité de traiter ou d'approfondir le contenu de certains modules de manière plus autonome. L'enseignement ordinaire peut être complété par un travail sur mandat, effectué seul ou en groupe (SOL1). À un deuxième niveau, les apprentis peuvent se détacher totalement de l'enseignement et traiter eux-mêmes le contenu du module (SOL2). Enfin, à un troisième niveau, ils peuvent même manquer l'enseignement professionnel pendant plusieurs semaines et travailler à la place sur un projet dans leur entreprise. Pour être admis à ce niveau (SOL3), l'apprenti doit se montrer très motivé et une demande ad hoc est exigée de l'entreprise. Les évaluations sont effectuées de la même manière que pour les autres apprentis.

3) **Plateforme d'apprentissage:** la GIBB a développé la plateforme d'apprentissage et d'examen SmartLearn pour l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences. Elle complète l'enseignement en classe.

Charge supplémentaire pour les enseignants

Comme le montre un rapport intermédiaire de l'IFFP, les premières expériences sont bonnes, même si aucune conclusion ne peut encore être tirée sur les effets de ce projet pilote. Les entreprises formatrices se réjouissent de pouvoir donner la priorité à un domaine de compétences. Le nouvel agencement des contenus d'apprentissage et la flexibilité sont utiles. Les entreprises recourent également à l'individualisation de l'apprentissage permise par le projet. Selon Martin Frieden, responsable de département à la GIBB, la plupart des apprentis traitent le domaine de compétences priorisé dans le cadre de SOL2 au cours des deux premières années d'apprentissage. Ils vont donc à l'école mais ne suivent pas l'enseignement professionnel. À la place, ils travaillent seuls sur un projet qui correspond à leur domaine de compétences. Quelques apprentis seulement ne viennent pas du tout à l'école. Cela pourrait s'expliquer par le fait que, dans ces cas de figure, l'entreprise formatrice assume une plus grande responsabilité dans le processus d'apprentissage scolaire.

Le rapport souligne aussi le changement de rôle de l'enseignant. Grâce à l'utilisation de SmartLearn, il passe de médiateur de savoirs à conseiller et à coach. Il doit donc à la fois soutenir les apprentis moins doués et accompagner le processus d'apprentissage des élèves SOL2. Pour cela, il faut connaître parfaitement le contenu du projet traité par les apprentis, mais aussi faire preuve de tolérance face aux questions récurrentes.

L'apprentissage autonome renforce l'accent mis sur le processus d'apprentissage individuel. Les progrès de chaque apprenti doivent par conséquent être mesurés à l'aide d'outils adéquats, afin de servir



À l'école GIBB (Berne), on prend la flexibilisation de la formation professionnelle au sérieux.

de base pour les mesures à prendre (pilotage du parcours d'apprentissage) et les évaluations (note pour les progrès d'apprentissage). La majorité des enseignants parlent donc d'une charge de travail supplémentaire, qui augmente d'autant plus en cas d'activité à temps partiel.

Perspectives de flexibilisation

Le projet «Formation informatique 4.0» représente une étape importante sur la voie d'une plus grande flexibilité de la formation professionnelle voulue par l'initiative «Formation professionnelle 2030». Les auteurs de l'article publié dans la revue BWP utilisent à juste titre le terme de changement de paradigme. Mais ils ne se font pas non plus d'illusions: le degré de flexibilité atteint reste modeste. Deux raisons expliquent cela: certains modules reposent les uns sur les autres et le projet n'offre une plus grande flexibilité qu'en termes de temps.

Une flexibilisation du lieu de formation et des contenus serait également envisageable. Pour la première, certains modules pourraient être enseignés par les entreprises, notamment celles qui disposent de leurs propres ateliers de formation, comme le Centre informatique de La Poste Suisse.

Une flexibilisation des contenus permettrait aux apprentis et à leurs entreprises de choisir parmi un ensemble de modules possibles en fonction de leurs besoins. Dans les faits, le plan de formation d'informaticien-ne contient déjà un grand nombre de modules au choix pour les cours interentreprises et l'enseignement scolaire. Mais aujourd'hui, ce sont les cantons qui décident. Martin Frieden est d'avis que la définition des modules facultatifs devrait être confiée aux écoles ou aux entreprises.

Le rapport thématique «Flexibilisation de la formation professionnelle dans le contexte de la numérisation» montre également dans quelle mesure les possibilités de flexibilité pourraient être étendues. L'auteure, Sabina Seufert, énumère les domaines suivants pour l'organisation des processus de formation professionnelle:

- Développement des compétences en fonction des phases de vie plutôt qu'une séparation claire entre formation et formation continue.
- Autopilotage des processus de formation en lieu et place d'une détermination extérieure.
- Orientation selon les potentiels et non selon les lacunes.
- Orientation «résultats» au lieu d'une

orientation «intrants» (organisation des apprentis par objectifs de performance et non par cohorte).

- Orientation «processus» au lieu d'une orientation «produit» en ce qui concerne les structures curriculaires et l'orchestration des activités d'apprentissage pour développer les compétences.
- Systèmes ouverts dans un écosystème numérique au lieu de systèmes et de plateformes fermés.

Dans le cadre de son étude, Sabina Seufert a mené une série d'entretiens avec des experts qui ont mis en lumière d'autres idées. Les personnes qui ne sortent pas directement de l'école obligatoire devraient pouvoir être intégrées plus rapidement dans un champ professionnel grâce à des modèles éducatifs flexibles. Il faudrait également rendre possibles des formes mixtes entre la formation initiale en école et celle en entreprise. Comme mesure extrême, des modules de formation pourraient être organisés sous forme de qualifications partielles selon les lieux de formation et déboucher sur une certification professionnelle avec un examen final intégré.

Au niveau de la formation professionnelle supérieure, il s'agirait de renforcer la perméabilité entre la voie académique et la voie professionnelle à l'aide de modèles hybrides (études duales, par exemple) et de réglementer encore plus systématiquement le passage de la formation professionnelle supérieure aux hautes écoles. Enfin, la formation continue à des fins professionnelles devrait être encouragée dans le cadre de processus d'entreprise de plus en plus numérisés; on pourrait même introduire ici une date de péremption des certifications professionnelles en l'absence de preuve de formation continue.

Le projet «Formation informatique 4.0» est soutenu financièrement par l'Office de l'enseignement secondaire du 2e degré et de la formation professionnelle du canton de Berne et le SEFRI.

Analyse

La recherche sur la formation professionnelle en Suisse

L'apprentissage est plébiscité par deux tiers des jeunes. Dans ce contexte, la recherche sur la formation professionnelle a-t-elle les moyens de ses ambitions? Tour d'horizon avec des acteurs clés du domaine.

Par Laura Perret Ducommun, rédactrice de PANORAMA

La recherche sur la formation professionnelle (RFPr) est très hétérogène et dispersée, notamment en raison de son caractère interdisciplinaire. La formation professionnelle (FP) ne constitue pas une discipline de recherche scientifique mais fait l'objet de travaux issus d'une multitude de branches telles que les sciences de l'éducation, la pédagogie, la psychologie, l'économie, la sociologie, les sciences politiques, l'histoire ou encore les sciences informatiques. Selon Nadia Lamamra, professeure à l'IFFP, la FP est considérée tantôt comme un champ disciplinaire, tantôt comme un objet de recherche, tantôt comme un contexte d'analyse.

Institutions de recherche

La Confédération encourage la RFPr au moyen de deux instruments: les *Leading Houses* (LH) et les projets individuels. Coordonnées par une ou plusieurs chaires universitaires, les LH sont des centres de compétences et d'excellence scientifique qui mènent divers projets de recherche sur un thème prioritaire. Les projets individuels, quant à eux, abordent des aspects innovants qui ne sont pas traités dans le cadre d'une LH. Il existe à ce jour trois LH qui contribuent au développement durable de la RFPr en Suisse. Rattachées à des hautes écoles, elles portent chacune sur une thématique différente: économie de la FP, technologies pour la FP, gouvernance de la FP (voir www.sbf1.admin.ch/leading-houses).

La RFPr s'effectue aussi hors des LH. Une seule chaire universitaire lui est dédiée, celle du professeur Philipp Gonon, à l'Institut des sciences de l'éducation de l'Université de Zurich (UZH). Le Centre de recherche en économie de l'éducation de

l'Université de Berne mène également des travaux dans ce domaine, sous la direction du professeur Stefan C. Wolter. L'IFFP possède son département de recherche et développement en FP, conduit par la professeure Carmen Baumeler. Le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ contribue aussi à la RFPr, sous la direction d'Ursula Renold.

La Société suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle (SRFP) organise notamment des journées de rencontre pour créer un lien entre la recherche appliquée concernant la FP et les acteurs impliqués dans la pratique de cette dernière. Sans oublier les HEP, les HES ainsi que les projets individuels soutenus par le Fonds national suisse (FNS).

Publication des résultats

Les résultats de la RFPr sont publiés de diverses manières. Stefan C. Wolter évoque les deux principales traditions scientifiques: les journaux disciplinaires tels que

«Il faut éviter la ghettoïsation disciplinaire de la formation professionnelle.»

*Lorenzo Bonoli,
senior researcher à l'IFFP*

la «Revue suisse de sociologie», qui sont des publications avec comité de lecture (*peer review*), et les journaux thématiques spécialisés multidisciplinaires qui traitent de la FP (exemple: le journal «Empirical Research in Vocational Education and Training ERVET»). «Qualitativement, en raison des procédures de nomination des professeurs dans les hautes écoles, tous les cher-

cheurs tentent de publier d'abord dans leurs revues disciplinaires avant de passer aux revues thématiques», estime Stefan C. Wolter. Et d'ajouter: «À quelques exceptions près – comme *ERVET* –, on peut donc dire que la meilleure recherche en matière de FP n'est en règle générale pas publiée dans les journaux *ad hoc*.»

Au-delà de ces deux types de publications, il existe des revues ou des newsletters spécialisées destinées aux praticiens, comme «PANORAMA», «skilled» (IFFP) ou encore le bulletin de la SRFP. Certaines revues, qui ne traitent habituellement pas de FP mais d'autres thèmes comme la santé ou le genre, y consacrent parfois un numéro spécial. De manière plus traditionnelle, des livres sont régulièrement édités sur le sujet. Les institutions de recherche publient les résultats sur leurs sites Internet et les chercheurs les présentent lors de congrès ou de conférences. Les résultats de la RFPr sont utilisés dans le rapport sur l'éducation, dirigé par Stefan C. Wolter et publié tous les quatre ans par le Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation. Enfin, la presse traditionnelle consacre sporadiquement des articles à la RFPr.

Lacunes dans les sujets de recherche

De nombreux aspects de la FP ont déjà fait l'objet de recherches et de publications: enjeux didactiques, histoire, alternance entre les lieux de formation, coûts et bénéfices, résiliations de contrats d'apprentissage, etc. Il subsiste néanmoins un large spectre encore inexploré. Pour Nadia Lamamra, cela s'explique par la jeunesse du champ de recherche et le manque de données disponibles, par exemple concernant les entreprises formatrices. «Bien que ces

dernières soient au cœur du système dual, elles restent encore souvent un angle mort de la RFPr», précise la professeure. Coresponsable d'un axe de recherche à l'IFFP, Jürg Schweri estime, pour sa part, important de déterminer plus précisément les avantages et les inconvénients respectifs des voies professionnelles et générales pour certains groupes de personnes. Par ailleurs, les comparaisons entre les pratiques au sein des branches ou entre les cantons sont rares, selon Lorenzo Bonoli, senior researcher à l'IFFP. Celui-ci souhaite en outre une recherche de type TREE sur la FP. L'impact de l'orientation professionnelle sur le choix de la profession et l'inadéquation entre l'offre et la demande de places d'apprentissage mériteraient également d'être approfondis. D'après Patrick Emmenegger, professeur à l'Université de Saint-Gall (HSG), la recherche sur la gouvernance de la FP, qui fait actuellement l'objet de discussions entre partenaires dans le cadre de la stratégie «Formation professionnelle 2030», en est seulement à ses débuts.

Difficultés de la recherche

Malgré le développement positif de ces dernières années, la RFPr rencontre encore des difficultés. Hormis à l'UZH, la RFPr n'est pas institutionnalisée dans les hautes écoles sous forme de chaire. Comme le souligne Patrick Emmenegger, elle dépend essentiellement des choix effectués par les chercheurs d'autres disciplines. Si ces scientifiques changent de thème, quittent l'institution ou prennent leur retraite, le champ de recherche en sera affecté. De surcroît, il est fastidieux de garder une vue d'ensemble de la littérature et il manque des outils d'échange entre les acteurs du domaine.

Au niveau du financement, la RFPr est davantage soutenue par des fonds de tiers (provenant de l'extérieur) que par le budget de fonctionnement de l'institution. Selon Lorenzo Bonoli, cela limite l'autonomie et l'indépendance de la recherche. Les projets de recherche doivent être formulés de manière à s'inscrire dans des disciplines ou des courants confirmés pour espérer recevoir un financement. Tout en saluant la qualité scientifique qui en découle, Lorenzo Bonoli

s'interroge sur la place qu'il reste pour des approches innovantes ou pour un regard critique. Il relève par ailleurs que le financement de projets de grande ampleur est rare et provient essentiellement du FNS ou du SEFRI. Le financement par des fonds de tiers est de courte durée (trois ou quatre ans), ce qui n'est pas propice à des recherches de longue haleine, telles que des études longitudinales sur les parcours des personnes qu'il faut suivre par cohorte durant dix ou vingt ans. Pour Lorenzo Bonoli, la pérennité

«Les entreprises formatrices restent encore souvent un angle mort de la recherche sur la formation professionnelle.»

Nadia Lamamra, professeure responsable de champ de recherche à l'IFFP

des équipes de recherche s'en trouve affectée: les chercheurs avec des contrats à durée déterminée sont souvent amenés à quitter l'équipe au terme du projet pour trouver un emploi fixe ailleurs. Les compétences, les expériences et les réseaux sont alors partiellement perdus.

Enjeux et perspectives

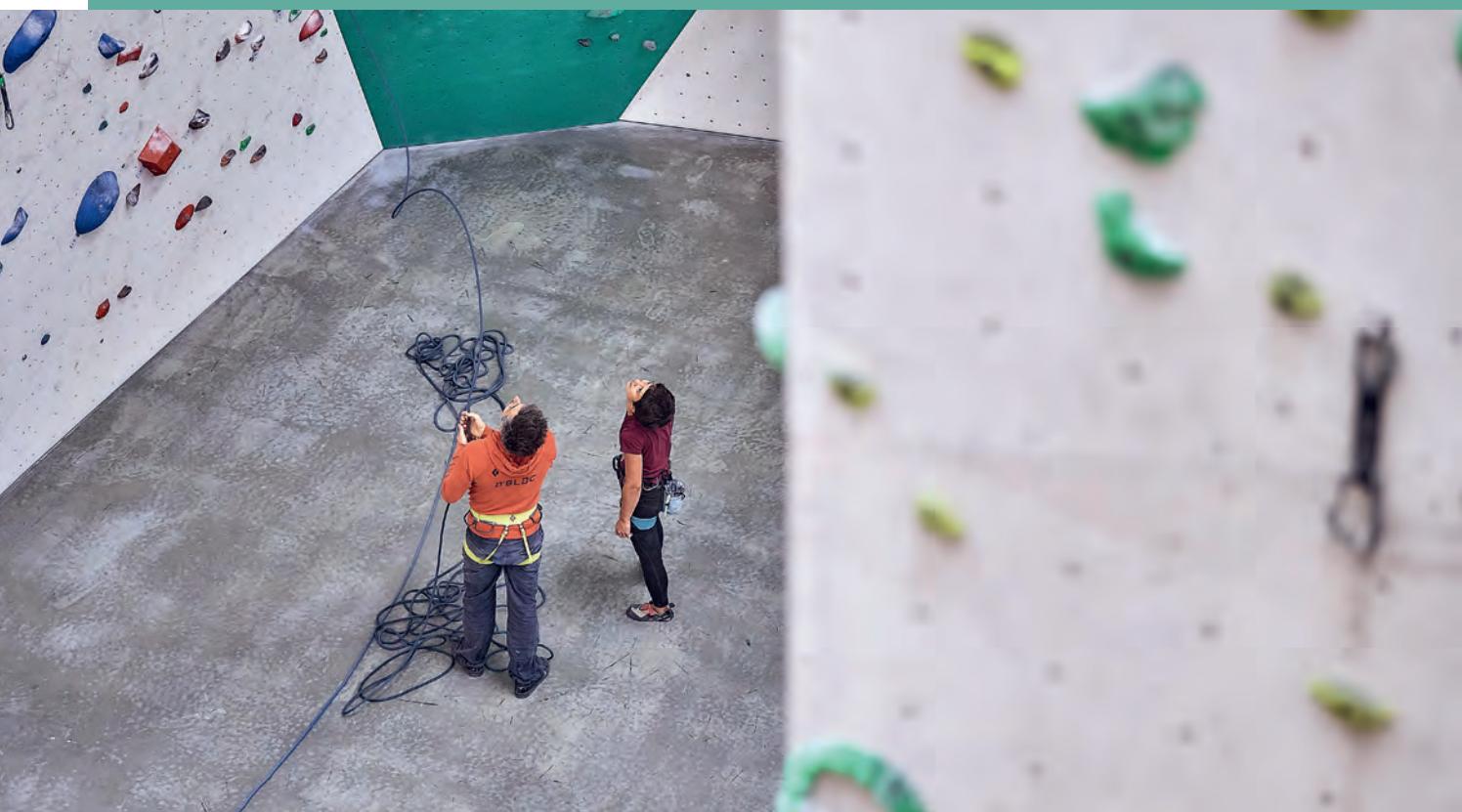
Responsable de l'unité Pilotage et recherche en matière de formation au SEFRI, Johannes Mure rappelle qu'en 2015, la RFPr encouragée par le SEFRI avait fait l'objet d'une évaluation par Philipp Gonon et la communauté de travail econcept. Cinq recommandations avaient été émises: 1) institutionnalisation de l'encouragement de la RFPr dans les HEU, y compris dans les HES, les HEP et à l'IFFP; 2) utilisation des résultats pour le développement et le pilotage de la FP; 3) développement de l'encouragement de la relève; 4) positionnement de l'instrument d'encouragement des projets individuels; 5) consolidation des structures de gouvernance. Johannes Mure estime qu'il faut aussi maintenir la qualité scientifique de la RFPr et renforcer sa reconnaissance internationale. Les résultats qu'elle produit doivent être davantage valo-

risés en dehors du champ académique. Enfin, il faut promouvoir les projets interdisciplinaires, notamment la mise en commun des méthodes scientifiques et la compilation des résultats.

Lorenzo Bonoli juge indispensable de coordonner les recherches des diverses disciplines «afin d'éviter la ghettoïsation disciplinaire de la FP, où les économistes échangent uniquement avec les économistes, les sociologues uniquement avec les sociologues». Il ajoute que la pérennité des équipes de recherche doit être assurée sur le long terme.

Pour le futur, outre la poursuite du développement des LH, Patrick Emmenegger prône l'institutionnalisation de la RFPr dans les hautes écoles avec la création de chaires et le financement correspondant. Il souligne cependant que, dans le paysage hautement concurrentiel de la recherche, la FP est en compétition avec d'autres thèmes. Une impulsion extérieure exercée sur les cantons et les hautes écoles peut alors s'avérer bénéfique, comme à la HSG où un domaine informatique a été créé sous la pression des Chambres saint-galloise et appenzelloise du commerce et de l'industrie. Nadia Lamamra propose de créer un solide réseau de chercheurs sur le modèle des sociétés disciplinaires afin de poursuivre la définition du champ de recherche et de consolider les interconnaissances des scientifiques du domaine. Aux yeux de Jürg Schweri, l'utilisation et la mise en lien des données existantes doivent aussi être renforcées; le responsable prévoit de lier l'étude sur les coûts et les bénéfices de la FP avec la statistique de la formation, réalisée par l'Office fédéral de la statistique. Pour Nadia Lamamra, le financement de la recherche par le SEFRI, les cantons ou les OfTra ne doit ni conduire à une confusion des rôles ni réduire la recherche à un outil d'évaluation de la politique de formation. La RFPr doit être fondamentale et appliquée (*use-inspired basic research*) pour augmenter la compréhension des phénomènes et développer les systèmes de formation ainsi que les pratiques de ses acteurs. Les travaux en FP ayant pour vocation d'être vulgarisés, le transfert est fondamental.

ORIENTATION



Étude

Statut des titres après Bologne

Quelque 90% des titulaires d'un bachelor d'une université suisse font des études de master. Les femmes sont moins nombreuses parce qu'elles choisissent souvent des matières avec un taux plus bas de passage au master. Un effet analogue crée des disparités sociales lors de l'accès au master. Ces résultats proviennent d'une étude sur l'évolution de l'accès au master ainsi que du statut professionnel lié aux diplômes depuis la réforme de Bologne. Un an après la fin des études, le statut professionnel lié à un bachelor est plus bas que celui lié à un master, à un doctorat ou à une ancienne licence. Au bout de cinq ans, ces différences s'estompent toutefois. *aw*

Glauser, D., Zangger, Ch., Becker, R. (2019): Aufnahme eines Masterstudiums und Renditen universitärer Hochschulabschlüsse in der Schweiz nach Einführung von Bologna. In: Lörrz, M., Quast, H. (Éds), Bildungs- und Berufsverläufe mit Bachelor und Master (pp. 17-52). Wiesbaden, Springer.

Rapport

Données dans et pour l'éducation

Un rapport mandaté par le SEFRI et la CDIP présente des bases et des pistes de réflexion permettant d'élaborer une politique d'utilisation des données dans le cadre du système éducatif suisse. Il aborde notamment les questions des bases légales, de la sécurité, de l'interopérabilité (possibilité, pour deux ou plusieurs systèmes, de partager des informations) et des données ouvertes (*open data*). Sont concernés les acteurs issus des cinq domaines suivants: politique et pilotage, administration et organisation, recherche en matière d'éducation, marché de l'éducation, enseignement et apprentissage. *aw educa.ch* (2019): *Données dans l'éducation – Données pour l'éducation. Bases et pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une politique d'utilisation des données pour l'espace suisse de formation*. Berne.

Étude

Stéréotypes et orientation dans les sciences

Une étude examine l'influence des stéréotypes de genre par rapport aux maths et aux sciences sur les choix de carrière de gymnasiens suisses. Les résultats le montrent: plus les élèves perçoivent une matière scolaire scientifique comme masculine, moins il est probable qu'ils choisissent une telle discipline à l'université. Cet effet est plus prononcé chez les filles. Le caractère masculin attribué aux sciences constitue donc un obstacle majeur pour les jeunes femmes, en termes d'identification et d'aspirations professionnelles. L'étude propose quelques pistes pour changer les stéréotypes et les disparités dans ce domaine. *aw*

Makarova, E., Aeschlimann, B., Herzog, W. (2019): *The Gender Gap in STEM Fields: The Impact of the Gender Stereotype of Math and Science on Secondary Students' Career Aspirations*. In: *Frontiers in Education* (N° 4[60]).

Outils

Combattre la rupture de formation

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) propose une boîte à outils en ligne pour pallier le décrochage de la formation scolaire ou professionnelle. Les formateurs et autres praticiens du système éducatif y trouveront notamment des outils pour aider les jeunes en risque de rupture à poursuivre leur formation et à obtenir au moins un diplôme d'études postobligatoires. D'autres outils visent à soutenir des jeunes ayant déjà décroché, afin qu'ils réintègrent la formation et le marché du travail. Y figurent en outre des ressources permettant aux décideurs et aux praticiens d'identifier et de suivre des jeunes en rupture de formation ou susceptibles de l'être, mais aussi de maintenir ou de faire revenir ces derniers en formation. On y trouve également des ressources pour planifier et évaluer les actions mises en place en la matière, notamment un outil de réflexion et un plan d'évaluation pour les prestataires de formation professionnelle. La boîte à outils met à disposition plus de 200 ressources, à combiner et à adapter de manière flexible: conseils pratiques et astuces, publications, lignes directrices et autres outils inspirés de bonnes pratiques venant des pays européens. Le dispositif participatif permet aux utilisateurs de télécharger leurs bonnes pratiques, de rédiger des articles dans un blog ou de rejoindre un groupe de discussion dédié à la problématique de la rupture de formation (ce dernier réunit déjà plus de 60 «ambassadeurs» de 18 pays). Les ressources sont continuellement enrichies et la navigation du site sans cesse améliorée. Par ailleurs, le Cedefop travaille à adapter la boîte à outils à d'autres groupes vulnérables (jeunes sans formation ni emploi, adultes peu qualifiés, etc.). aw

www.cedefop.europa.eu>VET toolkit for tackling early leaving

Directive européenne

Équilibre travail-famille

Permettre aux parents et aux proches aidants de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, tel est l'objectif d'une directive de l'UE, entrée en vigueur le 1er août 2019. Les États membres ont trois ans pour adapter leurs législations. En tenant compte de l'évolution récente de la société, cette initiative vise à moderniser le cadre juridique de l'UE en matière de congés familiaux et de formules souples de travail. Cette directive demande d'instaurer des congés paternité rémunérés, de rendre les congés parentaux existants plus flexibles et plus égalitaires ou encore d'introduire des congés pour les proches aidants. En outre, les parents et les proches aidants auront droit à des

L'UE entend supprimer les facteurs économiques qui dissuadent les femmes d'accéder au marché du travail.

conditions de travail plus souples et plus flexibles en termes de lieux, d'horaires et de taux d'activité. Ces mesures législatives sont complétées par une série d'objectifs stratégiques, par exemple la protection des parents (notamment des femmes enceintes) et des proches aidants contre la discrimination et le licenciement, ou encore l'amélioration des offres d'accueil et de garde d'enfants ainsi que de soins. La directive entend également améliorer l'insertion professionnelle et sociale des femmes, en favorisant un partage équilibré des responsabilités familiales et des mesures d'aide entre les sexes, mais aussi supprimer les facteurs économiques qui dissuadent les femmes d'accéder au marché du travail ou de travailler à plein temps. aw

[ec.europa.eu/social>français>Politiques et activités>Les droits sur le lieu de travail>Droit du travail>Conditions de travail > Équilibre entre vie professionnelle et vie privée](http://ec.europa.eu/social/français/Politiques et activités/Les droits sur le lieu de travail/Droit du travail/Conditions de travail /Équilibre entre vie professionnelle et vie privée)

Mémoire de master

TDA/H et apprentissage

Le trouble du déficit de l'attention (TDA/H) se traduit par des symptômes tels que l'inattention ou l'impulsivité et peut être accompagné ou non d'hyperactivité. Ces symptômes persistent en général toute la vie et impactent aussi l'apprentissage. Comment les personnes touchées peuvent-elles être à la hauteur des exigences d'une formation professionnelle? Un mémoire de master mené à l'IFFP se penche sur la question de savoir comment des jeunes atteints du TDA/H vivent leur apprentissage et leur quotidien, par quelles stratégies ils réussissent à développer leur potentiel et comment ils peuvent être accompagnés au mieux par des formateurs. Les résultats confirment que le parcours de formation des jeunes touchés par le TDA/H est souvent fortement entravé par cette affection. Toutefois, l'analyse démontre aussi que ces jeunes peuvent développer des stratégies qui leur permettent de progresser: travailler constamment sur soi-même (se connaître, anticiper ses propres réactions, s'adapter et accepter de l'aide) et disposer de perspectives d'avenir (se fixer des objectifs à atteindre pour renforcer son autodétermination). L'auteure de ce mémoire recommande également aux apprentis souffrant de TDA/H et à leurs formateurs d'entrer en dialogue. Ainsi, les jeunes concernés peuvent accomplir une formation professionnelle et trouver leur place dans la vie active. aw

Wüthrich, L. (2018): Les personnes en formation atteintes du trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) lors de l'accomplissement d'une formation professionnelle initiale. Mémoire de master. Renens, IFFP.

Wüthrich, L. (2019): Faire face au TDA/H. In: skilled (N° 2, p. 37).

«Sortir des sentiers battus»

Conseil de carrière gratuit pour les plus de 40 ans, adoption d'une stratégie nationale, état des lieux critique: l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) fait l'objet de toutes les attentions. Entretien avec Daniel Reumiller, président de la CDOPU.

Interview: Anna Zbinden Lüthi, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: En septembre 2019, le comité de la CDIP a approuvé les cinq axes et les vingt-quatre objectifs stratégiques élaborés par la CDOPU pour l'OPUC. Quels sont les principaux éléments?

Daniel Reumiller: Les deux premiers axes visent à développer systématiquement les compétences nécessaires à la gestion de carrière auprès des enfants, des adolescents et des adultes, cela tout au long de leur formation et de leur parcours professionnel. Les prestations pour les adultes ne deviendront pas forcément toutes gratuites, mais il faudra absolument créer des offres à bas seuil, surtout pour les groupes à risque. En outre, nous voulons mieux exploiter le potentiel des médias numériques. Un autre axe consiste à créer les conditions cadres pour que les cantons puissent collaborer de manière systématique. Au niveau de la communication, nous aimerais développer un label suisse commun, au lieu de parler de centres OP ou encore d'infothèques, selon les différentes terminologies utilisées dans les cantons. Enfin, il s'agit de jeter les bases d'un développement continu de l'OPUC, par exemple en resserrant les liens entre la recherche et la pratique.

Comment la stratégie est-elle mise en œuvre?

Le comité de la CDIP a chargé la CDOPU de discuter de ces objectifs avec les partenaires de la formation professionnelle et les autres groupes d'intérêts, et d'élaborer un plan de mise en œuvre. Cette consultation aura lieu au cours des six prochains mois. La stratégie finalisée et le plan de sa mise en œuvre seront présentés en 2020 à l'Assemblée plénière de la CDIP. Le document complet avec tous les objectifs devrait être adopté la même année.

De nombreux partenaires seront sollicités pour tout mettre en œuvre. Il s'agit d'une stratégie nationale qui s'inscrit dans le projet «Formation professionnelle 2030» et qui va bien au-delà des démarches cantonales.

En parallèle, la CDIP et le SEFRI ont mandaté une étude sur les besoins de l'OPUC en matière de développement et de coordination. Le rapport juge l'OPUC trop peu orientée vers les résultats, vers les besoins des consultants et vers la cohérence nationale. Êtes-vous d'accord avec cela?

Ce rapport se fonde sur une enquête menée auprès de différentes personnes (directions de l'OPUC et d'autres services, conseillers) ainsi que sur un certain nombre d'ateliers d'experts. Les résultats s'expliquent en partie par le fait que les tâches exactes de l'OPUC ne sont pas définies dans la loi sur la formation professionnelle. En outre, les conditions varient énormément d'un canton à l'autre: Zurich consacre quelque 200 équivalents plein temps à l'OPUC, alors qu'à Appenzell Rhodes-Intérieures, la dotation équivaut à un poste à 70%. Pour pouvoir assurer un développement avec des structures aussi hétérogènes, il nous faut de nouveaux processus et une stratégie nationale. Par ailleurs, je ne partage pas la critique qui veut que les conseils ne soient pas assez orientés résultats. Les représentants de certaines associations pensent qu'il suffit de dire aux jeunes ce qu'ils doivent faire. Mais les conseillers tâchent de répondre à une autre exigence: poser les bonnes questions pour que le consultant trouve lui-même des solutions. C'est aussi mon approche.

En 2018, près de 40% des personnes conseillées avaient plus de 20 ans.

L'étude conclut toutefois que les conseillers n'ont que peu d'expérience avec les adultes...

Tous les cantons proposent des offres pour cette catégorie de population. Mais par le passé, peut-être n'a-t-on pas répondu aux besoins des adultes avec une offre suffisamment systématique. C'est dû en partie aux différences entre les politiques cantonales. Certains cantons mettent l'accent sur les jeunes. Ils parlent peu de l'offre pour adultes, n'ayant pas les ressources pour conseiller plus de clients. Cependant, je ne crois pas qu'il y ait un problème fondamental concernant la qualité du conseil pour adultes. Quand j'assiste à des consultations, je constate que le niveau est très élevé; en général, les consultants sont eux aussi satisfaits.

Comment l'orientation de carrière devrait-elle évoluer?

Nous devons proposer des offres adaptées aux divers groupes cibles et expliquer plus clairement ce que nous faisons. À mes yeux, il faudrait favoriser davantage le développement des compétences pour la gestion de carrière et faire en sorte que chaque adulte réfléchisse au moins tous les cinq ans à sa situation et à sa satisfaction. Nous devons encourager cette approche et nous éloigner du simple conseil en formation continue. Dans une certaine mesure, les conseillers doivent eux aussi repenser leur rôle. S'ils se considèrent comme une encyclopédie ambulante des métiers et des perfectionnements, ils ne sont pas en phase avec notre époque. À l'heure d'Internet, on n'a plus vraiment besoin de consultations pour donner ces informations-là.

Quel est l'impact de la stratégie OPUC sur la coopération entre la Confédération et les cantons?

Comme par le passé, le SEFRI ne fournira pas de financement de base pour l'OPUC. Toutefois, il a clairement annoncé son nouvel engagement sur la base de projets. Il faudra prendre des mesures en étroite collaboration avec tous les partenaires. Les évolutions des deux dernières années n'ont été possibles que grâce à la coopération entre le SEFRI et la CDIP. Il y a eu une prise de conscience de l'importance de l'OPUC.

Comment la stratégie affectera-t-elle les conseillers?

Les conditions pour la mission et le développement des conseillers n'ont probablement jamais été aussi bonnes. En revanche, afin de pouvoir mettre en œuvre la stratégie, il faut aussi éviter les plans de démantèlement et d'austérité ainsi qu'un niveling par le bas. La Confédération et les cantons accordent désormais une bien plus grande priorité à l'OPUC. La profession de conseiller-ère évolue, se diversifie et se dynamise. Si tout changement suscite aussi des peurs, je suis convaincu que ces évolutions sont positives.

En septembre 2019, la CDIP et swiss-universities ont décidé d'optimiser la coopération entre les gymnases, les hautes écoles et l'orientation universitaire. Pour cette dernière, la mission sera de fournir des informations précises. Comment mettre en œuvre cet objectif?

Internet délivre toutes les informations sur les diverses filières d'études. Il s'agira plutôt d'aider les gymnasiens dans le processus de choix, en leur posant les bonnes questions. La plupart des cantons proposent des prestations en matière d'orientation universitaire. Les conseillers doivent être au courant des exigences et du contenu des études ainsi que des débouchés sur le marché du travail; cela permet aussi de prévenir les abandons en cours de route. Le choix des études devra se faire en fonction d'une planification de carrière à plus long terme. Étant également chanteur lyrique, je suis bien placé



Daniel Reumiller préside la Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CDOPU) et dirige les centres d'orientation professionnelle du canton de Berne.

pour le savoir: la musique classique est un secteur difficile, où seul un diplômé sur dix montera sur scène. Peu de nouveaux étudiants en ont conscience. Il faut faire une analyse réaliste du marché du travail.

Afin d'encourager le potentiel de la main-d'œuvre indigène, le Conseil fédéral a décidé que les plus de 40 ans bénéficieront d'un bilan professionnel, d'une évaluation de potentiel et d'un conseil de carrière sans frais. Où iront les 35 à 40 millions de francs mis à disposition? À l'OPUC, aux ORP ou aux OrTra?

C'est le SEFRI qui en décidera. Il a d'ores et déjà précisé qu'il ne substituera aucune offre financée par les ORP ou par d'autres instances, ou qui relève de la responsabilité des employeurs. Il s'agit plutôt de toucher les personnes qui n'ont pas accès à de telles offres, pour qu'elles puissent bénéficier gratuitement de l'OPUC. À cette fin, la CDOPU entend créer une offre harmonisée dans tous les cantons.

À quoi va ressembler cette prestation gratuite pour les plus de 40 ans et qui va l'élaborer?

On pourrait développer un outil en ligne pour analyser la situation professionnelle. Ce «check-up d'employabilité» servirait de base à l'évaluation du potentiel et aux consultations. Nous sommes en train de planifier la répartition des responsabilités pour chaque projet. Le calendrier de la Confédération est extrêmement ambitieux. En 2020, cinq cantons pilotes seront désignés. À partir de 2021, les offres devront être disponibles dans toute la Suisse. Malgré la pression, je me réjouis de les voir. Nous pourrons sortir des sentiers battus et développer de nouvelles solutions avec tous les cantons. Cela s'inscrit pleinement dans la stratégie de la CDOPU.

Méthode de conseil

Développer l'adaptabilité lors du conseil en orientation

La mission des conseillers en orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC), qui consiste à fournir des informations et des conseils professionnels, aboutit uniquement si les consultants s'engagent dans le changement. Le présent article décrit comment le développement de l'adaptabilité s'intègre dans le conseil en OPUC.

Par Sibylle Tobler, coach, conférencière et auteure

«Je conseille des gymnasien en situation de choix professionnel. Ils savent comment fixer des objectifs et trouver des informations mais n'ont souvent aucune idée de ce qu'ils veulent faire plus tard», raconte un conseiller en OPUC. Un autre se plaint: «J'ai un consultant qui répond à toutes mes suggestions par: «C'est impossible!» Une troisième conseillère, active dans le remplacement d'employés licenciés, déclare: «Beaucoup d'entre eux ont exercé le même travail durant des années. Peu sont ouverts à autre chose.» Enfin, une conseillère AI relève avec regret: «Une de mes consultantes a tout pour faire un stage. Mais elle a peur de ne pas être à la hauteur.»

Dans beaucoup de situations de ce type, le conseil professionnel ne mène à rien. Dans mon travail avec des conseillers et conseillères en OPUC, j'observe que ces situations se multiplient: certains consultants ne se montrent guère réceptifs lorsqu'ils sont stressés, d'autres attendent qu'on leur apporte des solutions, d'autres encore se complaisent dans l'insatisfaction ou font une fixation sur une seule approche. Les uns se jettent dans l'activisme, les autres restent les bras croisés, pensent être incapables de faire le pas ou se résignent. Dans ce genre de cas, l'efficacité du conseil professionnel passe par la prise en compte de la façon dont la personne gère sa situation. Surtout, il faut renforcer sa capacité à gérer le changement (adaptabilité), en l'amenant à développer des attitudes et des comportements lui permettant de gérer une situation de manière autonome, constructive et enthousiaste.

La mission de l'OPUC étant déjà exigeante, est-ce réaliste de devoir en plus renforcer l'adaptabilité des consultants?

C'est même indispensable si l'on veut que le conseil professionnel «fasse mouche». Les situations des individus deviennent plus complexes et leurs parcours professionnels moins prévisibles; ils doivent plus souvent faire face au changement. D'où l'importance de l'adaptabilité pour le développement professionnel. Il est tout aussi important de savoir, en matière de gestion du changement, ce qui fait avancer et comment cet élément peut s'intégrer au mieux dans le conseil en OPUC.

Dimensions clés d'une gestion réussie du changement

Pendant dix ans, j'ai dirigé deux entreprises actives dans l'insertion professionnelle. J'ai également consacré une thèse de doctorat au conseil de courte durée orienté solutions dans le cadre du chômage. Mes expériences pratiques et de recherche m'ont persuadée que le facteur décisif qui nous fait progresser lorsque nous devons gérer des changements est universel et indépendant des circonstances. C'est toujours la façon dont nous faisons face à ces dernières. Certains accomplissent des choses étonnantes dans des circonstances difficiles, tandis que d'autres perdent leurs moyens alors que leur situation semble gérable. L'attitude et le comportement sont déterminants, ce qui est confirmé par des études neurobiologiques et psychologiques sur le chômage, sur l'adaptation (*coping*) ou encore sur la motivation. Ce n'est pas pour dire que notre bagage personnel est une fatalité mais, au contraire, que ces constats sont encourageants: nous n'avons pas toujours de contrôle sur les circonstances dans lesquelles nous nous trouvons, contrairement à la façon dont nous y faisons face.

J'ai regroupé les facteurs essentiels pour gérer le changement dans trois dimensions clés:

- 1) **La volonté d'y regarder de plus près:** Les personnes qui gèrent bien le changement prennent le temps de se faire une idée claire de la situation et cultivent des points de vue constructifs. Avec elles, on peut se mettre aussitôt au travail. Mais bien des gens ne prennent pas ce temps et veulent agir tout de suite; ils sont coincés dans des habitudes mentales ou ignorent que leur perception détermine ce qu'ils font ou ne font pas. L'adaptabilité d'un tel consultant se développe si le conseiller arrive à l'inciter à réfléchir plus profondément à certaines questions: Comment voit-il sa situation? Quel est l'enjeu pour lui? Que considère-t-il comme certain, possible et impossible? Par quels sentiments se laisse-t-il guider et avec quel effet sur ses actions? Le fait d'y regarder de plus près favorise l'autoréflexion et permet de vérifiables décliques. Avec un consultant qui répète: «C'est impossible», le conseiller peut aborder ce refus, au lieu de donner encore plus de tuyaux ou d'être frustré. Il peut tâcher de voir si le consultant accepte d'explorer les raisons profondes (peut-être justifiées) du refus et de chercher une approche plus fructueuse.
- 2) **La détermination et le courage d'aller au-devant d'un «horizon motivant»:** Les personnes qui réussissent le changement se focalisent sur les (nouvelles) possibilités, prennent les choses en main et agissent en fonction de la situation. Elles apprécient le professionnalisme du conseiller et le fait de pouvoir «réfléchir à haute voix» avec lui. Mais

beaucoup de gens n'ont pas de perspectives, ne prennent pas l'initiative ou s'obstinent dans les mêmes réactions. Dans ces cas, les outils de diagnostic, la transmission d'informations et les tentatives de motivation sont rarement efficaces. Le conseiller peut alors stimuler l'adaptabilité du consultant en l'accompagnant dans le développement d'un «horizon motivant» qui lui fournirait des raisons de «se mettre en route».

Plus ouvert qu'un objectif, un horizon motivant est l'idée qu'une personne se fait de la façon dont elle veut être et vivre, ou de la direction qu'elle veut suivre, qui lui correspond et qui lui offre des options d'action. Cela n'est pas uniquement lié au développement professionnel. Se limiter aux seuls objectifs professionnels peut bloquer les idées. J'ai accompagné une femme de 58 ans dans sa recherche d'emploi. Son horizon motivant était une vie au bord de la Méditerranée: elle y associait la détente, la joie de vivre et le fait d'être en contact avec elle-même. Après les premiers pas concrets vers cet horizon, elle a pris confiance en elle et est devenue plus détendue dans sa recherche d'emploi. Elle a finalement trouvé du travail.

L'horizon motivant combine des aspects cognitifs et émotionnels, ce qui crée la

base neurobiologique pour un changement durable. Il active aussi des sentiments positifs et la responsabilité personnelle, qui sont essentiels pour les processus de changement et de conseil.

3) **La confiance d'arriver à bon port:** Ceux qui réussissent le changement sont convaincus qu'il existe des options et des solutions, même si celles-ci sont irréalisables ou se manifestent d'une autre façon ou à un autre moment que prévu. Lors d'un changement, la confiance est souvent fragile: sous le coup d'un licenciement, on se demande si l'on pourra retrouver du travail. Beaucoup de gens compensent leur manque de confiance en redoublant d'efforts pour forcer le résultat. D'autres endurent le statu quo, ne croyant plus aux nouvelles possibilités. Le conseiller peut stimuler l'adaptabilité de son consultant en lui permettant de développer sa confiance grâce à des mesures concrètes (ouverture d'esprit et gestion adéquate des expériences, par exemple; toutes deux sont stimulables et exerçables).

Un cadre de référence qui s'adapte

Les interactions entre ces trois dimensions sont représentées sous la forme d'un cercle du changement (cf. schéma). À l'aide de ce cercle, un conseiller peut développer

l'adaptabilité de ses consultants sans renoncer aux concepts et aux outils éprouvés.

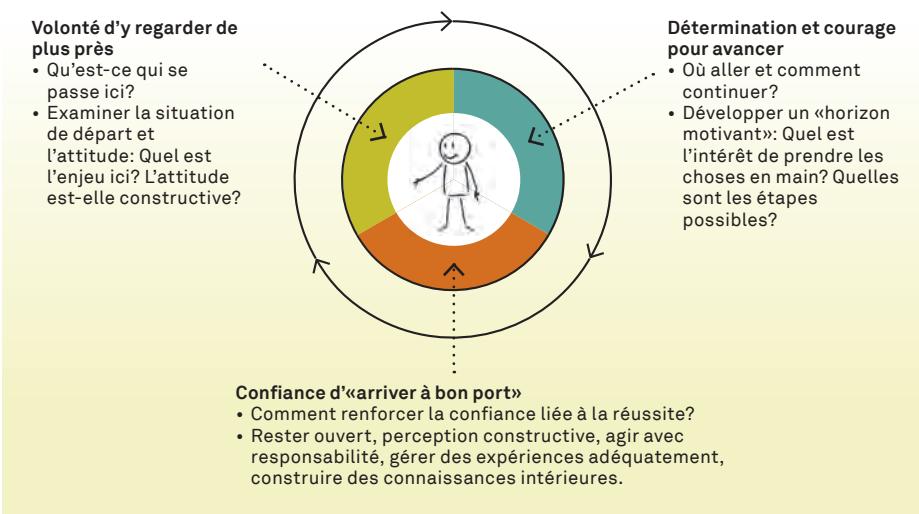
Ce modèle permet d'identifier rapidement les forces et les faiblesses d'une personne face au changement. Par la suite, quelques interventions peuvent suffire pour stimuler l'observation, la réflexion, les déclics, la motivation et la responsabilité personnelle. Le conseiller peut aussi utiliser cet instrument lors d'un entretien avec un consultant, en lui demandant par exemple d'évaluer, sur une échelle numérique, une série d'énoncés liés aux trois dimensions, ce qui permet d'intégrer des aspects de l'adaptabilité. Il est également possible d'utiliser ce schéma comme boussole dans le processus de conseil.

L'attitude du conseiller est décisive

La possibilité pour un conseiller d'inclure dans sa mission le développement de l'adaptabilité dépend fortement de son attitude et des conceptions qu'il a de son rôle et de l'être humain. Plus un conseiller pense qu'il y a toujours des solutions, même dans des situations difficiles, mieux il pourra stimuler chez les consultants leur capacité à gérer le changement, mais aussi les rendre plus autonomes. Cela signifie qu'il est convaincu que toute personne peut s'impliquer, observer, réfléchir, apprendre de nouvelles choses et organiser sa vie. On ne peut pas forcer le résultat, on peut le rendre possible.

Un accompagnement avec cette approche renforce l'auto-efficacité des consultants. Grâce à elle, les conseillers peuvent remplir leur mission de façon plus efficace et satisfaisante. Elle permet également un gain d'énergie, de temps et d'argent. Toute personne qui gère le changement de façon productive est un atout pour la société.

Le cercle du changement



Les trois dimensions clés d'une gestion réussie du changement.

Source: S. Tobler

www.sibylletobler.com

Tobler, S. (2019): Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen. Stuttgart, Klett-Cotta.

MARCHÉ DU TRAVAIL



Enquête

Job et politique

Des chercheurs lausannois ont sondé les anciens parlementaires et conseillers d'État sur leur vie professionnelle pendant et après leur mandat politique. Quelque 40% des ex-élus fédéraux jugent ardu de concilier emploi et engagement politique. Alors que 71% d'entre eux ont réduit leur taux d'activité professionnelle pendant leur mandat, 54% ont vu leur revenu total augmenter. En outre, 54% considèrent leur mandat parlementaire comme une plus-value professionnelle. De leur côté, 62% des anciens conseillers d'État indiquent que leur expérience politique leur a été professionnellement favorable. Au total, 66% estiment que leur réinsertion professionnelle a été facile. Seuls 16% des sondés ont fait face à une situation difficile. Sans surprise, plus le niveau de rente perçue en fin de mandat est élevé, plus la transition est facilitée. *cbi*

Assanti, S. et al. (2019): Activités, transition et réinsertion professionnelle des élu-e-s. Université de Lausanne.

Ouvrage anniversaire

Aspects internationaux du droit du travail

En lien avec le 100e anniversaire de l'Organisation internationale du travail, le Centre d'étude des relations de travail de l'Université de Neuchâtel a publié un ouvrage consacré aux aspects internationaux du droit du travail. Accès des ressortissants étrangers au marché du travail suisse, règles européennes de coordination des régimes de sécurité sociale face aux nouvelles formes de travail, paiement du salaire en euros: voilà quelques-unes des thématiques abordées dans les onze articles que contient cet ouvrage. *cbi*

Dunand, J.-Ph., Mahon, P. (Éds, 2019): *Les aspects internationaux du droit du travail*. Zurich, Éditions Schulthess.

Allemagne

Consultations mobiles pour migrants

En Allemagne, dans le cadre du programme d'encouragement «Integration through Qualification», des centres de conseil soutiennent les personnes migrantes qui souhaitent faire reconnaître leur certification professionnelle obtenue à l'étranger ou qui doivent pour cela suivre des mesures de qualification. Depuis 2012, quelque 200 000 migrants et migrantes ont été conseillés. Des consultations mobiles sont également proposées. Elles permettent notamment d'atteindre les personnes qui vivent en dehors des grandes villes. Un cinquième des consultants sont actuellement pris en charge dans ce dispositif. Selon une évaluation, la qualité et l'efficacité de ce type de consultation dépendent de plusieurs facteurs, comme le fait de collaborer avec différents partenaires pour mieux répartir les compétences et les ressources. *df*

[www.fbb.de/Informationen/Publikationen
\(recherche avec les mots clés «Mobil beraten»\)](http://www.fbb.de/Informationen/Publikationen/recherche avec les mots clés «Mobil beraten»)

Statistique

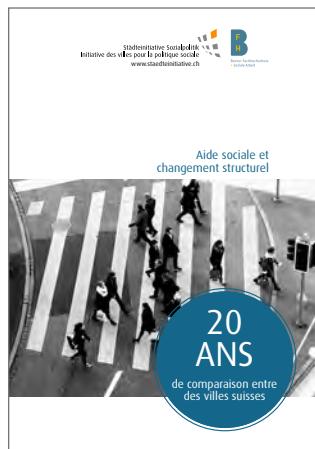
Population active: quelles générations la composent?

L'Office fédéral de la statistique (OFS) a publié une analyse générationnelle du marché du travail helvétique. Elle met en évidence des éléments connus – comme le fait que les nouvelles générations soient davantage touchées par le chômage – mais aussi quelques surprises. Dans le classement générationnel de la participation au marché du travail arrivent en première place la génération X (1965-1980) et celle des milléniaux (1981-1996), lesquelles absorbent à elles seules deux tiers des actifs. Viennent ensuite les *baby-boomers* (1946-1964), qui ne représentent plus qu'un actif sur cinq, et la génération Z (1997-2012), avec près d'un actif sur dix en 2018. La «génération silencieuse» (1928-1945), qui porte en l'espèce bien son nom, ne représente plus qu'un actif sur 100. L'OFS observe une nette augmentation du niveau de formation et de revenu au fil des générations. Il en va de même de la participation au marché du travail des femmes avec enfant(s) de 0 à 14 ans: en 2018, alors que le taux d'activité des mères de 27 à 37 ans était de 57% chez les *baby-boomeuses* et de 68% au sein de la génération X, il se montait à 77% chez les milléniales. Certaines inégalités entre femmes et hommes demeurent, comme l'écart de revenu, bien que celui-ci se réduise avec l'arrivée des milléniaux: à l'âge de 35 ans, il est de 13 700 fr. chez les *baby-boomers*, de 10 600 fr. pour les membres de la génération X et de 2 200 fr. du côté des milléniaux. *cbi*

OFS (2019): *Enquête suisse sur la population active (ESPA) 1991-2018. Les générations sur le marché suisse du travail*. Neuchâtel.

Rapport

Aide sociale en léger recul en 2018



Pour la première fois en dix ans, l'aide sociale affiche une légère baisse en Suisse. A-t-on affaire à un constat ponctuel ou à une véritable tendance? Seul l'avenir le dira. L'Initiative des villes pour la politique sociale, qui englobe Bâle, Berne, Bienne, Coire, Lausanne, Lucerne, Saint-Gall, Schaffhouse, Schlieren, Uster, Wädenswil, Winterthour, Zoug et Zurich, monitore depuis 20 ans les principaux indicateurs de l'aide sociale. Dans son rapport 2018, elle montre que le nombre de cas à l'aide sociale pour les quatorze villes analysées a légèrement diminué (-1,1%), ce qui n'était plus arrivé depuis 2009. À elles seules, ces villes représentent 26% de l'ensemble des bénéficiaires en Suisse. Le taux est resté stable dans huit villes et a connu un léger recul dans les six autres. Bien que la part de nouveaux bénéficiaires ait baissé, la durée médiane de soutien s'est allongée ces cinq dernières années pour s'établir à 2,4 ans. Les auteurs du rapport observent par ailleurs une baisse de l'«âge guillotine» à 46 ans, seuil à partir duquel le risque de recourir à l'aide sociale s'accroît. De fait, le taux d'aide sociale chez les 46-55 ans a augmenté de 4,9 à 5,7% en dix ans. Le même phénomène s'observe chez les 56-64 ans (3,3% en 2009, contre 4,8% en 2018). *cbi*
www.staedteinitiative.ch > Indicateurs de l'aide sociale > Rapport actuel

France

Assurance-chômage: changement de régime

Depuis le 1er novembre 2019, de nouveaux dispositifs pour l'assurance-chômage sont entrés en vigueur en France, avec à la clé deux durcissements et deux extensions. Le premier durcissement porte sur les conditions d'accès aux droits à l'indemnisation: les personnes devront avoir travaillé pendant six mois sur vingt-quatre (au lieu de quatre sur vingt-huit) pour pouvoir prétendre à une prestation. Le second durcissement concerne les chômeurs à hauts revenus (plus de 4 500 euros par mois), qui verront leur indemnisation se réduire à partir du septième mois de chômage. L'extension des droits, quant à elle, permet aux indépendants touchés par une liquidation judiciaire de prétendre à une allocation forfaitaire de 800 euros mensuels pendant six mois. Elle bénéficie également aux salariés démissionnaires ayant travaillé en continu durant les cinq dernières années, sous réserve que leur démission soit liée à la réalisation d'un projet professionnel agréé par la commission compétente. Pour communiquer ces modifications, Pôle emploi a notamment mis en ligne une vidéo explicative. *cbi*
www.pole-emploi.fr/candidat > Vos allocations > Ce qui change au 1er novembre 2019

Obligation d'annonce des postes vacants

Barre placée plus haut

Dès 2020, les postes à pourvoir dans les professions affichant un taux de chômage d'au moins 5% devront être annoncés en primeur aux ORP. Pour les cantons, cet abaissement du seuil n'a rien d'inquiétant, car les procédures permettant de gérer cette mesure ont fait leurs preuves.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur PANORAMA

Depuis le 1er juillet 2018, les employeurs sont tenus d'annoncer aux ORP les postes à pourvoir dans les professions avec un taux de chômage d'au moins 8%. Ils peuvent annoncer ces postes via le portail travail.swiss, par téléphone ou en se rendant sur place. Les postes soumis à l'obligation d'annonce sont interdits de publication durant cinq jours ouvrables. Cela donne un temps d'avance aux personnes inscrites à l'ORP ainsi qu'à leurs conseillers et conseillères. Cette mesure est la réponse juridique du Parlement fédéral à l'adoption de l'initiative contre l'immigration de masse lors de la votation populaire du 9 février 2014. Cette dernière visait en fait des actions d'un tout autre calibre, telles que des valeurs limites et des contingents.

L'obligation d'annonce fonctionne bien sur le plan technique; elle a induit une forte augmentation du nombre de postes

vacants signalés aux ORP: entre août 2018 et juillet 2019, quelque 35 000 postes en moyenne étaient enregistrés en fin de mois, contre environ 13 000 auparavant. Les professions les plus représentées englobaient les groupes «personnel de cuisine», «personnel de service» et «personnes dont l'activité professionnelle manuelle ne peut être définie».

«Monstre bureaucratique» pour GastroSuisse

GastroSuisse estime cependant que la mise en œuvre de l'obligation est très différente d'une région à l'autre. Son président, Casimir Platzer, demande d'automatiser sans tarder les processus pour qu'ils soient plus rapides (*matching automatique*, par exemple). Selon lui, le temps d'attente de cinq jours du côté des ORP ne devrait pas être appliqué en l'absence de dossiers de candidats adéquats. À ses yeux, l'obligation d'annoncer les emplois saisonniers, qui sont renouvelés l'année suivante, serait également une perte de temps. «Même si les processus fonctionnent mieux qu'avant, l'obligation d'annonce reste un monstre bureaucratique sans effet déterminant», souligne Casimir Platzer.

Il est vrai qu'il n'existe pas encore d'informations solides sur les effets engendrés par ce dispositif. Le SECO précise que l'analyse d'impact ne fait pas partie du monitoring annuel, mais qu'elle fera l'objet d'un rapport séparé fin 2020. Il est évident que cette analyse pose des exigences méthodologiques élevées et qu'elle doit se faire sur une certaine durée. Depuis la votation de 2014, l'immigration a déjà baissé, avant l'obligation d'annonce des postes vacants. Il s'agit d'un effet lié, dès 2015, à la détérioration de la situation économique par rapport à l'étranger, notamment en raison du franc fort.

Zurich tire un bilan positif

Il y a quelques mois, le canton de Zurich a tenté d'aborder la question des effets et a tiré un bilan positif de cette mesure. Les employeurs ont ainsi annoncé bien plus de postes vacants que prévu. Les autorités avaient initialement tablé sur quelque 55 000 annonces pour la première phase (d'août 2018 à juillet 2019); en réalité, il y en a eu approximativement 200 000. Par ailleurs, l'obligation d'annonce a conduit à des taux de placement nettement plus élevés de la part des services publics de l'emploi. Le canton affirme avoir reçu près de 24 000 annonces entre juillet 2018 et juillet 2019. Quelque 3500 candidats et candidates proposés par les offices ont été invités à un entretien d'embauche et 1500 environ ont été engagés.

Malgré ce résultat positif, beaucoup d'entreprises ne voient pas d'un bon œil ce dispositif. Sur mandat de swissstaffing et de l'Union suisse des arts et métiers, l'institut GFS Zurich a mené une enquête auprès de 650 entreprises. Cette dernière montre qu'une organisation sur quatre se sent fortement limitée dans son recrutement à cause de cette obligation. Par ailleurs, 39% des entreprises déclarent subir une plus grande charge administrative.

4800 embauches

Comme l'indique le premier rapport de monitorage du SECO, quelque 200 000 postes soumis à l'obligation d'annonce ont été signalés au service public de l'emploi depuis l'entrée en vigueur de cette mesure. Les ORP ont transmis au moins un dossier dans près de 55% des cas, ce qui a conduit à 4800 embauches (2,4%) – un bilan qualifié de «maigre» par la NZZ. L'analyse de l'utilisation des logins révèle que, parmi les personnes à la recherche d'un emploi dans l'une des professions concernées par l'obligation, seul un quart s'est enregistré pour accéder au domaine protégé. Le rapport en conclut qu'il faut encourager davantage l'utilisation de la priorité de l'information.

Argovie



Isabelle Wyss, cheffe de la section Intégration sur le marché du travail du canton d'Argovie

«Une activité devenue ordinaire»

«Dès 2020, le seuil de chômage pour l'obligation d'annonce des postes vacants sera abaissé à 5%. Il y a deux ans encore, lors de l'introduction de cette mesure, le SECO supposait qu'avec le seuil le plus bas, le nombre de postes à annoncer allait tripler. Nous nous demandions alors si nous serions à la hauteur du défi.

Nous savons aujourd'hui que nous allons y arriver. L'éventail des professions concernées au 1er janvier 2020 va se réduire, à la suite de l'ajustement de la nomenclature suisse des professions CH-ISCO 08: le nombre de postes vacants à annoncer diminuera donc aussi. Depuis juillet 2018, le nombre de postes à pourvoir signalés à nos sept ORP a doublé, passant de 600 à 1200 par mois. Pour la suite, nous prévoyons une nouvelle augmentation d'environ 50%, soit 1800 postes. Par ailleurs, avec un taux de chômage bas dans le canton d'Argovie (2,3% en août 2019), je ne vois guère de raison d'embaucher des conseillers et conseillères supplémentaires. Jusqu'à présent, nous avons dû affecter sept postes équivalents plein temps (EPT) pour gérer l'obligation d'annonce. Compte tenu de la diminution du chômage, nous sommes parvenus à couvrir ce besoin en partie par des permutations internes, cela sans réduire d'autres prestations. À partir de 2020, nous estimons que 2,7 EPT en plus seront nécessaires. Les processus sont rodés et ont fait leurs preuves.

Je ne peux ni ne souhaite m'exprimer sur les effets concrets de ce dispositif. Nous mettons en œuvre des décisions politiques. Ce que je tiens à mentionner de positif, c'est que cette mesure a rendu le marché du travail un peu plus transparent. En outre, grâce aux outils numériques à disposition, l'application de l'obligation d'annonce s'est fortement dynamisée. Enfin, nous avons pu améliorer encore les bonnes relations existant avec les employeurs et nouer beaucoup de nouveaux contacts. Il y a aussi des entreprises qui jugent l'obligation d'annonce trop bureaucratique ou qui la rejettent purement et simplement. Ainsi, environ un tiers des entreprises ne respectent pas leur devoir de nous donner un retour sur les dossiers que nous leur avons envoyés. Ces feed-back seraient pourtant précieux pour nous. De plus, bon nombre d'entreprises ne savent toujours pas qu'elles doivent annoncer les postes à pourvoir, notamment dans le secteur de la restauration.

L'obligation d'annonce est devenue une activité ordinaire. Nous sommes conscients que cette démarche cause un travail supplémentaire aux entreprises. Mais la plupart d'entre elles s'y sont adaptées.»

Fribourg



Hugues Sautière, chef de la section Chômage du Service public de l'emploi du canton de Fribourg

«Un stimulus important»

«Notre chance est d'avoir mis en place dès 2009 le Pôle placement. Avec l'obligation d'annonce, ce canal, qui fait le lien entre l'ORP et les entreprises, a vu son débit quasiment tripler. À Fribourg, le nombre d'emplois annoncés par mois est passé de 250 à quelque 700. Pour faire face à cette augmentation, et sans budget additionnel, nous avons revu notre organisation du travail, l'allocation des ressources, nos procédures et nos outils. Le cahier des charges du mandat des ORP a connu une nette transformation avec une hausse significative des tâches administratives. Trois personnes ont ainsi été engagées pour renforcer le Pôle placement et soutenir son volumineux travail de réception, de vérification et de relais des annonces. L'obligation a rendu la gestion des priorités plus périlleuse et le contact avec les employeurs moins fréquent, au risque de démotiver les répondants entreprises. Nous avons également révisé certaines procédures, comme celles de contact et de sélection des dossiers des demandeurs d'emploi. Les profils sont validés par les répondants entreprises et les conseillers en personnel lors d'une séance commune, puis envoyés de manière groupée aux entreprises. Ces dernières s'en disent satisfaites, hormis celles offrant des postes pour lesquels il n'y a pas de candidats adéquats et qui doivent tout de même patienter cinq jours.

Plusieurs améliorations peuvent être relevées: une meilleure visibilité du marché du travail, en particulier des postes disponibles et des activités RH des entreprises, une collaboration plus systématique avec ces dernières ainsi qu'un stimulus important dans l'utilisation des nouveaux outils, comme celui de l'adéquation entre les postes vacants et les profils des demandeurs d'emploi via les compétences. La nouvelle nomenclature des professions, annoncée pour janvier 2020 et réclamée depuis dix ans par les cantons, constitue aussi un grand pas en avant. Elle favorisera considérablement le travail de *matching*. Je ne peux que féliciter le SECO pour son labeur et son accompagnement.

Concernant les défis posés par l'abaissement de la barre à 5%, il s'agira de consolider encore le Pôle placement, principal point de contact, cela sans dotation supplémentaire. En parallèle, il faudra se préparer à l'entrée en vigueur des services *online*, par exemple le téléchargement des C.V., des preuves de recherches d'emploi et du formulaire IPA via la plateforme travail.swiss. Ces services nous feront gagner un temps précieux. Dans le même sens, nous devrons accompagner au mieux l'ensemble des collaborateurs lors de l'implémentation des autres projets du SECO, également annoncés pour 2020.»

Étude

Saisie du temps de travail: plus de liberté ou plus de stress?

Selon une étude de l'Université de Genève, quiconque renonce à enregistrer son temps de travail a davantage d'autonomie mais travaille aussi plus longtemps. Ce faisant, ce gain d'autonomie permet de mieux gérer les situations de stress, notamment lorsque les mesures d'accompagnement exigées par le législateur sont appliquées.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

En mai 2019, la Cour de justice de l'UE a rendu un arrêt de référence quant à l'enregistrement du temps de travail. Les États membres de l'UE doivent désormais faire en sorte que les employeurs mesurent le temps de travail journalier de leurs employés. Alors que l'UE est en train de renforcer et d'unifier les règlements en la matière, la Suisse suit un chemin inverse. Dans le cadre de la révision d'une ordonnance de la loi sur le travail, le Parlement fédéral a adopté, en 2016, deux nouveaux articles qui prévoient des exceptions à l'obligation d'enregistrer systématiquement le temps de travail:

- L'art. 73a offre aux employés la possibilité de renoncer à l'enregistrement du temps de travail si leur salaire brut annuel dépasse 120 000 francs et s'ils disposent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail, y compris dans l'aménagement de leurs horaires.
- L'art. 73b prévoit la possibilité d'enregistrer uniquement la durée totale du travail quotidien pour les employés disposant d'une autonomie significative en matière d'horaires.

D'un côté, les employeurs estiment que ces règles renforcent l'autonomie de certains groupes de travailleurs. De l'autre, les associations d'employés craignent une augmentation du stress et une surexploitation.

Une étude commandée par le SECO à l'Université de Genève permet désormais de clarifier le débat sur la base de données factuelles. Elle donne des informations sur la durée du travail effectif, le stress au travail, la conciliation famille-travail et la santé des travailleurs. Les résultats de l'enquête s'appuient sur un échantillon de 2013 réponses valides. Cette dernière a été menée auprès de huit entreprises de di-

verses branches (assurances, télécommunications, industrie et commerce de détail). Aucune entreprise du secteur bancaire n'a souhaité participer à l'enquête, alors que les recours aux régimes dérogatoires autorisés par la loi du travail y sont fréquents.

Pas nécessairement plus de stress

L'étude révèle que, dans les branches étudiées, les régimes dérogatoires ne concernent qu'un nombre limité d'employés (entre 3 et 20%). Mais ceux qui les pratiquent travaillent plus longtemps que les personnes qui enregistrent leur temps de travail. L'étude constate qu'il existe un lien direct entre la modalité d'enregistrement et le temps de travail effectif. Elle ne dit pas s'il s'agit d'une relation causale ou d'une simple corrélation.

Concrètement, les personnes ayant renoncé à l'enregistrement (selon l'art. 73a) travaillent 45,6 heures en moyenne, contre 41,8 heures pour les employés au bénéfice de l'enregistrement simplifié (selon l'art. 73b) et 39,6 heures dans le cas d'un enregistrement systématique du temps de travail.

La probabilité qu'une durée hebdomadaire du travail soit très élevée (au-delà de 55 heures) est plus grande avec des dérogations: 11,7% des travailleurs concernés par l'art. 73a, contre 3,4% de ceux concernés par l'art. 73b et seulement 1,3% de ceux qui enregistrent toutes leurs heures. Le travail du soir concerne surtout les employés au bénéfice de l'art. 73a.

40% sans mesures d'accompagnement

Selon l'étude, il n'y a pas de lien direct entre la modalité d'enregistrement du temps de travail et l'exposition à un risque

de stress important. Cela s'explique notamment par le fait que les employés concernés par les dérogations bénéficient aussi d'une plus grande autonomie, ce qui aide à mieux gérer les situations de stress. Cela ne se vérifie cependant qu'à deux conditions: l'employeur doit appliquer les mesures d'accompagnement, destinées à protéger la santé des personnes concernées, et faire respecter les durées maximales de travail ainsi que les périodes de repos. Mais dans les faits, ces mesures font défaut dans presque 40% des cas. Par ailleurs, il est établi que les personnes insatisfaites du mode d'enregistrement sont davantage stressées. Cela vaut en particulier pour les travailleurs soumis aux art. 73a et 73b, qui souhaitent enregistrer la totalité de leurs heures.

La conciliation travail-famille est généralement considérée comme bonne. Toutefois, cette conciliation est plus difficile pour les employés qui ont renoncé à l'enregistrement. Beaucoup d'entre eux ont des difficultés à se détacher du travail et se sentent si fatigués qu'ils font une croix sur les loisirs. Il existe un lien direct entre la conciliation travail-famille et le mode d'enregistrement: il est plus difficile pour les travailleurs concernés par l'art. 73a de concilier vie professionnelle et vie familiale (c'est moins le cas pour ceux bénéficiant de la clause dérogatoire de l'art. 73b). Les résultats de cette étude ne permettent pas de tirer des conclusions définitives sur le lien entre modalités d'enregistrement et état de santé des personnes concernées.

Propositions de l'étude

L'avenir dira si, à la lumière de ces résultats, de nouvelles mesures de libéralisation rallieront une majorité. L'initiative parle-

mentaire du conseiller aux États Konrad Graber souhaite libérer certains secteurs économiques, groupes d'entreprises ou employés de l'obligation de respecter une durée de travail hebdomadaire, lorsque les travailleurs concernés sont soumis au modèle du temps de travail annualisé. De son côté, l'étude formule les propositions suivantes:

- Procéder à un relevé systématique des entreprises et des employés concernés par les art. 73a et 73b, et mener un inventaire des pratiques en matière de dérogation.
- S'assurer que les travailleurs concernés par ces deux articles donnent leur accord explicite sur la modalité d'enregistrement et qu'ils soient effectivement informés de la possibilité d'enregistrer systématiquement leur temps de travail sans encourir de conséquences négatives.
- Se donner les moyens de contrôler que des mesures d'accompagnement soient mises en place dans toutes les situations relevant de ces deux articles. Ce contrôle pourrait être effectué par des commissions paritaires ou des inspecteurs du travail, selon les cas.
- S'assurer que les travailleurs bénéficiant des art. 73a et 73b remplissent effectivement les critères d'autonomie dans l'organisation de leur travail et de leurs horaires, car celle-ci joue un rôle déterminant dans la prévention du stress.
- Mettre en place des mécanismes de contrôle de la durée habituelle du travail, notamment pour éviter les situations excessives (55 heures hebdomadaires et au-delà).

.....
Bonvin, J.-M., Cianferoni, N., Kempeneers, P. (2019): Évaluation des effets des modifications aux règles concernant l'enregistrement du temps de travail (art. 73a et 73b OLT 1) entrées en vigueur le 1.1.2016. Université de Genève.

L'avis des employeurs

Daniella Lützelschwab, responsable du secteur Marché du travail et droit du travail auprès de l'Union patronale suisse



L'autonomie favorise la santé

«La nouvelle est réjouissante et importante: l'étude en question réfute les craintes selon lesquelles le non-enregistrement du temps de travail nuit à la santé. Aucun lien direct entre les modalités d'enregistrement et le stress n'a pu être constaté. Comme on s'y attendait, l'étude indique au contraire que la modification de l'ordonnance, réalisée en 2016, permet de bien circonscrire le nombre d'employés concernés. Il est ainsi démontré que seuls 3 à 13% des employés – hors secteur bancaire – n'enregistrent plus leur temps de travail. La révision de l'ordonnance ne provoque donc pas de phénomène de masse. Il n'est pas étonnant que l'absence d'enregistrement fasse légèrement augmenter le temps de travail effectif, car les employés doivent disposer d'une grande autonomie pour leurs tâches. Cela concerne essentiellement les cadres qui, indépendamment des modalités d'enregistrement, travaillent de toute façon davantage que certains employés avec des horaires fixes. Il est aussi intéressant de constater que l'autonomie dans le travail (responsabilités, participation aux décisions, etc.) favorise la santé, la satisfaction professionnelle et la conciliation emploi-famille. Selon l'étude, parmi les employés libérés de l'enregistrement, seuls 9,7% se sentent stressés. Cette proportion est près de 3% inférieure à celle des employés qui enregistrent systématiquement leur temps de travail.»

L'avis des employés

Luca Cirigliano, responsable du domaine Droit du travail auprès de l'Union syndicale suisse



Risques et effets secondaires

«Selon l'OCDE, la législation suisse sur le travail est l'une des plus favorables qui soit pour les employeurs. Malgré cette flexibilité, généralement utilisée au profit de l'employeur, qui peut gérer ses employés en fonction de ses besoins, l'enregistrement du temps de travail revêt une grande importance. Sans ces relevés, le travail ressemble finalement à la conduite d'une voiture dépourvue de compteur de vitesse: on ne tarde pas à rouler trop vite et à causer un accident! Le 1er janvier 2016, un compromis a été négocié en vue de supprimer cet enregistrement pour une poignée de catégories d'employés. Ce souhait avait été formulé par le secteur bancaire. Des études avaient été réalisées en collaboration avec l'Association patronale des banques et l'Association suisse des employés de banque. L'avis de la médecine du travail était clair: les risques augmentent et on ne peut renoncer à l'enregistrement que sous certaines conditions très restrictives (plus de 50% du temps de travail hebdomadaire organisable de façon entièrement autonome; CCT obligatoire; mesures en faveur de la santé, évaluées par une instance indépendante). La présente étude confirme le bien-fondé de ces paramètres stricts et restrictifs. Les employés concernés bénéficient d'une CCT et de mesures obligatoires en matière de santé, et ils travaillent effectivement de manière autonome. Les effets sont donc positifs. Malgré cela, les personnes qui renoncent à l'enregistrement travaillent en général (trop) longtemps, ce qui est malsain sur la durée. Cela doit faire réfléchir.»



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 (df), Formation et Marché du travail
Laura Perret Ducommun (lp), Formation
Anna Zbinden Lüthi (az), Orientation
Alexander Wenzel (aw), Orientation
Christine Bitz (cb), 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

l.scheidegger@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, 9, 12, 18, 21, 24: Adrian Moser; p. 7: DR; p. 11: CSFO/Thierry Porchet; p. 13: CSFO/Frederic Meyer; p. 15: Daniel Fleischmann; p. 27: DR; p. 29: Union patronale suisse, DR

Avant-première

Le prochain numéro paraîtra le 21 février. Focus: Métiers en mutation