Formation Orientation Marché du travail

PANORAMA

N° 5 | 2020

Agilité

En quoi l'agilité est-elle une compétence organisationnelle élémentaire? À quoi ressemble un management agile dans une entreprise? Comment la Suède a-t-elle mis en place un partenariat public-privé agile dans le contexte de la crise sanitaire?

Digitalisation de la recherche de places d'apprentissage
Zoom sur le programme digitalisé «Processus de candidature» offert par YES. | *p. 16*

L'hypnose conversationnelle appliquée aux consultations
Explication de quelques bases. | *p. 22*

Avancer ensemble vers la normalité
Insertion professionnelle et psychiatrie à Bâle-Campagne. | *p. 26*

Agilité

FOCUS

4 **L'agilité, une compétence organisationnelle élémentaire** | J. Krapf
L'agilité n'est plus seulement l'apanage de start-up ou de grandes entreprises dont le succès dépendait d'un service informatique agile.

6 **Le dilemme de la bonne gestion scolaire** | D. Fleischmann
Un processus de négociation d'égal à égal est nécessaire.

8 **«Ce sont plein de petites graines qui créent l'agilité»** | Interview: L. Perret Ducommun
Michel Perrin, CEO d'UDITIS, parle du management agile dans sa société.

10 **Requalifier les travailleurs pour atténuer le choc économique** | A. Enders et al.
Exemple suédois de partenariat public-privé agile.

FORMATION

14 **Entre espoirs concrétisés et points faibles à combler** | C. Hofmann et al.
L'AFP et la FPra (formation pratique) sous la loupe.

16 **Digitalisation de la recherche de places d'apprentissage** | F. Montellier
Zoom sur le programme digitalisé «Processus de candidature» offert par YES.

ORIENTATION

20 **Disposition à l'orientation professionnelle chez les jeunes** | J. Marciniak et al.
Quels sont les éléments et les facteurs clés qui favorisent le choix d'un métier chez les jeunes? Que vaut l'approche traditionnelle de l'adéquation?

22 **L'hypnose conversationnelle appliquée aux consultations** | M. Schweizer
Explication de quelques bases.

MARCHÉ DU TRAVAIL

25 **Davantage de transparence** | Interview: D. Fleischmann
Entretien avec la nouvelle présidente de l'AOST, Nicole Hostettler.

26 **Avancer ensemble vers la normalité** | D. Fleischmann
Le centre de compétences WorkMed de Liestal (BL) combine évaluations psychiatriques, traitements et entraînements au travail.

27 **Éviter que la désinsertion devienne chronique** | D. Fleischmann
À Bâle-Campagne, des demandeurs d'emploi atteints dans leur santé sont pris en charge dans le cadre d'un case management.

28 **Les activités de placement des entreprises sociales** | V. Antonin-Tattini et al.
Certaines entreprises sociales d'insertion opèrent à l'interface entre marchés primaire et complémentaire.

CARTOON

30 Ch. Biedermann

ÉDITO

Par Stefan Krucker, rédacteur en chef

Quoique synonymes de mouvement, de rapidité de réaction et de flexibilité, les méthodes «agiles» exigent de la patience. Ce qui apparaît, de prime abord, comme une contradiction n'en est en fait pas une. Deux exemples l'illustrent:

En raison du coronavirus, Dany Gehrig, CEO de Globetrotter, a vu son chiffre d'affaires dégringoler (-80%). Les suppressions d'emplois étaient inévitables. Le dirigeant avait alors annoncé que dans son entreprise, la décision de se séparer de telle ou telle personne reviendrait aux employés eux-mêmes, selon un mode de gestion participative appelé sociocratie. D'après le «Tages-Anzeiger», le personnel venait tout juste d'être averti de l'introduction de ce modèle.

Dans les médias, les commentaires ont été accablants. Pour Matthias Mölleney, ancien chef du personnel de Swissair, «laisser les collaborateurs décider des licenciements est en principe envisageable si l'employeur mise depuis longtemps sur la gestion participative et que le partage des responsabilités est bien implanté. Mais imposer un tel modèle aux employés lorsque l'entreprise est dos au mur est la pire solution qu'on puisse imaginer» («Tages-Anzeiger» du 26 août 2020). Dany Gehrig aurait mieux fait d'être plus patient.

Michel Perrin, CEO de la société informatique UDITIS, en a aussi fait l'expérience (lire p. 8): en 2016, il avait annoncé à ses collaborateurs qu'il allait «disrupter» l'organisation et en faire une entreprise «libérée», dépourvue de règlement et de hiérarchie. Il reconnaît s'être précipité, créant ainsi un chaos. Il a pu maintenir le cap malgré tout: la direction et les employés ont élaboré ensemble un règlement interne; un coaching a accompagné la suite du processus.

En matière de patience et de coaching, la gymnaste bernoise Tabea von Mühlenen en connaît un rayon, elle qui répète inlassablement ses exercices avec l'aide de son entraîneur. Comme le montrent la photo de couverture et celles introduisant chaque rubrique, c'est la seule façon pour la jeune femme d'arriver au résultat visé: légèreté, souplesse et donc agilité!

Traduction: Véronique Schwab

L'agilité, une compétence organisationnelle élémentaire

L'agilité a longtemps été considérée comme l'apanage de start-up ou de grandes entreprises dont le succès dépendait d'un service informatique agile. Mais avec la montée du numérique, l'agilité est devenue une compétence de base que toutes les organisations doivent maîtriser.

Par Joël Krapf, Head Transformation Management auprès de la Fédération des coopératives Migros

La crise du coronavirus nous a démontré avec quelle rapidité la normalité peut être bousculée. Pour beaucoup, le télétravail était presque impensable; aujourd'hui, certains n'imaginent plus leur vie sans. En un temps record, l'inhabituel est devenu absolument normal: se désinfecter les mains, respecter une distance ou porter un masque dans les transports en commun.

Une organisation capable de s'adapter à un environnement dynamique est qualifiée d'agile. L'agilité des organisations est étudiée scientifiquement depuis plus de 70 ans. Dans l'intervalle, les organisations ont activement intégré certains aspects de l'agilité, notamment sur la base du système de production *lean* de Toyota. Sous l'effet de la numérisation croissante, ce sont surtout les services informatiques qui ont développé des pratiques agiles. C'est pourquoi la naissance de l'agilité est souvent mise en lien avec le «Manifeste agile» publié en 2001 par des développeurs de logiciels. Parallèlement à l'informatique, d'autres secteurs tels que les RH, les finances ou les unités de production ont constaté que la numérisation et, partant, la volatilité, l'incertitude, la complexité ou l'ambiguïté («monde VICA») redéfinissent les processus collaboratifs de création de valeur. De là sont nés d'autres pratiques, méthodes et modèles destinés à rendre les organisations plus agiles.

«Le plus rapide mange le plus lent»

Cependant, même après 2001, l'agilité reste au mieux un mot creux dans les documents stratégiques de nombreuses organisations. En effet, mis à part des start-up ou des entreprises dont le succès dépend de compétences informatiques agiles, rares sont celles qui ont alors perçu la nécessité d'investir dans l'agilité. Cela ne fait que cinq ans environ que le sujet prend de l'importance dans la vie professionnelle: depuis, presque toutes les entreprises s'intéressent à l'agilité.

Sous l'effet de la crise sanitaire, l'urgence de l'agilité a aussi atteint les PME traditionnelles, ce qui n'est pas seulement lié à la charge soudaine imposée à de nombreuses entreprises. L'avancée de la numérisation s'est encore accélérée. Il est vrai que sur le plan technologique, les changements observés ne sont pas révo-

Traduction: Philippe Domont

lutionnaires, car ni le e-commerce, ni les paiements sans espèces, ni les outils tels que Microsoft Teams, Slack, Skype ou encore Zoom ne sont vraiment nouveaux. Mais le fait que, pour la première fois, un grand nombre d'entreprises aient été contraintes de passer au numérique a marqué le début des prochaines poussées de la digitalisation. Cette accélération va accroître la pression sur toutes les organisations pour qu'elles deviennent plus agiles. La loi de Darwin appliquée aux organisations ne sera plus «le plus gros mange le plus petit», mais «le plus rapide mange le plus lent».

Les trois dimensions de l'agilité

Pour devenir plus agile, une organisation doit s'adapter selon trois dimensions:

- Les valeurs et les compétences liées à l'agilité ancrent ce nouveau paradigme dans les comportements individuels afin de garantir une culture agile et homogène au sein du groupe.
- Les pratiques de travail et les méthodes agiles garantissent un processus itératif et incrémentiel (= pas à pas et en s'appuyant sur l'étape précédente) afin d'apprendre rapidement grâce aux feed-back et aux expériences pratiques, mais aussi pour diminuer le risque d'erreurs.
- Les structures et la gouvernance agiles soutiennent les processus de décision rapides et orientés client. Les équipes sont autonomes et interdisciplinaires, assurant ainsi une vision globale.

Avec l'implémentation de l'agilité à grande échelle, on observe pour chacune des trois dimensions d'innombrables pratiques, méthodes et modèles adoptés par les organisations qui veulent mettre cela en place.

Dans la dimension des valeurs et des compétences, divers concepts tels que le «Manifeste agile», le «Leadership transformationnel», le «Servant Leadership», le «Management 3.0» ou encore le «BetaCodex» offrent une première approche de la thématique. Beaucoup d'organisations élaborent à cet effet leur propre charte de valeurs, qu'elles traduisent en principes modernes de gestion. Quant aux pratiques de travail et aux méthodes, il en existe une multitude, dont certaines sont très courantes: «Scrum», «Kanban», «Design Thinking», «Lean Startup», etc. En revanche, les entreprises peinent encore à mettre en œuvre de véritables changements de structures et de gouvernance. Rares sont celles qui ont adopté des approches telles que «Objectives and Key Results», «Holacratie» ou encore «Teal Organisation».

Modèle holistique d'agilité

Le «Scaled Agile Framework» (SAFe) est un modèle holistique d'agilité des organisations. Il offre un cadre de référence qui intègre certainement le mieux les trois dimensions de l'agilité. Ainsi, SAFe propose aux organisations un fondement de valeurs et de compétences («Core Values», principes SAFe, «Lean-Agile Mindset»), des pratiques concrètes en matière de structure et de gouvernance ainsi que des modes de travail reconnus («Scrum», «Kanban», «Design Thinking», etc.).

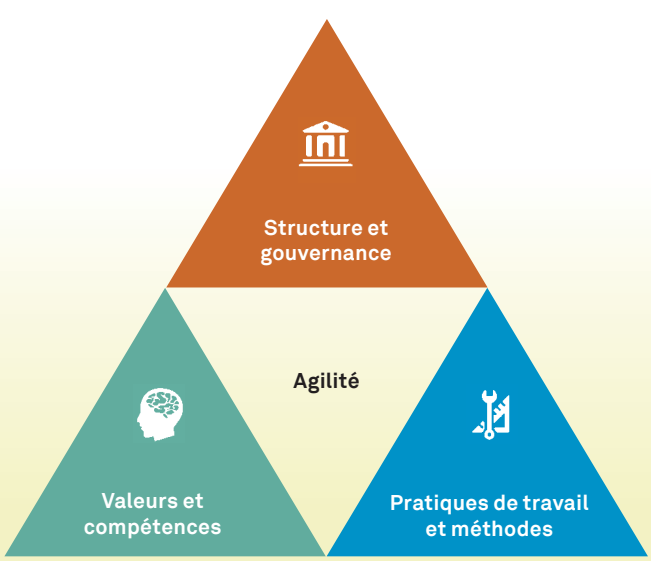
Beaucoup d'organisations s'appuient sur le modèle SAFe. Son grand avantage? Avec son cadre de référence, les éléments sont harmonisés; ces derniers ont à maintes reprises fait leurs preuves dans la pratique. Ce modèle a cependant un impact plutôt dissuasif sur un certain nombre d'entreprises, car il touche en effet à quasiment tous les aspects organisationnels.

L'expérience montre que l'utilisation de SAFe est un objectif attrayant pour de nombreuses entreprises. Mais pour y parvenir, elles doivent parfois prévoir auparavant quelques étapes supplémentaires (expérimentation de nouveaux modes de travail, acquisition de nouvelles compétences, etc.).

L'agilité s'est introduite dans le monde du travail. Si, 70 ans en arrière, ce phénomène intéressait surtout les chercheurs et, il y a 20 ans encore, surtout les développeurs de logiciels, il représente de nos jours une compétence de base indispensable à toute organisation voulant survivre dans un monde qui change rapidement. De nombreuses organisations doivent opérer des changements significatifs dans les trois dimensions précitées. Cependant, l'agilité ne transforme pas seulement les organisations, mais aussi les individus qui y travaillent. Cela signifie deux choses: pour les employés, les exigences relatives aux compétences et aux pratiques de travail changeront; à l'avenir, l'environnement organisationnel et donc le monde du travail seront, pour beaucoup, très différents de ceux d'aujourd'hui.

www.joel-krapf.com

Les trois dimensions de l'agilité



Source: J. Krapf (2017)

Pilotage et conduite dans les écoles

Le dilemme de la bonne gestion scolaire

Une bonne gestion scolaire assure une grande qualité d'enseignement, mais elle interfère également avec l'autonomie pédagogique des enseignants, ce qui peut s'avérer explosif. Un projet du Centre suisse de l'enseignement secondaire II a trouvé des solutions intéressantes.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Les écoles sont comme des villages. Il y a des lieux pour se rencontrer ou se retirer, des organes de décision, du bavardage, etc. Si vous demandez à Beatrice Gregus quelle image lui vient à l'esprit pour décrire son école, c'est celle-là. Son «village» se compose de trois sections et compte quelque 1000 étudiants et apprentis, 70 enseignants et bien d'autres spécialistes. Beatrice Gregus aurait également pu parler d'une PME de taille moyenne. Elle dirige le Centre de formation santé-social (BfGS) de Weinfelden (TG).

Dans cet écosystème, il y a des forces qui rapprochent et d'autres qui éloignent. Les gérer est l'une des tâches centrales de la direction. Tous les responsables de branche pensent-ils qu'il est bon que les élèves apprennent de manière plus autonome? Que doivent faire les directions d'école pour que les enseignants soient aptes à utiliser Office 365? Quels sont les paramètres adéquats pour mesurer la qualité de l'enseignement? Voilà autant de problématiques qui entraînent un dilemme propre à toutes les organisations complexes: la direction d'école doit pouvoir prendre des décisions agiles en accord avec la stratégie, mais sans ignorer les enseignants et les groupes de travail. Beatrice Gregus l'expérimente tous les jours: les activités des responsables de domaine ou des équipes de projet sont essentielles; elles lui apportent un grand soutien et la déchargent énormément. C'est le cas par exemple lors de la mise en œuvre de nouvelles ordonnances sur la formation professionnelle initiale. Beatrice Gregus doit aussi s'assurer que les décisions sont prises en fonction des capacités de l'école et des besoins des groupes d'intérêts. «Vis-à-vis de mes supérieurs, je soutiens les enseignants et les responsables de branche; à mes collaborateurs, je dois expliquer les grandes lignes stratégiques, y compris le manque de temps et de ressources financières. Dans les faits, c'est presque impossible de faire tout juste.»

Les écoles ne sont pas des machines

Comment les directions d'école peuvent-elles garantir un enseignement de qualité sans restreindre la liberté pédagogique des enseignants et donc sans les démotiver? Cet autre dilemme représente aussi une préoccupation majeure depuis de nombreuses années. Ursula Käser en sait quelque chose. Actuelle directrice du Campus Muristalden de Berne (école privée et partiellement subventionnée), elle a travaillé à l'Office des écoles moyennes et de la formation professionnelle du canton de Berne de 2009 à 2018. Elle se souvient des discussions sur la qualité des écoles à cette époque. Dans un souci d'optimisation, les écoles ont soudain été considérées comme des unités organisationnelles qui devaient être standardisées et contrôlées, par exemple via une maturité centralisée ou encore des critères de qualité fixes. «Ces discussions politiques ont placé les écoles face à un défi, explique Ursula Käser. Elles ont aussi déclenché un contre-mouvement qui a finalement abouti à un vieux constat: les bonnes écoles ne peuvent pas être contrôlées ou standardisées comme des machines.» Pointure en la matière, le sociologue allemand Helmut Willke avait montré, dans le cadre de la gouvernance contextuelle, que les systèmes complexes ne peuvent être gérés avec succès que si l'autorité de pilotage respecte l'autonomie des unités organisationnelles et crée les conditions dans lesquelles ces unités commencent à se contrôler elles-mêmes. «Cette conception a eu un effet libératoire», se souvient Ursula Käser. On parle aujourd'hui d'«objectifs de développement» plutôt que de «standards»; les conventions de prestations ont remplacé les contrôles fondés sur la confiance. Tous les sous-systèmes impliqués devraient être placés sur un pied d'égalité dans un discours commun.

Contre le boycott silencieux des enseignants

Communiquer plutôt qu'imposer: voilà qui est plus facile à dire qu'à faire. Même aujourd'hui, des projets de développement

«Énergie étonnamment grande»

En 2018, le Centre suisse de l'enseignement secondaire II a lancé un projet de pilotage et de conduite dans les écoles («Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen»), en collaboration avec l'Office des écoles et de l'instruction publique de Dresde (Allemagne). Douze écoles moyennes ont identifié des éléments et des formes pour façonner les contextes à l'intérieur et à l'extérieur de ces établissements. Les résultats ont fait l'objet d'un atelier qui, comme le raconte Ursula Käser (directrice du Campus Muristalden de Berne), «a soudainement soulevé une énergie étonnamment grande pour le sujet dans divers contextes informels». Les travaux ont été synthétisés dans une version abrégée, afin d'être utilisés dans la pratique de la gestion scolaire.

www.zemces.ch

Traduction: Catherine Natalizia

Les directions d'école feraient bien d'accorder de l'autonomie à leurs responsables de branche, ce qui implique aussi des obligations pour ces derniers.

organisationnel dans des écoles échouent régulièrement parce que les enseignants se sentent ignorés et entrent dans un boycott silencieux. Le Centre suisse de l'enseignement secondaire II (ZEM CES) en est bien conscient. En tant qu'agence spécialisée de la CDIP, il a lancé il y a deux ans un projet de pilotage et de conduite dans les écoles (cf. encadré). Objectif? Sensibiliser aux rôles, aux dépendances et aux processus complexes qui interviennent dans ces établissements. Cela inclut une compréhension des tâches ambivalentes des directions d'école, qui doivent accorder aux sous-systèmes un degré élevé d'autonomie et de pouvoir de décision. Mais elles doivent également veiller à agir dans l'intérêt du système global et à atteindre un certain niveau de qualité pédagogique. Sans conduite, pas d'enseignement de qualité. Sans communication, pas de consensus. Sans transparence, pas de confiance. Sans confiance, pas de motivation. «Il y a 20 ans, on considérait le développement scolaire, l'assurance qualité ou la formation continue comme des tâches distinctes, relève Beatrice Gregus. Aujourd'hui, nous savons que tout cela va de pair.» Les directions d'école ont donc également une responsabilité envers la qualité de l'enseignement; cette dernière ne relève pas uniquement des enseignants. À l'inverse, les enseignants ont le droit et le devoir de participer à l'élaboration de la stratégie globale de l'école. Cette approche se reflète par exemple dans le label de gestion de la qualité Q2E, avec lequel la BfGS travaille également. Ce label prévoit que les écoles définissent elles-mêmes, dans leur charte de qualité, les «directives cibles» pour le développement et l'évaluation internes de la qualité de l'établissement. Il fait ainsi des enseignants des acteurs du changement.

Rendre des comptes à l'ensemble du système

Dans le cadre du projet du ZEM CES, douze directions d'école de Suisse et du Land de Saxe se sont réunies pour déterminer les procédures, les organes et les lignes directrices des processus de gouvernance. Sont ici concernés les rectorats, les équipes pédagogiques, les conseils d'élèves, les responsables de branche ou encore les groupes de gestion de la qualité. Tous ont une double tâche dans le cadre d'un pilotage contextuel réussi. Ils s'organisent de manière autonome et font avancer les thématiques qu'ils ont choisies. Ils mettent également les résultats de ce travail à la disposition des autres organes de l'école.

La liberté accordée aux sous-systèmes pour l'organisation des thématiques est ainsi contrebalancée par l'obligation d'en rendre compte à l'ensemble du système de l'école. Cela nécessite un niveau élevé de réflexion de la part des sous-systèmes, la capacité de s'analyser et de se décrire, mais aussi de comprendre les autres sous-systèmes. Ursula Käser le sait bien: cela ne réussit pas toujours de manière optimale. «Dans de nombreuses écoles du secondaire II, les sous-systèmes – les responsables de branche, par exemple – en savent trop peu sur ce que font les autres, précise la directrice. Il faut améliorer cela.» Ces organes ont en partie développé des innovations intéressantes, par exemple sur la question de savoir comment créer des situations d'évaluation valables ou encore comment fournir un feed-back équitable et durable. Ursula Käser parle d'une «timidité des sous-systèmes à rendre compte de leur travail». Et Beatrice Gregus d'ajouter: «Je ne parlerais pas de timidité, mais plutôt de budgets temps serrés et peut-être de priorités différemment comprises.»

Processus de négociation d'égal à égal

Le concept de pilotage contextuel peut être utilisé pour concevoir non seulement les interfaces au sein des écoles, mais aussi les relations avec les systèmes environnants des autorités ou de la politique de la formation. C'est là que les questions en lien avec le développement scolaire, de la qualité ou du personnel doivent être abordées et qu'il est utile de mettre en place des structures de communication et de coopération qui permettent des processus de négociation d'égal à égal. Ursula Käser illustre comment cela peut réussir en utilisant l'exemple des évaluations externes d'établissements: on pourrait simplement envoyer les rapports aux écoles. Il est toutefois préférable que les autorités scolaires et la direction d'école en discutent dans le cadre d'un processus de recherche commun afin d'identifier les possibilités d'amélioration. «Ce n'est que sur la base de conclusions formulées conjointement et de conventions d'objectifs que les évaluations peuvent produire leurs effets», conclut la directrice. Le succès de cette démarche n'est pas seulement une question de structures appropriées ou d'attribution de rôles. C'est aussi une question d'attitude.

En entreprise

«Ce sont plein de petites graines qui créent l'agilité»

Michel Perrin est un funambule de l'agilité organisationnelle. À la tête d'une PME romande de services informatiques qui a soufflé ses 20 bougies en 2020, il a fait le pari de la métamorphose en entreprise agile. Entretien avec un patron visionnaire.

Interview: Laura Perret Ducommun, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: Quelle est votre définition de l'agilité en entreprise?
Michel Perrin: On peut parler d'agilité organisationnelle ou opérationnelle. Dans notre cas, il s'agit d'agilité organisationnelle. Je cite volontiers la définition de Jérôme Barrand, de l'Université de Grenoble: «L'agilité est la capacité de mouvement pertinent, individuel et collectif, dans un environnement turbulent.» C'est donner du sens, motiver, montrer de la reconnaissance et accompagner avec bienveillance les collaborateurs, car ce sont eux qui amènent la valeur ajoutée. Ils s'engagent et prennent des risques dans l'action. Nous savons aujourd'hui mesurer le savoir-faire et le savoir-être, mais nous avons peu d'outils pour jauger l'engagement des gens.

Pourquoi avoir introduit le management agile dans votre entreprise UDITIS?
L'un de mes associés a suivi une formation EMBA dans laquelle il a découvert de nouveaux modèles plus horizontaux d'organisation d'entreprise. Il m'en a ensuite parlé. Nous cherchions une méthodologie pour augmenter la valeur ajoutée et le plaisir des collaborateurs. Notre idée était qu'en cas d'urgence, la direction serait nécessaire pour prendre les décisions. Dans les autres situations, les décisions devraient être prises par la personne la plus qualifiée et la plus proche du terrain. L'objectif était de mettre en place une organisation qui permette à l'ensemble des collaborateurs d'être qui ils sont, avec leurs forces et leurs faiblesses, en étant soutenus par la direction plutôt que soumis aux contraintes qu'elle leur imposerait.

Comment avez-vous effectué cette métamorphose?
Nous avons acheté des livres, suivi des séminaires à Paris, échangé entre mes associés et moi et cherché le type de modèle que nous allions appliquer. Tous les collaborateurs ne sont pas prêts ou n'aspirent pas à avoir plus d'autonomie ou de responsabilités. Par contre, ils sont tous très engagés. Ils doivent pouvoir exercer leur métier en étant qui ils sont et non ce que nous aimerions qu'ils soient. Le management doit apprendre à travailler avec des individus. Il faut combler les lacunes des uns avec les forces des autres et valoriser les atouts de chacun. Il est inutile de vouloir résorber les lacunes des gens par la formation là où ils n'évolueront jamais. Une entreprise, c'est comme un puzzle géant avec des pièces complexes, des trous et des superpositions. Ces imperfections ne sont pas graves, il faut juste en être conscient. Le management doit s'adapter à chaque individualité.

Par quoi avez-vous commencé?
En décembre 2016, nous avons informé les collaborateurs que nous allions «disrupter» l'organisation, sans règlement ni hiérarchie, et en faire une entreprise libérée. Ils se sont demandé si nous avions fumé la moquette! Nous avions effectivement oublié de les informer au préalable par rapport à nos réflexions sur une transformation potentielle de l'entreprise. Un changement n'est pas un cadeau et on a créé un chaos en mettant la charrue avant les bœufs. Nos collaborateurs se sont dit que c'était une lubie de la direction et qu'elle allait passer. Heureusement, nous avons pu compter sur la fidélité de nos employés – beaucoup travaillent chez nous depuis plus de dix ans. Par la suite, le chaos a permis la coconstruction du nouveau modèle. Nous avons par exemple révisé en commun notre règlement interne, qui est passé de 32 à 7 pages, avec un ensemble minimum de règles que tout le monde doit respecter. En 2018, nous avons acquis une nouvelle société. Et la libération de l'entreprise s'est poursuivie avec un accompagnement (coaching) de qualité.

À quoi sert un CEO dans une entreprise libérée?
UDITIS est une société dynamique en perpétuel déséquilibre. Mon job est de créer le déséquilibre permanent et d'être vif face aux technologies, aux clients et aux marchés. Dans le déséquilibre, on est en éveil et donc agile. Mais en dessous de la corde funambulesque, il y a un filet de sécurité. C'est un déséquilibre maîtrisé qui ne suscite pas de peurs mais une attention permanente. Il faut assurer la sécurité avec finesse.

Qu'est-ce qui a changé concrètement pour les employés?
Avant, un collaborateur qui avait une nouvelle idée venait m'en parler. Je lui confir-

UDITIS en bref

L'entreprise UDITIS est active dans le domaine des systèmes d'information. Située à Peseux, dans le canton de Neuchâtel, elle a été créée en l'an 2000 comme *spin-off* du CSEM (Centre suisse d'électronique et de microtechnique). Elle compte aujourd'hui 50 collaborateurs et collaboratrices.

www.uditis.ch

Michel Perrin, CEO de la société UDITIS: «Une entreprise, c'est comme un puzzle géant avec des pièces complexes, des trous et des superpositions. Le management doit s'adapter à chaque individualité.»

mais que tout était en ordre, ça le rassurait, alors que c'était dans un domaine où j'avais moins de compétences que lui. Aujourd'hui, si un collaborateur a une idée et un besoin d'informations ou de compétences, il va chercher de l'aide ailleurs, dans une matrice claire des rôles et des porteurs de rôles. Un rôle se caractérise par une raison d'être, un ou plusieurs domaines et des redevabilités *(deliverables)*. Prenons le rôle «marketing»: personne ne peut changer la couleur de notre logo sans passer par ce rôle. Le *deliverable* est un fichier image au format PNG. Ce rôle est détenu par la personne la plus adéquate au sein de l'organisation, indépendamment de sa fonction ou de la hiérarchie.

Il n'y a donc plus de chefs?

Il reste un système hiérarchique avec des fonctions. Une personne a plusieurs rôles et une fonction qui lui donne son statut. Il y a cinq types de fonctions chez UDITIS: associé, mentor, expert, spécialiste et apprenant. Pour ma part, j'ai la fonction de CEO/associé et je porte les rôles de marketing, de transformation digitale et de communication interne. Lorsqu'un spécialiste souhaite devenir expert, il doit être coopté par l'ensemble de ses collègues, ce qui lui donnera une entière légitimité. Cette organisation se fonde sur la confiance – sincère – et la responsabilisation. Nos collaborateurs sont des adultes salariés et pas des enfants à qui l'on donne de l'argent de poche! Nous avons mis en place un cadre simple et fin. Nous avons un minimum de règles qui sont exploitées au maximum. Si une règle occasionne trop d'exceptions, il faut alors la retirer. Si un collaborateur transgresse les règles, il n'a alors plus sa place dans l'équipe.

Quelle est la prochaine étape d'agilité au sein de votre entreprise?

Il s'agit d'admettre et de vivre avec l'incertitude, d'approfondir le présent et d'arrêter les projections hypothétiques. Avec la crise du coronavirus, une visibilité organisationnelle de trois à six mois est devenue acceptable. Nous avons aussi prévu de redéfinir les modalités de rémunération ainsi que les lieux de vie (au bureau, chez le client, à domicile). Enfin, nous aimerions ancrer nos expériences du point de vue académique afin de donner une assise solide à ces démarches considérées jusqu'alors comme idéalistes pour des soixante-huitards en renaissance.

Quels bénéfices avez-vous retirés de l'agilité?

Nous avons remis l'humain au centre, tout en assurant la satisfaction de nos clients. Nous avons obtenu de meilleurs résultats en termes de chiffre d'affaires; l'agilité n'en est toutefois pas l'unique cause. Nous avons dilué les responsabilités, ce qui a permis d'alléger certaines fonctions. Nous avons un excellent état d'esprit, qui s'est confirmé durant le confinement. En outre, nous avons bénéficié d'un effet marketing en communiquant sur notre transformation agile, ce qui nous a donné un avantage concurrentiel sur le marché.

Avez-vous également rencontré des difficultés?

Avec l'augmentation de l'implication des collaborateurs, il y a un risque de s'enflammer, de faire un burnout. Nous avons aussi moins de sécurité face au futur, ce qui peut provoquer une certaine anxiété pour l'ensemble des acteurs. Personnellement, je crois au collectif; d'autres comptent seulement sur eux-mêmes. Dans le collectif, il y a moins de chances de devenir riche et moins de risques de se casser la figure. Le collectif est un coussin amortisseur. À mes yeux, c'est la meilleure stratégie de pérennisation, mais pas d'optimisation des profits.

Quelle est la place de l'erreur sous l'angle de l'agilité?

Le coaching a été ma thérapie de boss pour passer de la posture de dirigeant à celle d'accompagnant. Ensuite, c'est une cascade qui a permis le changement de posture du management. Il faut activer le droit à l'erreur. Si le boss fait une erreur, il faut le dire afin que les autres sachent qu'ils ont aussi le droit de se tromper. Cela légitime l'erreur et permet d'accroître l'engagement des collaborateurs qui auraient peur de mal faire.

Vous avez trouvé la recette miracle?

Il n'y en a pas, ce sont plein de petites graines qui créent l'agilité. Nous appartenons à des groupes d'échange avec des sociétés qui travaillent sur l'agilité. Le monde d'avant était compliqué, le monde d'aujourd'hui est devenu complexe. Une montre est compliquée, la nature est complexe. Une entreprise est un être vivant qu'on appelle personne morale. Pour rendre l'entreprise visible dans nos prises de décisions, nous utilisons parfois une chaise vide dans la salle de réunion. Nous demandons alors à l'entreprise, matérialisée par cette chaise, ce qu'elle pense de telle ou telle décision. Il y a certains domaines plus délicats: par exemple, il vaut mieux ne pas tenter de changer dès le départ le modèle de rémunération. Il faut embarquer les gens avec soi, beaucoup parler avec eux, décider et faire les choses avec le droit de revenir en arrière. Surtout, il ne faut jamais tomber amoureux de ce qu'on met en place!

Partenariat public-privé agile

Requalifier les travailleurs pour atténuer le choc économique

Les reconversions de travailleurs d'une industrie à l'autre sont fréquentes mais, en temps normal, très lentes. La crise du coronavirus a intensifié ces transferts, dont certains ont été opérés de manière rapide et efficace. Exemple en Suède.

Par Albrecht Enders, Lars Haggstrom (IMD) et Rafael Lalive (Université de Lausanne)

La pandémie de Covid-19 a fragilisé de nombreuses industries alors qu'en parallèle, d'autres secteurs tels que celui de la santé, le commerce en ligne ou même les écoles dans certains pays ont au contraire vu la demande pour leurs services être décuplée. Tandis que des millions de travailleurs dans le monde se sont retrouvés sans emploi, d'autres ont été surchargés de travail.

La plupart des gouvernements ont réagi à la crise en créant des allocations de chômage et des aides spéciales, toutes indispensables. Peu ont mis en place des programmes permettant aux travailleurs de se requalifier et de se reconvertir vers des secteurs en manque de main-d'œuvre. Avec la contraction drastique de la demande du côté des consommateurs, une réduction significative de la force de travail était inévitable. Néanmoins, il aurait été souhaitable de prendre des mesures pour rééquilibrer l'offre et la demande de travail après ce bouleversement soudain, ce qui aurait contribué à soutenir les travailleurs en difficulté.

Il est difficile de proposer de telles mesures de requalification et de trouver des participants, cela principalement pour quatre raisons:

1) Beaucoup de pays acceptent l'idée que la requalification est importante en cas de chocs structurels, mais peu d'entre eux ont élaboré une vision cohérente et des objectifs clairs permettant de mettre en œuvre des programmes de requalification.
2) Le manque d'information sur les changements possibles de trajectoires limite souvent le développement de projets de requalification.
3) L'instauration d'une collaboration entre tous les acteurs concernés (entreprises, organismes de formation, autorités publiques, etc.) reste un défi.
4) Le coût des programmes de requalification n'est pas négligeable, à plus forte raison dans un contexte où les États subissent déjà une importante pression financière.

De steward à aide-infirmier

La Suède offre un exemple probant de cette approche. Dans ce pays, un consortium d'entreprises privées et d'organisations publiques a effectué, en quelques semaines seulement, des transferts entre professions. Le projet a été conçu par Oscar Stege Unger, membre du comité de direction de Scandinavian Airlines (SAS), entreprise appartenant au consortium. «À la mi-mars 2020, nous avons organisé une réunion extraordinaire et décidé de licencier temporairement 90% du personnel de bord, explique Oscar Stege Unger. Nous avons réalisé qu'un grand nombre de personnes allaient se retrouver sans occupation et qu'en parallèle, nous allions faire face à un énorme besoin dans le secteur sanitaire. Ayant travaillé par le passé dans la requalification, j'ai pensé que nous pourrions mettre en place un programme de formation de courte durée pour préparer ces personnes à soutenir nos infirmiers et nos médecins.»

À la suite de ces premières réflexions, Oscar Stege Unger a contacté Fredrik Hillelson, CEO de Novare Human Capital, entreprise active dans les RH. Profitant de l'écosystème suédois très connecté, cette dernière s'est ensuite adressée à Johanna Adami, présidente de l'Université Sophiahemmet (école de soins infirmiers établie à Stockholm). Ensemble, ces acteurs ont rapidement conçu un programme pour former, sur trois jours et demi, des aides-infirmiers et l'ont proposé aux employés de SAS. À noter que ces derniers avaient tous déjà suivi, dans le cadre de leur profession, une formation médicale de base et qu'ils avaient de l'expérience dans la gestion de situations stressantes. Parmi les centaines de postulations reçues, 30 participants ont été sélectionnés pour la session pilote, organisée à peine deux semaines après la fin de leur activité. Depuis lors, 500 autres personnes au bénéfice d'une formation comparable ont suivi le programme. Deux mois après le lancement de la session pilote, le programme a même intégré le catalogue standard de formation de l'Université Sophiahemmet.

Émulations et enseignements

Suite à ce premier succès, de nouveaux besoins ont vu le jour. En Suède, la plupart des écoles sont restées ouvertes pendant la crise du coronavirus. Cependant, certains membres de leur personnel étaient régulièrement forcés de rester chez eux, car ils présentaient des symptômes de la maladie. Plusieurs dizaines de personnes, issues de différentes professions, ont participé à une formation de trois jours qui abordait divers sujets (planification des leçons, pédagogie, situations quotidiennes rencontrées en classe, etc.). Désormais engagées dans plusieurs écoles de Stockholm, ces personnes soulagent ainsi les enseignants surchargés afin qu'ils puissent se concentrer sur leurs tâches principales. Le projet a également été étendu au secteur forestier; en temps normal, ce dernier fait appel à de nombreux travailleurs étrangers.

Ces initiatives pourraient bien perdurer après la crise du coronavirus. Bien qu'elles soient très spécifiques au contexte suédois, elles permettent de mettre en lumière des enseignements précieux. Tous les acteurs impliqués ont souligné l'importance majeure de l'objectif qui les a unis, mais aussi qui leur a permis d'agir rapidement et de manière peu conventionnelle. «Bien qu'il y ait eu des précédents réussis, ce qui était différent cette fois, c'est que tout le monde pouvait voir l'objectif commun, relève Oscar Stege Unger. Cela nous a permis d'exploiter complètement le potentiel de l'écosystème en place.» En effet, compte tenu de la complexité du programme de requalification, aucune organisation n'aurait été capable de le conduire seule. Il était nécessaire que les acteurs se connaissent personnellement et se fassent confiance afin de collaborer de manière efficiente. Oscar Stege Unger est conscient de l'importance de l'écosystème très soudé du pays: «En Suède, on part de l'idée que la collaboration entre le secteur public et les entreprises est gage de succès.» Le pays bénéficie de fait d'une culture qui encourage la coopération entre secteurs; sa taille relativement modeste favorise l'émergence de tels écosystèmes.

En Suède, différents acteurs ont mis en place un programme de formation express permettant aux hôtesses de l'air et aux stewards d'assister le personnel soignant sur le front de l'épidémie de coronavirus.

L'urgence comme levier d'une innovation rapide

Si les défis posés par la crise sont sans précédent, ils représentent également une opportunité unique de changer le système. La pression d'agir a permis de surpasser les régulations strictes et les limitations qui, en temps normal, peuvent freiner ce genre d'initiatives audacieuses. Les acteurs ont pu agir rapidement avec des projets pilotes de petite taille, en résolvant les problèmes quand ils se présentaient. «Notre système peut être très lent et les intérêts sont susceptibles de diverger, constate Fredrik Hillelson. Face à cette situation unique, j'espérais que les choses soient différentes. Elles l'ont été. Plutôt que de voir d'emblée les choses en grand, nous avons commencé par viser petit, démontré que cela fonctionnait et intégré les enseignements pour nous améliorer dans la suite du processus.» Généralement, la requalification est vue comme un long processus qui requiert une sélection rigoureuse, des formations et des certifications. Pour cette initiative, certaines étapes ont dû être accomplies bien plus rapidement. Il a fallu identifier les besoins ainsi que les travailleurs disponibles au bénéfice des compétences adéquates, mais aussi déterminer les aptitudes essentielles à acquérir rapidement puisque ce type de requalification ne pouvait intégrer l'ensemble des sujets traités dans le cadre d'une formation traditionnelle. En outre, il s'agissait d'allouer des postes aux travailleurs nouvellement qualifiés et de contrôler la qualité de leur travail. Par ailleurs, il a fallu rendre ces transferts attrayants, en particulier auprès des travailleurs. Les participants ont rejoint le projet avec la perspective de se rendre utiles et de trouver peut-être un emploi plus stable. Un encouragement financier n'a pas été nécessaire pour les convaincre. Toutefois, afin de mettre rapidement sur pied le programme et de démontrer son efficacité, un soutien financier initial a été requis, en particulier pour former les travailleurs et faciliter le processus d'engagement. Ce financement ne pouvait pas provenir des organisations impliquées, déjà mises en difficulté par la crise. Heureusement, une fondation privée a financé les formations pilotes. Une fois les bénéfices visibles, les hôpitaux et les écoles ont assumé les charges.

Avec les répercussions à long terme causées par la pandémie, le transfert de travailleurs entre industries va vraisemblablement devenir de plus en plus courant. Cela étant, chaque pays devrait s'interroger sur la façon dont il peut faciliter, encourager et accélérer ces transferts via des programmes rapides de requalification. Quoique relativement modeste, l'expérience suédoise démontre leur potentiel considérable et peut faire office de modèle applicable à plus grande échelle.

Enders, A., Haggstrom, L., Lalive, R. (2020): How Reskilling Can Soften the Economic Blow of Covid-19. In: Harvard Business Review.

FORMATION

«Formation professionnelle 2030»

Projet EF-TOP officiellement adopté

«Les meilleures entreprises formatrices attirent les meilleurs apprentis. Les meilleurs apprentis deviendront les meilleurs professionnels»: telle est la devise d'«Entreprise formatrice TOP» (EF-TOP). Officiellement adopté début juillet 2020 par l'initiative «Formation professionnelle 2030», ce projet vise à contrer la pénurie de personnel qualifié et l'image parfois négative de l'apprentissage dual. Il délivre un certificat récompensant les entreprises formatrices qui s'engagent particulièrement pour la qualité de la formation des jeunes apprentis. EF-TOP cible principalement les formateurs en entreprise à travers un renforcement de leurs compétences méthodologiques, de l'affirmation de leur rôle de modèle ainsi que de leurs aptitudes sociales dans les rapports individuels avec les jeunes générations. Il est porté par quatre OrTra (Carrosserie Suisse, JardinSuisse, ASEPP et HotellerieSuisse), en collaboration avec l'IFFP. *lp*

www.topausbildungsbetrieb.ch

Étude

«Pouls des places d'apprentissage»

Depuis avril 2020, l'EPFZ, yousty.ch et professional.ch réalisent chaque mois un sondage intitulé «Pouls des places d'apprentissage». L'étude se focalise sur trois groupes cibles: les futurs apprentis, les apprentis actuellement en formation dans des entreprises touchées par la crise du coronavirus et les apprentis de dernière année qui terminent leur formation et entrent sur le marché du travail. À la fin du mois de juillet 2020, 90% des places d'apprentissage proposées ont été attribuées pour la rentrée d'août. Les apprentis de dernière année poursuivent souvent leur activité dans l'entreprise formatrice. Cette année toutefois, il est possible que leur nombre diminue de 16%, notamment dans les secteurs des métaux, des machines et des montres. En juillet, 2809 entreprises formatrices de différentes tailles, de tous les cantons et de toutes les catégories professionnelles ont participé au sondage. *lp*

www.lehrstellenpuls.ch

SRFP

Newsletter «Transfert»

La recherche constitue un pilier important de la formation professionnelle en Suisse. Depuis 2016, la Société suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle (SRFP) rend compte des principaux résultats dans une newsletter. Cette dernière s'intitule désormais «Transfert – Formation professionnelle dans le domaine de la recherche et de la pratique». Un collaborateur francophone (Hervé Munz, de l'Université de Genève) a intégré l'équipe de rédaction; il y aura ainsi davantage de contributions en provenance de la Suisse romande, mais aussi de traductions. Les articles seront mis en ligne immédiatement après avoir été contrôlés. Les lecteurs intéressés peuvent recevoir des notifications via LinkedIn ou des messages push. Ces nouveautés ont pu être mises en place grâce au soutien du SEFRI. L'abonnement à «Transfert» est gratuit. *dfl*

www.sgab-srfp.ch>Transfert

Traduction: Monique Cahannes

Lucerne

Le programme «BM SEK+» fait débat

À Lucerne, les élèves en dernière année d'école obligatoire qui visent un apprentissage technique ou commercial pourront suivre, un jour par semaine, des cours de maturité professionnelle (MP). Destiné aux jeunes particulièrement doués, le programme «BM SEK+» sera proposé à partir de l'année scolaire 2021/2022. Il profite tant aux élèves qu'aux entreprises, comme l'explique Bruno Wicki, responsable de la formation professionnelle chez Schindler: «Les jeunes qui commencent la MP au secondaire II gagnent une année. En obtenant la MP dès la fin de leur 3e année d'apprentissage, ils ont plus de temps pour se préparer à la procédure de qualification et pour se concentrer sur la formation dans l'entreprise.» Autre avantage: avec ce programme, la formation professionnelle se profile comme une alternative au gymnase. Mais l'idée ne séduit pas tous les spécialistes. Ainsi, Claudio Caduff, de la HEP de Zurich, conteste le modèle pour diverses raisons, liées à la didactique ou encore à la psychologie du développement. «En mathématiques, en allemand, en français et en anglais, les cours de MP se fondent normalement sur les connaissances acquises jusqu'à la fin du secondaire II, explique-t-il. Mais ce principe ne peut plus être respecté si ces connaissances sont acquises en même temps que celles de 1re année de MP.» Par ailleurs, bon nombre de sujets traités dans les cours de MP demandent une certaine maturité. «Les 14-15 ans sont beaucoup trop jeunes pour assimiler les nombreuses connaissances exigées par la MP, précise Claudio Caduff. C'est particulièrement vrai pour les compétences transversales qui, selon le concept du plan d'études cadre, sont acquises en même temps que les notions spécialisées.» La MP a aussi pour objectif spécifique de transmettre aux jeunes une certaine culture générale, soit des cours sans utilité immédiate. «Dans ce modèle, on délaisse encore davantage cet objectif par rapport aux cours de MP1 classique», relève Claudio Caduff. *dfl*

Portail d'Unia

Contre le harcèlement sexuel

Le syndicat Unia a mené une enquête sur le harcèlement sexuel durant l'apprentissage. Quelque 800 jeunes y ont participé. Les résultats montrent que 80% des femmes et 48% des hommes ont déjà été victimes de harcèlement sexuel. Ces situations se produisent sur le lieu de travail (33%), à l'école (34%) et dans la vie privée (56%). Partant de ce constat, Unia a décidé de lancer une campagne pour résoudre le problème. Il appelle les entreprises et les écoles professionnelles à combattre ensemble le sexisme et le harcèlement sexuel. Cela nécessite un changement de culture excluant toutes les formes – même atténuées – de sexisme. Le syndicat a développé un portail en ligne, destiné aux jeunes et aux entreprises, qui propose des mesures concrètes et préconise une tolérance zéro face au harcèlement sexuel. La prévention dans les écoles professionnelles et sur les lieux de travail doit être renforcée. Des règlements obligatoires contre de tels agissements doivent être mis en place dans toutes les entreprises et les écoles. Unia met à disposition un modèle et des principes pour en faciliter la conception. Une intensification des contrôles des conditions de travail des apprentis et apprenties dans tous les cantons est aussi exigée. Enfin, des bureaux indépendants de dépôt de plainte devraient être créés dans chacune des entreprises et des écoles, garantissant le respect de l'anonymat. *lp*

www.harcelement-pendant-lapprentissage.ch

Étude

Évolution de l'image des apprentis

«Les apprentis sont les laissés-pour-compte de notre société», titrait un exposé tenu en 1969 par le maire de Zurich Sigmund Widmer. Ce dernier déplorait la position «ambiguë» de ces jeunes dans l'ordre social, mais aussi leurs connaissances «terriblement pauvres». Ces propos et bien d'autres sont analysés dans le cadre d'une recherche consacrée à l'évolution de l'image des apprentis entre 1950 et 1970. L'auteure de l'étude, Lena Freidorfer-Kabashi (Université de Zurich), identifie trois façons de les représenter. Entre 1950 et 1960, les jeunes en apprentissage étaient surtout vus comme des «facteurs de production» ou des «facteurs économiques». À partir de 1960 environ, on a commencé à les percevoir comme des «sujets ayant des besoins individuels», cela grâce aux connaissances psychologiques et sociologiques qui ont été apportées dans la formation professionnelle. Dès lors, les apprentis ne se résumaient plus à des jeunes «bloqués dans leur développement intellectuel et physique», qu'il fallait protéger. À partir de 1967, l'image des apprentis a continué à évoluer. Ces derniers se sont libérés des structures conformistes, se sont exprimés publiquement dans la presse et à la télévision et ont même lancé de nombreux mouvements de protestation. D'abord représentés comme de la main-d'œuvre à mener à la baguette, les apprentis sont donc devenus des sujets à éduquer et à former, à l'instar des gymnasiens. Sigmund Widmer déplorait aussi un écart «flagrant» entre collégiens privilégiés et apprentis. Les recherches relatives aux décennies suivantes diront si cet écart a été jugulé. *dfl*

www.bwpat.de > Ausgaben > Ausgabe 38

AFP et FPra

Entre espoirs concrétisés et points faibles à combler

Une étude montre que les jeunes qui terminent une AFP ou une FPra (formation pratique) ont de bonnes chances de trouver un emploi et de continuer à se former. Toutefois, même dans ces formations, le taux de résiliation des contrats d'apprentissage est élevé, soit plus de 20%. Les mesures de soutien ne sont pas encore bien coordonnées ou sont prises trop tard.

Par Claudia Hofmann, Kurt Häfeli (HfH), Barbara Duc et Nadia Lamamra (IFFP); avec la participation de Xenia Müller et Annette Krauss (HfH) ainsi que d'Isabelle Bosset (IFFP)

L'AFP a été introduite en 2004 en Suisse, avec l'espoir que des contenus de formation standardisés améliorent l'employabilité des apprentis sur le marché du travail et la perméabilité vers des formations ultérieures. De son côté, l'association INSOS a lancé la formation pratique (FPra) à l'intention des jeunes pour qui l'AFP représente un niveau trop élevé. La FPra est généralement cofinancée par l'AI. En 2019, environ 8500 jeunes ont commencé une formation AFP (10% des nouveaux contrats d'apprentissage) et quelque 800 une FPra. Les deux formations sont disponibles dans une soixantaine de professions.

Plusieurs évaluations montrent que les expériences faites jusqu'à présent avec ces deux types de formation sont positives. Cependant, certaines questions restent sans réponse:

- Comment les apprentis vivent-ils leur situation à l'école professionnelle et dans l'entreprise?
- Quelles sont les raisons et les conséquences des résiliations de contrats d'apprentissage?
- Les diplômés sont-ils bien intégrés sur le marché du travail?

Ces questions font l'objet de la présente étude, cofinancée par le SEFRI et réalisée par la HfH (Haute école intercantonale de pédagogie curative de Zurich) ainsi que l'IFFP.

L'étude combine des données qualitatives et quantitatives recueillies en Suisse alémanique et en Suisse romande dans six formations AFP et dans les FPra correspondantes. Des enquêtes ont été menées au début de la formation (n = 788), à la fin de celle-ci (n = 714) et huit mois plus tard (n = 424). Près d'un cinquième des personnes interrogées étaient des apprentis FPra. L'étude qualitative a englobé des entretiens avec 37 personnes directement après la résiliation du contrat d'apprentissage et avec 28 un an et demi plus tard.

Satisfaction élevée

Les résultats concernant l'origine et le parcours scolaire des apprentis révèlent une grande hétérogénéité. Avant l'AFP, 27% des apprentis ont fréquenté uniquement l'école ordinaire (contre 3% des apprentis FPra). Avant la FPra, 34% des apprentis n'avaient fréquenté que des écoles spéciales (contre 9% des apprentis AFP). Beaucoup ont eu des parcours non linéaires (écoles à l'étranger et alternance entre cadre normal et cadre spécial). En outre, le passage direct à l'AFP ou à la FPra au terme de l'école obligatoire est plutôt rare (environ 28%). Dans le cas des AFP, pour près de la moitié des apprentis, il s'écoule deux ans, voire plus, entre la fin de l'école obligatoire et l'entrée en formation.

Les apprentis évaluent positivement la formation, surtout l'entreprise et les formateurs. La satisfaction baisse un peu entre le début et la fin de la formation, mais elle reste élevée. Dans l'ensemble, les apprentis se sentent seulement «de temps en temps» surchargés à l'école et dans l'entreprise.

Situation après résiliation du contrat d'apprentissage

Quelque 21% des apprentis AFP et 27% des apprentis FPra ont mis fin à leur contrat d'apprentissage, dans des proportions qui varient selon le secteur d'activité (entre 17 et 28%). Comme l'indiquent les entretiens, les raisons sont similaires à celles évoquées par les apprentis CFC: prestations insuffisantes, problèmes interpersonnels au travail ou à l'école, mauvais choix professionnel, conditions de travail ou de formation inadéquates. Deux autres raisons complètent la liste chez les apprentis AFP: orientation professionnelle perçue comme forcée et problèmes physiques ou psychiques. Dans le cas des apprentis FPra, la résiliation du contrat d'apprentissage est plus susceptible d'être liée à une décision de l'AI ou au passage à une AFP. De nombreux apprentis sont mal à l'aise avec le fait de suivre une AFP ou une FPra et affichent des réticences, indiquant que l'image de ces deux formations reste négative.

Un an et demi après la résiliation du contrat d'apprentissage, la situation des 28 jeunes interrogés est contrastée. Fait réjouissant: quelque 40% d'entre eux (12) ont repris une formation; parmi ces derniers, plus de la moitié suit une formation avec des exigences plus élevées, preuve de la perméabilité du système de formation professionnelle. Une part importante (9) travaille, mais souvent sans qualification (5). En revanche, les parcours de «désaffiliation», où les jeunes ne sont ni en formation ni en emploi (7), représentent un résultat inquiétant.

Le retour à une formation dépend largement de l'environnement: la famille et les amis sont importants, mais leur rôle atteint vite ses limites. Le réseau professionnel (formateurs, enseignants, etc.) est actif, mais il n'est pas toujours perçu et utilisé par les jeunes comme un moyen de

Traduction: Catherine Natalizia

soutien (en particulier l'encadrement individuel spécialisé). Dans le cas du réseau institutionnel (services sociaux et thérapeutiques), l'accent n'est pas souvent mis sur la formation. Certains jeunes semblent également être dépassés par l'abondance des offres.

Situation après la fin de l'apprentissage

Huit mois après la fin de leur formation, un peu plus des trois quarts des anciens apprentis AFP sont insérés professionnellement: ils ont un travail ou suivent une formation. Ce taux est encore plus élevé chez les anciens apprentis FPra (86%; cf. graphique). Environ 80% bénéficient d'un CDI et travaillent à plein temps; un peu moins d'un tiers sont restés dans leur entreprise formatrice. Quelque 86% des diplômés AFP et 49% des diplômés FPra exercent sur le premier marché du travail. Un peu plus d'un quart des diplômés AFP enchaînent sur un CFC (une bonne moitié d'entre eux accèdent directement à la 2e année d'apprentissage). Près de 8% des apprentis FPra suivent une AFP (bon nombre d'entre eux y sont passés avant d'avoir terminé leur FPra). La probabilité que les jeunes travaillent ou suivent une formation dépend là aussi du secteur d'activité.

La satisfaction à l'égard de la situation professionnelle et des différents aspects du travail est élevée, sans qu'il y ait de différences entre l'AFP et la FPra ou entre les secteurs d'activité. Les jeunes interrogés ont apprécié leurs collègues et leurs supérieurs. Parmi les personnes qui se trouvent à nouveau en formation, la plupart (80%) se sentent bien préparées et ne sont pas surchargées. En revanche, les personnes qui n'ont pas trouvé de travail ou de place de formation sont nettement moins satisfaites de leur situation. Avec le recul, elles se montrent aussi plus critiques à l'égard de leur formation. L'incertitude face à l'avenir et les problèmes financiers sont vécus comme pesants. Parmi les personnes concernées, 44% n'ont rien qui structure leur quotidien.

Conclusion

Les AFP et les FPra représentent une formation appropriée pour de nombreux jeunes venant de contextes socioculturels et scolaires très différents. Cependant, certains d'entre eux rencontrent des problèmes d'adaptation et ont besoin d'un soutien ciblé. L'hétérogénéité des apprentis constitue également un défi pour les formateurs, mais la plupart parviennent à le surmonter, comme le montre la grande satisfaction affichée par les jeunes sondés issus des deux types de formation.

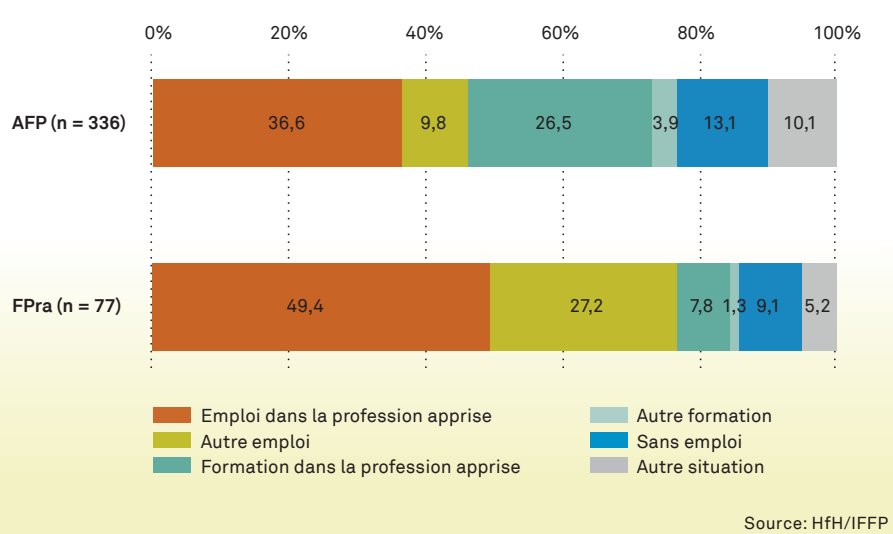
L'espoir que l'accès direct à une formation AFP soit perçu comme une alternative à une offre transitoire ne s'est pas concrétisé. À cet effet, des informations ciblées mettant l'accent sur la perméabilité vers d'autres formations plus exigeantes pourraient s'avérer utiles, en particulier en Suisse romande.

Les résultats concernant les résiliations de contrats d'apprentissage soulignent à quel point il est important de prêter attention au choix de la profession et de l'entreprise. Il faut aussi veiller à ce que les jeunes découvrent leur futur métier de manière concrète. Compte tenu du nombre encore limité d'offres de formation AFP et FPra, les jeunes avec différents handicaps ont besoin de temps et de soutien pour trouver la filière adéquate.

Les apprentis bénéficient d'un soutien à tous les stades de la formation. Cependant, la multiplicité des services et des spécialistes impliqués leur pose souvent un défi. L'aide semble encore insuffisamment coordonnée, voire déployée trop tard. Les enseignants des écoles professionnelles et les personnes chargées de l'encadrement individuel spécialisé pourraient être particulièrement utiles au niveau du diagnostic précoce. Comme l'indiquent les résultats de l'étude, ce système est encore sous-utilisé dans des situations critiques telles que la résiliation d'un contrat d'apprentissage. En outre, la collaboration entre les responsables de la formation et les services sociaux et thérapeutiques pourrait être améliorée. Il s'agirait aussi d'impliquer davantage les parents.

Les résultats relatifs aux parcours de formation et aux résiliations de contrats d'apprentissage sont importants dans ce domaine pour la politique éducative. Une certification professionnelle est essentielle, surtout pour les jeunes qui ont des problèmes de confiance en soi et des difficultés à s'émanciper. Elle favorise leur participation à long terme au marché du travail.

Situation après l'AFP/la FPra (huit mois après la fin de la formation)



Source: HfH/IFFP

Hofmann, C., Häfeli, K., Krauss, A., Müller, X., Duc, B., Bosset, I., Lamamra, N. (2020): Situation des apprenti-e-s et processus de transition dans les filières à faible niveau d'exigence (LUNA). Zurich/Renens, HfH/IFFP.

Programme «Processus de candidature»

Digitalisation de la recherche de places d'apprentissage

Entre l'univers des élèves en recherche de places d'apprentissage et la réalité professionnelle, un fossé reste à combler. Conçues par Young Enterprise Switzerland (YES), cinq sessions digitales enseignent de manière concrète les bases essentielles pour la recherche et l'obtention d'une place d'apprentissage.

Par Florence Montellier, responsable de Young Enterprise Switzerland pour la Suisse romande

Le programme d'action «Places d'apprentissage Covid-19», lancé fin mai 2020 par la Confédération et animé par la *task force* «Perspectives apprentissage 2020», entendait minimiser les effets négatifs de la pandémie de coronavirus sur la formation professionnelle. Parmi les mesures mises en place pour renforcer les chances de placement des jeunes, l'initiative de l'association à but non lucratif YES a été approuvée par le SEFRI. Elle vise à digitaliser le module de formation «Processus de candidature». Destiné aux élèves de 8e et 9e années (10e et 11e années HarmoS en Suisse romande), ce module était jusqu'alors proposé de façon présentielle dans les classes. Le dénominateur commun à tous les programmes de YES est le *learning by doing*. Reconstituer les conditions réelles de recherche de postes et d'embauche, tel est l'objectif de cette nouvelle offre digitalisée. En ligne, des professionnels aguerris au recrutement prodiguent conseils, astuces et motivation. Ils et elles sont choisis parmi le réseau de partenaires de YES, d'autres sont en cours de recrutement pour garantir l'adéquation entre les ressources que nécessite cette nouvelle prestation et la demande des établissements scolaires.

Cinq sessions pour se mettre à niveau

Durant cinq sessions digitales, des vidéos, des exercices de lecture et d'écriture, des travaux de recherche et des questions à choix multiples motivent les jeunes à préparer leur avenir. Le déroulement se fait de la manière suivante:

- Une première session souhaite la bienvenue dans le module «Processus de candidature» de YES. L'élève ouvre sa session en ligne et est invité à noter ses données personnelles. Le coach apparaît dans une vidéo tournée par ses soins. Il prend contact avec l'élève puis explique sa profession, son parcours et l'activité de son employeur. L'élève est ensuite invité à poser des questions sur cette première présentation. Des échanges intéressants s'instaurent entre élèves et professionnels expérimentés à propos de leur parcours, de leurs incertitudes au début de leur vie active ainsi que des paramètres qu'ils jugent importants («Avoir un chef qui croit en toi, qui te fait progresser, qui te fait apprendre de nouvelles choses», «Travailler dans une entreprise à l'ambiance sympa», etc.).
- Lors de la deuxième session, le processus de candidature et la recherche d'emploi sont thématisés. Le professionnel initie l'élève à la recherche d'annonces. Des captures d'écran montrent les meilleurs sites Internet et l'utilisation de filtres pour cibler la recherche. Tout cela se fait dans un style de communication incitant à l'action et motivant les élèves à se concentrer. Des informations collant au plus près de l'actualité du marché du travail sont passées au crible; le coach incite le jeune à créer un compte sur des sites tels que optioncarriere.ch, orientation.ch ou encore indeed.ch, pour y revenir plus facilement. Une annonce est décryptée pour identifier les compétences requises en vue de rédiger la lettre de motivation. Le coach encourage alors fortement les jeunes à prendre contact par téléphone avec l'employeur potentiel. À ce stade, un exercice de prise de contact téléphonique est proposé. Les jeunes font face à la réalité.

Les autres programmes de YES

YES propose plusieurs programmes. Dans le cadre du «Company Programme» (pour le secondaire II), les élèves créent et gèrent une mini-entreprise réelle et découvrent son fonctionnement durant une année scolaire complète. Quelque 200 entreprises sont créées chaque année grâce à ce programme. Avec «La jeunesse débat» (pour le secondaire I et II), les élèves apprennent à construire des arguments pour et contre dans des débats sociaux, économiques et écologiques. Objectifs: apprendre à mener de bons débats, à défendre sa position avec succès et à respecter l'avis d'autrui, savoir se forger sa propre opinion, etc. Le programme «Notre commune» vise à sensibiliser de manière ludique les élèves du primaire aux rôles, aux tâches et aux responsabilités des différents acteurs d'une commune. Ces activités sont réalisées par un ou une bénévole du secteur économique. Enfin, avec «Pintolino» (pour le primaire), les élèves développent, conçoivent et réalisent leurs propres produits ou services. De la phase de *brainstorming* aux activités de vente, ils planifient, organisent et mettent en œuvre leur projet commun dans différents groupes de travail.

- La troisième session est consacrée au dossier de candidature. Le lien avec la réalité professionnelle est toujours établi par le coach. «On explique aux jeunes que les spécialistes du recrutement regarderont très attentivement leur C.V., soit le document le plus important de leur dossier de candidature», indique Kai-Nicholas Kunze, consultant chez Move UP (cabinet spécialisé en conseil RH) et bénévole au sein du programme. Il s'agit de formuler des objectifs et de mettre en garde contre toutes les erreurs à ne pas commettre. L'élève est en mesure d'enregistrer au moins deux ébauches de C.V. sur la plateforme. Le coach donne à chaque élève un retour par visioconférence à la session suivante.
- La quatrième session permet de travailler sur la lettre de motivation et les échanges avec le professionnel. Les objectifs de la lettre sont expliqués et illustrés. Cette session donne aussi la possibilité de contacter le professionnel par visioconférence pour traiter les réponses aux leçons 1 à 3 et réaliser les jeux de rôle (recherche d'une place d'apprentissage par téléphone). Le coach fournit des conseils additionnels pour le C.V. et la lettre de motivation en vue de la remise finale des documents de candidature. Une *check-list* en ligne invite les élèves à vérifier que leur dossier de candidature comprenne bien tous les points essentiels.
- La cinquième et dernière session donne au professionnel l'occasion de reprendre des conseils très pratiques et réalistes sur la préparation d'un entretien d'embauche, d'appréhender les réalités du jeune public et de thématiser certains aspects (smartphone, chewing-gum, bonnes formules de politesse, prise de notes, etc.). La sensibilisation est concrète. Des scènes d'entretien réussies ou ratées sont montrées. En fin de programme, une visioconférence est proposée à la classe ou sous forme individuelle pour les élèves qui souhaitent réaliser un entretien d'embauche fictif sur la base du dossier de candidature qu'ils ont transmis à leur coach.

Retours d'expérience

L'enseignant reçoit de la part de YES des liens vers les sessions en ligne (elles restent actives pendant une période définie). Il pourra assister les élèves au moment de la visualisation, prévoir la salle informatique pour la rédaction de la lettre de motivation et du C.V. et planifier la rencontre virtuelle entre le professionnel et la classe. La réalisation du programme couvre entre quatre et six leçons.

«Mes élèves ont été marqués par cette expérience, souligne Pierre-Alain Chevalley, enseignant à Corsier-sur-Vevey (VD). Ils ont été confrontés à une personne qui s'y connaît vraiment en matière de recrutement. Pour une fois, ce n'est pas un prof qui leur demande de soigner leur orthographe – c'est bien qu'ils l'entendent de la bouche de quelqu'un d'autre et c'est très bénéfique pour notre enseignement! Ce programme numérique permet d'aborder le sujet d'une autre façon. Pour l'élève, c'est un travail autonome qui peut être en partie réalisé en classe et/ou à la maison et qui s'adapte donc à son rythme d'apprentissage. Cette offre complète très bien le travail des conseillers en orientation et des enseignants.»

Pour Kai-Nicholas Kunze, l'expérience est doublement profitable: «Accompagner ces jeunes dans la recherche de leur avenir professionnel m'a apporté beaucoup d'énergie positive; j'ai rencontré des personnes très motivées et avides de conseils pratiques sur leur orientation et l'approche du monde professionnel. Mon quotidien est fait de rencontres avec des professionnels expérimentés, des cadres, des directeurs et des spécialistes. Le programme de YES me permet de prendre le pouls de la jeunesse d'aujourd'hui pour comprendre qui sont les clients du futur. Les sessions permettent aux élèves de réfléchir à leur avenir professionnel et d'obtenir un feed-back personnalisé quant à leur projet, ce qui est très apprécié. Je recommanderais l'expérience à tous les spécialistes RH car c'est leur métier! Par ailleurs, l'exercice de réalisation vidéo a été un challenge très intéressant à relever et j'ai été bien préparé par YES.»

Ce programme est, à plusieurs titres, très utile aux jeunes dans leur recherche d'une place d'apprentissage. Il les prépare à répondre au mieux aux attentes du marché, malgré l'isolement provoqué par la crise sanitaire; il leur enseigne une forme d'entretien par vidéo qui fait déjà partie de certaines procédures de recrutement dans le monde du travail. Ainsi, les élèves auront pu se confronter et se préparer à cette situation éventuelle. L'objectif de YES est de mettre en place le plus vite possible les modules dans les écoles. Les professionnels et les établissements scolaires souhaitant participer peuvent prendre directement contact avec la responsable du programme chez YES, Cynthia Probst (cynthia.probst@yes.swiss).

Reconstituer les conditions réelles de recherche de postes et d'embauche, tel est l'objectif du programme digitalisé «Processus de candidature».

www.yes.swiss

ORIENTATION

Coronavirus

Conseil à distance: accueil positif

Suite à la crise du coronavirus, le domaine de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière a dû trouver, du jour au lendemain, des solutions de conseil à distance (par téléphone, courriel, *chat* ou visioconférence). L'association professionnelle profunda-suisse a recueilli les premières expériences de conseillers et conseillères en orientation. Ainsi, le conseil à distance est en général considéré comme un enrichissement, avec des avantages par rapport aux entretiens en face à face, tels que la possibilité d'effectuer des consultations plus souples, plus courtes et plus fréquentes. La distance physique permet une grande ouverture et un haut degré de sincérité. En revanche, il ne faut pas se «braquer» contre la technique. Une communication claire et explicite doit compenser les impressions directes qui manquent. *aw*

www.profunda-suisse.ch > Erkenntnisse aus dem Webinar Distanzberatung

Questionnaire

Carrières en période d'incertitude

Face à la transformation et à l'imprévisibilité des parcours professionnels, les travailleurs ressentent souvent des incertitudes à propos de l'évolution de leur carrière. Ces dernières peuvent porter sur les perspectives de carrière, sur les interactions entre travail, famille et loisirs ou encore sur la retraite. En outre, les incertitudes de carrière peuvent avoir un impact défavorable sur la satisfaction, la santé et la performance des travailleurs. C'est ce qui ressort d'une étude réalisée par l'Université de Berne. Les chercheurs ont développé et validé un questionnaire pour évaluer huit dimensions de l'incertitude de carrière. Bientôt disponible, ce test sera également très utile pour l'orientation. *aw*

www.sgab-srfp.ch (recherche avec les mots clés «temps incertains»)

www.aop.psy.unibe.ch > Forschung > Sichere berufliche Laufbahnen in Zeiten der Unsicherheit?

Étude

Prévoir des moments de détente

La maîtrise de soi aide à atteindre des objectifs à long terme. Pour les psychologues Katharina Bernecker et Daniela Becker, le plaisir immédiat et la capacité d'en jouir sont tout aussi importants. Les personnes qui savent profiter de la vie éprouvent davantage de bien-être, sont plus satisfaites de leur situation et souffrent moins de dépression et d'anxiété. Toutefois, avec le *home office*, les lieux de détente et de travail ne font soudainement plus qu'un; penser aux affaires en suspens perturbe les plages de repos. Pour parvenir à un équilibre entre aspirations hédonistes à court terme et objectifs de réussite à long terme, il faut planifier consciencieusement des moments de détente au cours de la journée. *az*

Bernecker, K., Becker, D. (2020): Beyond self-control: Mechanisms of hedonic goal pursuit and its relevance for well-being. In: Personality and Social Psychology Bulletin.

Traduction: Monique Cahannes

Enquête

Relève dans la coopération internationale

Quelles sont les motivations des étudiants qui envisagent une carrière dans l'aide humanitaire, dans la coopération au développement ou encore dans la promotion de la paix? Et pour quelles raisons s'en détournent-ils? Ces questions ont été au centre d'une enquête menée auprès de plus de 500 étudiants et étudiantes en Suisse; elle a été réalisée par cinfo, en collaboration avec la Haute école spécialisée bernoise. D'après ce sondage, ce sont la recherche d'un emploi qui «fait sens» et la possibilité de répondre aux défis globaux (écologiques, sociaux, etc.) qui attirent les jeunes dans la coopération internationale (CI). Dans une moindre mesure, ces derniers recherchent aussi un défi personnel et une expérience à l'étranger. Les difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle et à combiner les carrières au sein d'un couple sont les principaux freins à un cheminement dans la CI (l'équilibre entre travail et famille est en effet considéré comme le critère le plus important pour l'attractivité d'un poste). Autre obstacle: l'insécurité économique ou de l'emploi. La majorité des personnes interrogées, en particulier les femmes, préféreraient travailler pour une ONG; vient ensuite la Confédération, suivie par les organisations multilatérales telles que l'ONU, ces dernières éveillant plus l'intérêt des hommes. Du côté des employeurs actifs dans la CI, seize organisations établies en Suisse ont également été interrogées. Cet autre sondage révèle que le nombre de postes destinés aux débutants a globalement augmenté ces dernières années, surtout dans le domaine des médias et de la communication. Dans les ONG, les candidatures par poste sont en hausse, tandis que le recrutement de «juniors» s'avère plus compliqué pour les organisations multilatérales. *aw*

www.cinfo.ch/youth-interest

Méta-analyses

L'alliance de travail comme facteur de succès

Instaurer une relation empreinte de respect et de confiance entre thérapeutes et patients favorise la réussite du traitement. C'est ce que montrent plusieurs méta-analyses menées sous la direction de Christoph Flückiger, professeur de psychothérapie à l'Université de Zurich, et impliquant des chercheurs issus de 17 pays. Les troubles psychiques sont traités avec succès si les thérapeutes et les patients travaillent ensemble, de manière ciblée, dans une relation de confiance. Pour établir cette «alliance de travail», il faut fixer conjointement et activement les objectifs de la consultation ainsi que les interventions qui y sont liées. La confiance à l'égard de la gestion adéquate des informations personnelles des patients est aussi très importante. Questionné par PANORAMA, Christoph Flückiger estime que cette alliance est également pertinente pour l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. «Elle est sans doute encore plus importante quand des troubles psychiques, qui continuent à être stigmatisés, entrent en jeu. Certains consultants se demandent en effet s'ils sont perçus comme des ‹ratés› et donc comme des cas problématiques et désespérés aux yeux des conseillers.» Selon le spécialiste, les attentes envers les activités de conseil doivent être questionnées et négociées. Il est important de ne pas promettre monts et merveilles, mais d'élaborer ensemble un objectif réaliste. *az*

Flückiger, Ch. et al. (2020): The reciprocal relationship between alliance and early treatment symptoms: A two-stage individual participant data meta-analysis. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology (N° 9[88], pp. 829-843).

CDOPU et profunda-suisse

Directives éthiques pour l'orientation

Dans un projet commun, la CDOPU et profunda-suisse ont élaboré douze directives éthiques pour l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) en Suisse. Les objectifs de ces directives sont les suivants:

- En tant que code de déontologie, définir les valeurs et les positions fondamentales des spécialistes de l'OPUC, donner une orientation.
- Garantir le professionnalisme des spécialistes de l'OPUC, malgré les mutations du monde professionnel et éducatif.
- Réduire la pression sur les conseillers (liée aux exigences contradictoires); encourager la discussion et la gestion des tensions.
- Renforcer l'OPUC dans le paysage éducatif aux niveaux cantonal, national et international ainsi que sur le marché du travail.
- Veiller à ce que la dignité, le potentiel et le rôle actif des consultants soient respectés.

Ces directives doivent aussi servir de référence pour le positionnement de l'activité de conseil et de la collaboration avec les partenaires issus des milieux de la formation, de l'économie et de la politique. En 2002 déjà, la CDOPU avait élaboré une charte pour les institutions en vue de s'assurer que les consultants soient traités de manière respectueuse et que les conseillers agissent avec professionnalisme. Les nouvelles directives ont été conçues sur la base de la Constitution fédérale, de la loi sur la formation professionnelle, des principes éthiques de l'AIOSP (Association internationale d'orientation scolaire et professionnelle) et des contenus de la stratégie «Formation professionnelle 2030». Elles figurent sur les sites Internet de la CDOPU et de profunda-suisse. *az*

www.cdopu.ch

www.profunda-suisse.ch

Étude

Disposition à l'orientation professionnelle chez les jeunes

Une analyse systématique de la littérature a permis d'identifier les éléments et les facteurs clés qui favorisent le choix d'une profession chez les jeunes. Une étude d'intervention a montré que l'approche traditionnelle de l'adéquation a plus de succès qu'une approche moderne.

Par Julian Marciniak et Andreas Hirschi, Département de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Berne

Le choix d'une profession est une question centrale pour de nombreux jeunes. Il est donc important qu'ils s'y préparent correctement pour pouvoir intégrer le monde du travail avec succès et satisfaction. Mais que signifie se préparer au choix d'une profession? La littérature spécialisée comprend différents concepts et termes: préparation au choix professionnel, capacité d'adaptation professionnelle, etc. Ces concepts se focalisent généralement sur des éléments tels que l'attitude face au choix d'un métier ou encore la connaissance du processus d'orientation professionnelle (OP) et du monde du travail. Jusqu'à présent, il n'existait pas de synthèse globale intégrant toutes les composantes essentielles du choix professionnel. C'est pourquoi nous avons analysé la recherche en matière d'OP au cours des 20 dernières années et défini l'expression générique «disposition à l'orientation professionnelle» comme étant l'ensemble des attitudes, des comportements, des connaissances et des compétences requis pour faire face aux changements de carrière attendus et inattendus.

L'analyse a montré que ces trois éléments fondamentaux – attitudes, comportements ainsi que connaissances et compétences – sont nécessaires pour gérer avec succès la transition de l'école à la vie professionnelle. Le concept de disposition à l'OP inclut également le caractère imprévisible du monde du travail actuel. Ainsi, aux événements planifiés, comme la fin de la scolarité, s'ajoutent des changements inattendus qui peuvent affecter le choix professionnel: bouleversements dans un secteur, nouveaux modes de travail dus à l'automatisation, etc. L'OP reste par conséquent une thématique importante à l'âge adulte. Le concept de disposition à l'OP est donc pertinent à tout moment de la vie professionnelle.

Facteurs favorisant la disposition à l'OP

Dans notre analyse, nous avons également examiné les facteurs qui favorisent la disposition à l'OP et les avons scindés en facteurs individuels et contextuels. Les facteurs individuels englobent les caractéristiques démographiques, le niveau de formation et de réussite, les traits de personnalité, l'expérience professionnelle ainsi que la motivation et les attitudes générales à l'égard de la carrière. Dans le cas des caractéristiques démographiques par exemple, il est apparu que la disposition à l'OP augmente avec l'âge. En ce qui concerne la formation, nous avons constaté que les élèves avec de très bons résultats affichent une plus grande disposition à l'OP parce qu'ils semblent se focaliser davantage sur leurs études. Quant aux traits de personnalité, un tempérament proactif, une grande confiance en soi et une approche optimiste s'avèrent favorables. Les jeunes qui ont déjà une expérience en termes de job, des objectifs de carrière ou des valeurs professionnelles affirmées semblent également mieux préparés.

Les jeunes qui ont déjà une expérience en termes de job, des objectifs de carrière ou des valeurs professionnelles affirmées semblent mieux préparés au moment de choisir un métier.

Les facteurs contextuels peuvent être divisés en trois catégories: contexte familial, soutien social et interventions. Dans le cas du contexte familial, il est important que les parents soutiennent suffisamment et activement les jeunes dans la recherche d'une profession. Au niveau du soutien social, l'école et les amis constituent des ressources importantes. Les interventions en matière d'OP renforcent également l'intérêt des jeunes pour le choix d'un métier. Ces interventions peuvent prendre la forme d'ateliers, de cours de préparation à l'OP ou de soutien par des conseillers.

Malgré ces constats, de nombreuses questions restent sans réponse:

- Comment la disposition à l'OP évolue-t-elle pendant la scolarité? Certaines attitudes conduisent-elles à tel ou tel modèle de comportement?
- Existe-t-il des types spécifiques de disposition à l'OP? Y a-t-il des jeunes qui ont surtout des connaissances et des compétences, mais peu d'attitudes positives?
- Tous les jeunes développent-ils de la même manière leur disposition à l'OP?
- Quels types d'interventions renforcent le mieux la disposition à l'OP?

Un problème pour 17% des jeunes

Afin de répondre à ces questions, nous avons mené un projet avec le soutien financier du SEFRI. Nous avons suivi l'évolution du choix professionnel, de la 10e année HarmoS jusqu'à l'entrée en apprentissage. À cette fin, nous avons recruté 1072 élèves des cantons de Berne, d'Uri et d'Argovie et les avons interrogés à plusieurs reprises.

Les premiers résultats ont montré que les éléments fondamentaux de la disposition à l'OP (cf. tableau) se développent de

Traduction: Catherine Natalizia

manière relativement homogène. Nous avons aussi constaté qu'un tempérament proactif, un degré élevé de confiance en soi et une rigueur accrue sont des facteurs propices. Toutefois, nous avons également pu remarquer que, pour quelque 17% des jeunes, la disposition à l'OP se développe de manière insuffisante. Ce groupe a aussi obtenu des résultats relativement faibles pour les trois traits de personnalité et devrait donc faire l'objet d'une attention particulière, par exemple dans le cadre d'un atelier de préparation au choix professionnel ou avec l'aide de conseillers.

Comment encourager la disposition à l'OP?

Traditionnellement, lors du processus d'OP, on veille à ce que les jeunes apprennent d'abord à mieux se connaître, avant de leur faire découvrir le monde du travail. L'objectif est de trouver une adéquation entre ce qu'une personne sait et aime faire (patience, contact avec la clientèle, etc.) et une profession donnée (employé-e de commerce, par exemple). Cette approche dite de l'adéquation est depuis longtemps considérée, dans la recherche en matière d'OP, comme l'un des principes clés pour réussir le passage de l'école à la vie active. Toutefois, le concept est fortement ancré dans le siècle dernier, où les gens exerçaient souvent le métier qu'ils avaient appris dans la même entreprise jusqu'à leur retraite. Le monde du travail étant devenu de plus en plus imprévisible, se concentrer uniquement sur la recherche d'une bonne adéquation ne semble pas être suffisant pour préparer l'orientation professionnelle et de carrière.

Les nouvelles recherches suggèrent plutôt que les jeunes devraient apprendre à observer activement le monde du travail, pour mieux saisir certaines opportunités de carrière, mais aussi pour faire face efficacement aux revers et aux obstacles. Ils devraient donc être plus proactifs et ne pas se contenter de trouver la profession idéale. Aucune étude n'a cherché à savoir si cette approche proactive est aussi efficace que l'approche traditionnelle de l'adéquation.

Afin d'approfondir cette question, nous avons organisé deux types d'ateliers en collaboration avec l'OP de Berne et le Centre d'orientation de carrière de Zurich. Au total, huit classes ont participé à deux interventions de huit heures au début de la 10e année HarmoS; la moitié des classes a adopté une approche traditionnelle et l'autre une approche proactive. Le groupe de contrôle se composait de six classes ayant suivi une 10e année normale; ces dernières n'ont participé à aucune intervention. Les premières analyses montrent que l'intervention traditionnelle est efficace. De son côté, l'intervention proactive semble avoir moins d'effet. Les résultats suggèrent donc qu'une approche classique de l'adéquation est bien adaptée pour favoriser la disposition à l'OP au début du processus. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre comment les nouveaux concepts en matière de choix professionnel peuvent être appliqués avec succès dans la pratique. À notre avis, il semble prometteur de combiner approches traditionnelles et approches plus récentes afin de soutenir davantage les jeunes dans ce domaine.

La disposition à l'OP chez les jeunes est un sujet étudié depuis longtemps. Les résultats des précédentes recherches permettent de déduire un certain nombre d'éléments et de facteurs clés. Mais avec les nombreux défis que le monde du travail pose aujourd'hui aux jeunes et aux adultes, d'autres approches doivent être adoptées. C'est pourquoi la recherche actuelle en matière d'OP est consacrée à de nouveaux concepts pour préparer encore mieux les jeunes à cette situation. La question de savoir quels concepts fonctionnent le mieux pour telle ou telle personne est un sujet important pour la recherche future.

Les trois éléments fondamentaux de la disposition à l'orientation professionnelle chez les jeunes

Attitudes	Connaissances et compétences	Comportements
• Disposition à la planification • Disposition à l'exploration • Intérêt • Curiosité • Confiance en soi • Détermination • Efficacité dans la prise de décision	• Prise de décision • Connaissance du monde du travail • Connaissance du métier approprié • Développement de possibilités de carrière	• Recherches individuelles • Découverte du monde du travail • Planification • Recherche de soutien • Mise en œuvre d'informations en matière d'orientation professionnelle

Source: Université de Berne

Méthode de conseil

L'hypnose conversationnelle appliquée aux consultations

Si l'hypnose conversationnelle peut favoriser l'alliance de travail dans différents types d'entretiens, pourquoi pas dans les consultations en matière d'orientation professionnelle? L'auteure du présent article anime un cours qui familiarise les conseillers et conseillères en orientation avec cette approche. Explication de quelques bases.

Par Marlyse Schweizer, praticienne en hypnose, enseignante à l'Institut romand d'hypnose suisse (IRHyS) et à la HES-SO

Dans sa version formelle ou encore conversationnelle, l'hypnose moderne se présente comme une pratique relationnelle qui peut s'appliquer dans divers domaines tels que la médecine somatique, les soins infirmiers, la psychothérapie ou encore le travail éducatif et social. Dans tous les cas de figure, la pratique de l'hypnose se caractérise par l'utilisation de la transe.

En transe

Au fil de son histoire, l'hypnose s'est peu à peu constituée en un ensemble de différentes techniques qui permettent à l'usager ou au patient d'entrer en «transe hypnotique». Dans cet état, la personne pourra effectuer, avec son praticien, un cheminement lié aux objectifs formulés en début de séance, par exemple la relaxation, la gestion des états anxieux, du stress ou de la douleur ou encore le renforcement de la confiance en soi.

La transe en hypnose est considérée comme un état de conscience «modifié» ou «dissocié». L'un de ses penseurs, Thierry Melchior, la définit simplement comme un «état *autre*», c'est-à-dire un état qui présente un écart plus ou moins grand avec l'état de conscience vigile ordinaire.

Que ce soit dans les soins, la thérapie ou la relation d'aide, l'usage de l'hypnose ne mobilise la plupart du temps qu'une transe légère, semblable à ces moments de distraction plus ou moins marquée ou de rêverie «dans la lune», si fréquents au quotidien dès qu'une personne est focalisée ou absorbée par quelque chose. Cela peut se produire dans une conversation, en contemplant un tableau ou un paysage ou encore en dansant lorsqu'on se laisse emporter par la musique. L'hypnose ne fait que faciliter et utiliser ces aptitudes naturelles de l'être humain, en fonction des diverses exigences et des différents besoins des champs professionnels concernés. «En transe hypnotique, on est libre; l'état de transe met en service des billions de cellules du cerveau qu'on n'utilise pas habituellement», expliquait le psychiatre Milton H. Erickson.

Les étapes de l'hypnose formelle

Une séance d'hypnose classique a trois phases. Dans la première, le praticien *induit* la transe chez l'usager en lui suggérant des évidences telles que: «Vous êtes assis sur une chaise… Assis sur cette chaise, vous respirez…» Ces suggestions ramènent l'usager à sa présence et à ses sensations corporelles, à son «ici et maintenant», ce qui instaure d'emblée un début d'alliance entre les deux protagonistes.

Dans la deuxième phase, la transe est *approfondie et utilisée*, en faisant appel à la fois à l'imagination et à la sensorialité, avec des phrases telles que: «Vous pouvez voir une jolie plage.» En hypnose ericksonienne, la façon de formuler des suggestions vise à permettre à l'usager d'exercer toute sa créativité et ses choix propres. Le praticien dira alors plutôt: «Vous pouvez voir, imaginer, évoquer un lieu, une expérience, une situation où vous êtes bien et en sécurité.» L'usager découvrira ainsi ses propres ressentis et images, que le praticien ratifiera et intensifiera en réutilisant les mêmes termes.

Tout en expérimentant une transe hypnotique, l'usager reste conscient de ce qui se passe et peut à tout moment communiquer (verbalement ou par d'autres signaux) avec son praticien. La transe spécifique de l'hypnose moderne est assez différente des autres, comme la transe des chamanes étudiée en anthropologie ou l'hypnose de spectacle qui est directement inspirée de l'hypnose très directive des débuts. Au cours de cette deuxième phase plus ou moins longue se crée peu à peu une sensation de «bulle à deux» entre usager et praticien, autour de l'objectif à travailler. Puis vient enfin la *phase de sortie de transe*, clairement signalée.

Identifier la transe

Il est essentiel que le praticien sache identifier les signaux de transe chez l'usager: yeux fermés ou qui ne cillent plus, traits du visage détendus, débit verbal plus lent, respiration modifiée, comme si l'usager «rentrait en lui-même». C'est à travers sa propre expérience de la transe que le praticien apprend peu à peu l'art d'identifier ces signaux paraverbaux et non verbaux. Par ailleurs, il arrive bien à les identifier aussi parce qu'il entre lui-même en transe légère et qu'il se «branche» avec l'usager, tandis que ce dernier se connecte avec lui. Ainsi, une co-transe («bulle à deux») se met petit à petit en place.

Accès aux ressources

L'art d'accompagner une transe consiste à suivre l'usager dans son univers, en reprenant ses propres expressions, intérêts et ressources. C'est le principe d'utilisation introduit par Erickson, qui implique en quelque sorte de «faire feu de tout bois». Dans l'hypnose moderne, le détour par les images, les analogies, les métaphores, les récits ou les anecdotes est omniprésent et permet d'éclairer sous des angles nouveaux, parfois inattendus, la situation problématique évoquée par l'usager.

Tout entretien peut devenir une «hypnose conversationnelle». La praticienne attentive décèlera alors des signaux de transe chez son interlocuteur.

D'après le postulat de base de l'hypnose ericksonienne, l'usager dispose toujours des ressources nécessaires pour résoudre son problème, même s'il est envahi par la douleur ou des états d'âme négatifs. L'expérience de la transe lui permet d'«aller ailleurs» et ainsi d'accéder à des situations où il a déjà expérimenté ces ressources, alors que la réflexion et la compréhension sont restées sans effet jusque-là.

Conversation hypnotique

Cette démarche et ses phases successives sont à la base de l'hypnose formelle. La variante de l'hypnose dite «conversationnelle» articule les mêmes processus sous une autre forme, en utilisant une transe légère. Celle-ci émerge dans la continuité d'un entretien, sans être induite ni déclarée explicitement. Quand le praticien repère, chez son interlocuteur, des signaux de transe soudains ou progressifs, il les favorise en utilisant les mêmes techniques qu'en hypnose formelle, mais de manière naturelle et imperceptible pour un observateur non averti. Il peut employer un recadrage ou une métaphore, évoquer un récit ou encore remémorer une expérience de sécurité. Ces interventions prennent place tout naturellement dans la fluidité de l'échange, toujours en connexion avec l'univers de l'usager. C'est par son propre ressenti que le praticien perçoit une transe conversationnelle légère chez son interlocuteur et saisit la façon dont il peut l'accompagner.

En la matière, tout entretien peut devenir une «hypnose conversationnelle». Le praticien attentif décèlera alors des signaux de transe chez son interlocuteur: les yeux grands ouverts et ne cillant plus, un regard fixe et brillant ou encore un visage détendu lorsque la personne «rentre en elle-même» pour mieux évoquer la scène qu'elle est en train de raconter; la personne peut aussi se pencher vers le praticien, signalant qu'elle est totalement captivée et absorbée par l'échange.

Dans cet état, une sorte d'accordage ou d'ajustement réciproque entre le praticien et son interlocuteur a lieu. Les deux protagonistes entrent dans cette connexion étroite qu'est la co-transe, où leur qualité de présence à ce qui se passe dans l'entretien est plus intense. Leur alliance est repérable à travers tous les aspects paraverbaux et non verbaux de l'échange: la musique de leurs voix, le rythme des paroles et des silences, leurs postures et leur positionnement dans l'espace. Les paroles échangées sont «incarnées». Cet état nécessite la présence subjective du praticien, laquelle a le pouvoir de toucher l'interlocuteur, de capter son attention et de l'impliquer dans la relation.

Faciliter l'alliance de travail

Cette situation crée une «bulle à deux» similaire à celle que l'on peut observer dans une séance d'hypnose formelle. Dans une atmosphère de confiance et de curiosité réciproques, chacun des deux interlocuteurs est naturellement concentré et a la sensation d'être en sécurité, d'avoir son espace et de pouvoir être tout à fait lui-même, à la fois dans l'échange et en étant relié à son intérieur. À ce moment-là, l'usager et le praticien se rendent immédiatement compte que l'alliance thérapeutique ou de travail a été instaurée. Condition indispensable à tout entretien efficace, cette alliance facilite une forme de co-création en confiance au cours de la séance.

L'hypnose conversationnelle a déjà montré son efficacité dans les domaines des soins ou du travail social ou encore dans le quotidien des éducateurs. Son usage se révèle particulièrement utile dans des situations de travail où des séances d'hypnose formelle sont plus difficilement envisageables pour des questions de temps ou de dispositif.

Si l'hypnose conversationnelle n'est pas encore implémentée dans le conseil en orientation professionnelle et de carrière, il y a cependant tout lieu de penser qu'elle sera également un apport précieux pour ce domaine et qu'elle permettra de faciliter l'alliance de travail dans les séances de consultation. À ce propos, le CSFO organise un cours qui fait découvrir cette approche aux conseillers et conseillères en orientation. Lancé en septembre 2020 et réparti sur deux journées, le cours devrait être reconduit au début de l'année 2021. Avec un peu de recul, il sera intéressant de connaître les retours des conseillers et conseillères qui auront appliqué cette méthode dans leurs consultations.

www.formationcontinue.csfo.ch

MARCHÉ DU TRAVAIL

Vaud

Mesures d'insertion dans l'écologie

Estimant que les mesures d'insertion sociale doivent constamment s'adapter à l'évolution de la société, le canton de Vaud a développé dès 2017 sept prestations spécifiquement dédiées aux bénéficiaires de l'aide sociale âgés de 50 ans et plus. Aujourd'hui, il mise sur des projets d'insertion à vocation écologique, menés en adéquation avec le Plan climat cantonal. Les premiers projets verront le jour à partir de l'automne 2020. Sont notamment prévus l'ouverture d'un café-épicerie en vrac à Lausanne, la valorisation de produits alimentaires frais invendus ou encore le tri et la récupération des composants d'appareils électroniques avant leur élimination. D'autres mesures suivront et seront progressivement disponibles d'ici à la fin de l'année 2021. *cbi*

Livre

Dans les méandres du système de l'asile

L'ouvrage présenté ici suit les trajectoires des réfugiés dès leur arrivée en Suisse. À partir de données statistiques, l'auteure met en évidence les désavantages chroniques auxquels les réfugiés sont confrontés sur le marché du travail, tant durant la procédure d'asile qu'après l'obtention d'un permis de séjour. Décrivant à la fois l'évolution de l'asile en Suisse et celle des politiques d'intégration, ce livre met en lumière la diversité des parcours individuels et l'impact du permis de séjour sur l'intégration professionnelle. Entre incitation à entrer sur le marché du travail et limitation de l'accès aux permis les plus stables, les réfugiés font face à un réel paradoxe, conclut l'auteure. *cbi*

Bertrand, A.-L. (2020): Dans la jungle des permis de séjour. Zurich/Genève, Éditions Seismo.

Enseignement

Tableau plutôt réjouissant

Un article paru dans la revue du Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec traite du parcours de formation des enseignants en Suisse. Ses auteures y relèvent notamment que la formation à l'enseignement constitue l'occasion, pour des jeunes issus des classes modestes et moyennes – et souvent de l'immigration –, de marquer une insertion sociale réussie. L'enseignement au primaire et au secondaire garantit, dès la fin des études, un emploi stable et correctement rémunéré. Les données collectives récoltées démontrent également une certaine satisfaction et une bonne efficacité des dispositifs de formation. *cbi*

Périsset, D., Voirol-Rubido, I. (2020): Devenir enseignant en Suisse – Un tableau plutôt réjouissant. In: Apprendre et enseigner aujourd'hui (N° 2[9], pp. 58-61).

Traduction: Monique Cahannes

Projet pilote de l'AOST

Coaching pour les 50 ans et plus

On le sait depuis longtemps: l'emploi assisté *(supported employment)* est un bon outil pour insérer durablement les personnes qui rencontrent des difficultés d'accès au marché du travail. *Place and train*: telle est l'idée centrale du modèle. Ici, les processus d'apprentissage interviennent après la reprise d'un travail et non avant, comme c'est le cas pour les MMT classiques. Dans le cadre des mesures fédérales visant à valoriser le potentiel offert par la main-d'œuvre indigène, l'AOST (Association des offices suisses du travail) et le SECO lancent conjointement un projet pilote fondé sur le modèle de l'emploi assisté. Les personnes de plus de 50 ans qui arrivent en fin de droit ou qui le sont déjà constituent le groupe cible. Dans le cadre de ce projet, elles doivent être en mesure de trouver le plus rapidement possible un emploi sur le premier marché du travail, mais aussi de le conserver à plus ou moins long terme. Il s'agit d'un objectif plutôt ambitieux compte tenu de leur longue période de chômage. Le budget total de ce projet s'élève à 21 millions de francs. Le nombre de cantons qui participeront à ce dispositif n'est pas encore connu. Les *job coaches*, qui accompagnent les participants, jouent un rôle important dans la mise en œuvre de l'emploi assisté. Ils prennent activement part à la recherche d'emploi, aident les participants à ajuster leur profil professionnel et, selon les besoins de ces derniers, les accompagnent après la reprise du travail. Un soutien (conseils et assistance administrative) est aussi proposé aux employeurs. Selon la rapidité du placement, la phase de soutien dure entre 6 et 18 mois. Ce projet s'achèvera dans trois ans. Une évaluation devrait être disponible à la fin de l'année 2024. *dfl*

Association des offices suisses du travail (AOST)

Davantage de transparence

L'AOST prend un nouveau départ, avec plusieurs changements à sa tête. Sa nouvelle présidente, Nicole Hostettler, entend surtout renforcer la communication.

Interview: Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

PANORAMA: Qu'est-ce qui vous a poussée à prendre la présidence de l'AOST?
Nicole Hostettler: En 2015, le réseau de l'AOST m'a beaucoup aidée lorsque j'ai quitté mon poste au sein de l'administration fédérale pour ma fonction actuelle. Ma position me permet désormais de rendre la pareille à l'association. Je trouve également passionnant d'aborder les questions sociopolitiques clés en lien avec le marché du travail. J'éprouve aussi une certaine fierté à présider une association aussi importante que l'AOST, qui existe depuis 120 ans.

Nicole Hostettler, cheffe de l'Office de l'économie et du travail du canton de Bâle-Ville: «Je sens que tout le monde est ouvert à un plus grand échange d'informations.»

Avec l'obligation d'annonce des postes vacants et la crise du coronavirus, les offices du travail trouvent-ils encore le temps de développer de nouvelles visions? Quels sont, selon vous, les principaux défis stratégiques?
Les offices tournent actuellement à plein régime, mais cela ne les empêche pas d'esquisser les grandes lignes du futur. Au cours des derniers mois, de nombreuses nouveautés ont vu le jour: procédures simplifiées pour le chômage partiel, processus automatisés, etc. Pour pouvoir répondre encore mieux aux besoins des bénéficiaires, nous devrions affiner les prévisions sur l'évolution du chômage et faire en sorte qu'il n'y ait aucune interruption dans les processus.

La Confédération ne ferait-elle pas mieux d'édicter plus de directives d'exécution?
La détection précoce de certaines tendances se fait dans les cantons et leurs régions. Je trouve important que ces connaissances soient prises en compte et utilisées par la Confédération. L'efficacité de ce système dépend de qui communique, quand, comment et dans quelle direction. En tant que présidente de l'AOST, je ne souhaite donc pas plus de directives, mais un échange d'informations transparent et applicable à tous les partenaires. Je sens que tout le monde y est ouvert.

L'AOST n'a pas seulement un rôle de médiateur, elle pourrait aussi lancer des projets. Mais il n'y en a pas eu beaucoup ces dernières années…
Je ne suis pas d'accord. L'association et ses membres ont continuellement innové, seuls ou avec certains partenaires (swissstaffing, assurances sociales, etc.). Je pense par exemple à la collaboration avec le SECO relative à la simplification des processus, au programme d'impulsion visant à financer des mesures pour la réinsertion des chômeurs difficiles à placer, à la formation initiale ORP/LMMT ou encore à des actions pour augmenter la sécurité au travail. Mais l'AOST n'en a pas assez parlé, tant à l'interne que vers l'extérieur. C'est cela que nous devons changer. Comment? Nous ne le savons pas encore.

Insertion professionnelle et psychiatrie

Avancer ensemble vers la normalité

Le centre de compétences WorkMed existe depuis un peu plus d'un an. Établi à Liestal (BL) et dirigé par le psychologue Niklas Baer, il combine évaluations psychiatriques, traitements et entraînements au travail, ce qui fait de lui une innovation extrêmement intéressante.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Certains individus prennent l'escalier parce qu'ils ont peur d'utiliser l'ascenseur. D'autres se montrent égoïstes ou agressifs, si bien qu'on préfère les éviter. Manifestations particulièrement fortes de certains traits d'une personnalité normale, les troubles de la personnalité sont nombreux. On estime qu'une personne sur dix en est victime. La plupart du temps, on apprend à vivre avec. Cela dit, dans le domaine de l'insertion professionnelle, le sujet reste tabou.

Profonde souffrance

Niklas Baer s'attaque au problème depuis de nombreuses années. En 2014, il a notamment participé à la rédaction du rapport de l'OCDE sur la santé mentale et l'emploi en Suisse. L'étude était parvenue à la conclusion que les différents systèmes institutionnels (santé, éducation et sécurité sociale) sont bien organisés pour gérer les maladies psychiques. Malgré cela, le nombre d'arrêts maladie pour de tels troubles augmente (+35% environ entre 2012 et 2018). Le taux d'inscription à l'AI est également en hausse (45% en 2019, contre 39% en 2003). La part des nouvelles rentes chez les 18-29 ans (pour ce motif et par rapport à la population résidante) n'a jamais été aussi élevée qu'aujourd'hui. Plusieurs raisons l'expliquent:

- Les employeurs sont souvent démunis face à ces personnes et se confrontent trop tard à leurs problèmes.
- Les traitements psychiatriques ne sont pas suffisamment axés sur le travail; le quotidien en milieu médical empêche de prendre en considération la situation professionnelle des individus concernés (manque de temps, ressources financières insuffisantes).
- Les ORP ne collaborent que rarement avec les services psychiatriques en vue d'identifier et de traiter les troubles légers de la personnalité, qui ne sont pourtant pas anodins dans le cadre du travail.
- Un congé maladie, prescrit avant tout pour soulager la ou le malade, entrave le maintien des personnes en emploi au lieu de leur apporter un soutien.
- Les financements distincts (santé, insertion professionnelle) limitent la logique de prise en charge commune.

«La gestion des troubles de la personnalité sur le lieu de travail est inefficace», résume Niklas Baer. La situation est d'autant plus préoccupante en sachant qu'un comportement dysfonctionnel constitue le principal facteur de risque de désinsertion. Changement d'emploi, crise puis licenciement: cette succession d'événements se produit de manière récurrente dans la vie professionnelle de milliers de personnes. Les psychiatres le disent: deux tiers de leurs patients victimes de troubles avec des répercussions au travail se heurtent à ce problème. Cette réalité cause beaucoup de souffrance et d'importants dommages économiques. Selon l'OCDE, en Suisse, les maladies psychiques coûtent 19 milliards de francs par an, dont deux tiers sous forme de pertes d'emploi, de réduction des prestations, d'absences et d'invalidité.

Évaluation, conseil, traitement

Début août 2019, les services psychiatriques de Bâle-Campagne ont fondé le centre de compétences Workmed. Cet organisme développe une nouvelle prise en charge axée sur le comportement et soutient l'insertion professionnelle par le biais d'une approche holistique, liant l'évaluation, le conseil et l'intervention thérapeutique. Objectif: le maintien en emploi ou la réinsertion des personnes atteintes dans leur santé psychique. Tous les acteurs sont impliqués: médecins, assurances privées ou sociales, autorités, employeurs et patients. «Sans cette collaboration, il n'y a pas d'insertion professionnelle durable possible», souligne Niklas Baer.

Le nombre d'arrêts maladie liés à des troubles psychiques a augmenté de 35% entre 2012 et 2018.

WorkMed représente l'une des innovations les plus intéressantes de ces dernières années dans le domaine de l'insertion. Le centre emploie actuellement neuf collaborateurs et collaboratrices. Au cours de sa première année, WorkMed a évalué, conseillé et accompagné plus de 400 individus, sur le plan tant professionnel que psychiatrique. À partir de l'automne 2020, une fois la question du financement réglée, le recours à ce type de prise en charge pourra s'étendre. Niklas Baer espère qu'à l'avenir, les assureurs-maladie et les partenaires du marché du travail (ORP, AI, assu-

Traduction: Véronique Schwab

rances privées, employeurs) se partageront les coûts y afférents.

Barbara Aebersold, psychothérapeute chez WorkMed, explique sa démarche: «Afin d'évaluer les schémas comportementaux de mes patients et leurs ressources pour accomplir un travail, je me fonde sur leurs propres descriptions, mais également sur les documents des assurances ou des ORP et, avec l'accord des personnes concernées, sur les informations des employeurs et des médecins.» Barbara Aebersold établit ensuite une convention d'objectifs, lors de tables rondes réunissant l'ensemble des partenaires.

Dans le cadre d'un entraînement comportemental, les individus pris en charge apprennent alors à accepter le fait qu'ils ne peuvent pas changer d'employeur et à ne pas rendre leur entreprise responsable des difficultés rencontrées. «À l'aide de jeux de rôle, nous reproduisons par exemple des situations où les patients apprennent à reconnaître et à gérer les types de personnalité stressants», poursuit Barbara Aebersold. Il y a aussi des exercices filmés pour se préparer aux entretiens d'embauche. La prise en charge dure au maximum six mois, au rythme d'une séance par semaine.

La convention prévoit des droits et des obligations pour tous les acteurs et règle le type de communication souhaitée. Ainsi, les employeurs apprennent en particulier à rester calmes dans des situations sensibles et à informer les équipes de manière adéquate sur les mesures à prendre. Ils s'engagent à ne pas licencier ces personnes pendant la période de prise en charge sans qu'il y ait eu une consultation au préalable. Quant aux sanctions, elles sont discutées en commun.

La convention règle en outre une façon de faire commune entre médecins à l'égard des arrêts maladie. «Dans ce domaine, le potentiel est énorme», souligne Niklas Baer. Ainsi, davantage de certificats d'incapacité de travail à temps partiel devraient être délivrés. Au final, les assurances et les autorités se sont engagées à appliquer les mesures convenues et à les financer.

Centre spécialisé

Éviter que la désinsertion devienne chronique

À Bâle-Campagne, des demandeurs d'emploi atteints dans leur santé sont pris en charge dans le cadre d'un case management. Zoom sur cette expérience pilote qui implique un centre spécialisé en insertion professionnelle et quatre ORP.

Par Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

Jan Mattern dirige la Fachstelle Eingliederung (centre spécialisé en insertion professionnelle), créée il y a un an par le Service de l'industrie, des arts et métiers et du travail (KIGA) de Bâle-Campagne. Ce centre est entièrement rattaché à quatre ORP (Liestal, Pratteln, Münchenstein et Laufon). Dans le cadre d'une expérience pilote, il prend en charge des individus souffrant de problèmes de santé, selon les principes du case management. Il s'agit d'obtenir une image aussi précise que possible de la situation des personnes et de planifier les mesures d'insertion. Cinq conseillers et conseillères ORP travaillent actuellement avec cette approche.

LACI appliquée à la lettre

En règle générale, la prise en charge a lieu directement après l'inscription à l'ORP. L'évaluation se fonde en particulier sur le parcours professionnel, l'évolution de la maladie, la structure familiale et les ressources personnelles, mais également sur une auto-évaluation du demandeur d'emploi. À cet effet, des contacts sont pris avec d'anciens employeurs, des assureurs ou des médecins. Pour l'expertise et le traitement psychiatrique, l'ORP recourt aux services de WorkMed (lire article ci-contre).

L'ORP utilise ensuite le résultat de l'évaluation comme base de planification; cette synthèse comprend des recommandations relatives à la recherche d'emploi ou au choix de mesures de soutien. «Avec cette approche, nous appliquons l'art. 85 LACI, qui prévoit que les possibilités de réinsertion de chaque assuré soient clarifiées avec soin, précise Jan Mattern. Cela fait 25 ans que j'œuvre pour l'insertion professionnelle. Je me réjouis des progrès réalisés grâce à ce projet!»

Mode d'action rapide

Deux éléments rendent la démarche unique. Premièrement, le centre intervient très rapidement pour éviter que le problème devienne récurrent et que le demandeur d'emploi arrive en fin de droit. «Au bout d'un mois déjà, nous pouvons nous faire une idée précise de la capacité d'insertion d'une personne», souligne Jan Mattern. Le centre dispose alors d'un dossier détaillé qui lui permet de planifier des mesures ciblées et, si nécessaire, des actions coordonnées avec l'AI. Dans ce cas, la prise en charge repose sur une convention avec l'AI, qui décrit en détail les responsabilités et règle le déroulement du processus. Deuxièmement, le centre réunit tous les partenaires concernés: le demandeur d'emploi, son médecin, son employeur, les représentants de l'AI ou d'autres assurances, les spécialistes de WorkMed, etc. Généralement, ces tables rondes ont lieu une ou deux fois, voire plus si nécessaire.

L'évaluation de l'expérience pilote, prolongée en raison de la crise du coronavirus, interviendra dans un an environ et dira si le travail du centre peut s'inscrire dans la durée. Le concept pourrait être étendu aux six ORP du canton. Une chose est sûre: «Les parties concernées, dont la grande majorité des médecins, trouvent cette collaboration ciblée judicieuse», conclut Jan Mattern.

Recherche

Les activités de placement des entreprises sociales

Les entreprises sociales actives dans le domaine de l'insertion ont un objectif principal: permettre à leurs participants de retourner sur le marché du travail primaire. De fait, une partie d'entre elles proposent des services de placement, voire créent des postes de travail, opérant ainsi à l'interface entre marchés primaire et complémentaire.

Par Véronique Antonin-Tattini et Mélanie Pitteloud, HES-SO

Ressemblant tant à des entreprises commerciales qu'à des institutions sociales, les entreprises sociales d'insertion (ESI) peuvent offrir des services de placement sur le marché du travail primaire pour les personnes accueillies. Dans le cadre d'une recherche lancée le 1er octobre 2019 et financée par le Fonds national suisse (cf. encadré), nous visons à comprendre l'organisation et le fonctionnement des ESI en rapport avec leurs activités de placement. À ce stade d'avancement, à partir d'un design qualitatif, 19 entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables d'ESI et des professionnels chargés du placement; une analyse documentaire a également été effectuée dans dix ESI de trois cantons suisses, dont un alémanique.

Une notion floue pour une réalité variée

En Suisse, il est particulièrement difficile de trouver un consensus sur ce qui est entendu par «entreprises sociales d'insertion», en raison de leur diversité (due au fédéralisme et à l'absence d'un cadre juridique propre à ces structures). Plusieurs études helvétiques en sont restées à une définition large, reprise à notre compte, pour ne pas écraser la pluralité des ESI face aux nombreuses définitions européennes trouvant leur origine dans l'économie sociale et solidaire. Il est généralement admis que les ESI visent un double objectif, à la fois social et économique: la mise à disposition de postes de travail (à court ou à long terme) pour des personnes exclues du marché primaire en s'appuyant sur des financements provenant en partie de la vente des biens et des services produits. Selon les estimations, il existerait entre 495 et 521 ESI en Suisse. Certains cantons et certaines associations professionnelles ont néanmoins une conception plus restrictive des ESI, qui s'approche de la notion anglo-saxonne d'«entrepreneuriat social», où les critères de l'économie de marché sont mis en avant (degré élevé d'autofinancement, salaire d'usage aux participants, etc.). Or, pour toutes les ESI identifiées selon l'une ou l'autre conception, le statut administratif des publics – relevant notamment de l'assurance-invalidité, de l'assurance-chômage et de l'aide sociale – reste le facteur principal permettant d'accéder à ces structures, sur mandat des autorités publiques. Ces dernières ont en effet incité divers prestataires à créer un marché du travail dit «complémentaire», spécifique à ces publics, où leurs emplois sont subventionnés avec des conditions prédéfinies (contrairement au marché primaire qui opère librement selon l'offre et la demande d'emploi).

Comment s'opère et se finance le placement

Pour répondre à la finalité de réinsertion sur le marché du travail primaire, les ESI, à l'image d'autres prestataires, peuvent proposer leurs propres services de placement à leurs participants, en complément du placement public. Les services de placement des ESI comprennent en général une aide pour la recherche d'un emploi, un soutien aux employeurs et parfois un accompagnement après embauche. Les ESI qui ne proposent aucun service de placement disposent le plus souvent d'ateliers avec des emplois de longue durée pour des personnes invalides; ici, le mandat légal ne comporte pas de mission de placement. Dans certaines ESI, les activités de placement sont plutôt informelles et réalisées par des encadrants socioprofessionnels polyvalents, alors que d'autres s'appuient sur des spécialistes, voire des services dédiés à cette mission. En outre, les activités de placement peuvent être financées soit par les acteurs de la protection sociale – par le biais d'une mesure d'insertion spécifique ou en étant englobées dans d'autres mesures d'insertion –, soit par les ESI elles-mêmes. Dans ce dernier cas, les ESI justifient cette intervention bénévole de deux façons: d'une part en visant à garantir la continuité du processus d'insertion des participants et, d'autre part, parce qu'elles les connaissent mieux que les professionnels du placement public.

Dans la lignée de la politique d'activation, les ESI visent, par leurs prestations d'insertion, à rétablir l'employabilité des participants en réduisant graduellement l'écart entre leurs compétences socioprofessionnelles et les attentes du marché

La recherche en bref

Financée par le Fonds national suisse (FNS), la recherche sur les ESI vise à comprendre les rapports entre les activités de placement de ces structures et leur organisation interne, les mandats de protection sociale et les employeurs du marché primaire. En trois ans, une cinquantaine d'entretiens avec des responsables et des professionnels du placement des ESI ainsi que des observations seront réalisés dans quatre cantons (Zurich, Genève, Neuchâtel, Valais). Référence: FNS 10001A_184904.

À travers le placement des participants et les postes de travail proposés, les entreprises sociales d'insertion, comme ici chez Réalise (Genève), créent des emplois hybrides relevant à la fois des marchés primaire et complémentaire.

primaire. Lorsque le participant est jugé apte à l'emploi, les ESI entament les démarches de placement sur le marché primaire. Pour ce faire, les ESI négocient avec les employeurs en vue de dénicher des stages – moments où la frontière entre marchés primaire et complémentaire est particulièrement perméable –, voire directement des emplois fixes. Pour les participants qui restent éloignés de cette normalisation, les ESI renoncent le plus souvent au placement afin de ne pas «fâcher» les employeurs potentiels, au risque de ne plus pouvoir placer d'autres candidats par la suite. Certaines ESI proposent tout de même un soutien dans l'élaboration du dossier de candidature. Pour ces personnes, il revient alors aux services publics de placement de reprendre le relais.

Placement en emploi adapté et précaire

Les ESI placent les participants dans des postes de travail individuels ou de groupe sur le marché primaire. En ce qui concerne les postes individuels, on constate qu'une fois que les participants sont prêts à être placés, les ESI sont partagées entre, d'une part, la volonté de trouver un emploi à la fois adapté à leur situation et doté de conditions de travail adéquates et, d'autre part, l'injonction d'accepter l'emploi – même déclassé, voire précaire – qui se présente, faisant alors fi des compétences «métier» acquises avant ou pendant leur activité en ESI. En cas d'acceptation d'un emploi précaire (souvent par dépit), il est fréquent que les participants continuent de faire partiellement appel aux aides financières de la protection sociale. Notons également que certains postes individuels trouvés en entreprise ordinaire par les ESI – qui agissent parfois comme des entreprises de location de services – peuvent se situer dans l'organisation standard de leur travail, alors que d'autres constituent des niches d'emploi avec à la clé des salaires partiels adaptés notamment à la productivité des participants.

Il existe également des ESI qui offrent une solution alternative au marché primaire en engageant durablement en leur sein d'anciens ou de nouveaux participants comme collaborateurs réguliers (postes individuels ou de groupe), avec des salaires partiels ou usuels, souvent peu élevés, assumant ainsi le «risque» que ces personnes y restent actives de manière durable. Ces ESI ont dès lors un rôle d'employeur régulier alors même qu'elles opèrent en général au sein du marché complémentaire, de par les subventionnements dont elles bénéficient. Enfin, les participants peuvent être placés en groupe dans des ateliers encadrés (destinés en principe aux personnes invalides), installés soit dans des entreprises ordinaires, soit dans des firmes créées spécifiquement par certaines ESI pour y intégrer leurs publics.

Emplois hybrides

À travers la préparation au placement des participants des ESI et les postes de travail proposés, on constate que ces organisations agissent non seulement sur l'adaptation des individus au premier marché, mais également à un niveau structurel en créant des emplois hybrides. Ces derniers sont qualifiés comme tels, car ils relèvent du marché tant primaire (lieu de travail, fonctionnement) que complémentaire (subventionnement au moins partiel du coût du travail) et participent, de fait, à la porosité entre les deux types de marchés. Pourtant, même si les ESI peuvent être innovantes sur certains aspects et outils du placement, ces emplois hybrides reproduisent le plus souvent les conditions du marché complémentaire. Ces dernières sont notamment définies par le statut administratif des participants – dont ils restent partiellement dépendants – et par les modalités organisationnelles reconnues par l'État. Pour les ESI comme pour d'autres prestataires, il s'agirait de généraliser le placement des participants dans un emploi normalisé en milieu ordinaire, garantissant ainsi à tous les mêmes opportunités professionnelles (choix, conditions de travail). Pour ce faire, les ESI pourraient renouer davantage avec l'approche de l'économie sociale et solidaire. Celle-ci peut en effet les guider collectivement dans la visée d'une transformation de l'économie de marché et des politiques publiques et les aider à ne plus être cantonnées à des solutions hybrides de placement en attendant que le marché primaire évolue de son propre gré.

IMPRESSUM

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

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

Rédaction
Stefan Krucker (sk), rédacteur en chef
Daniel Fleischmann (dfl), Formation et Marché du travail
Laura Perret Ducommun (lp), Formation
Anna Zbinden Lüthi (az), Orientation
Alexander Wenzel (aw), Orientation
Christine Bitz (cbi), Marché du travail
Jean-Noël Cornaz (jc), production

Layout
Andrea Lüthi

Cartoon
Christoph Biedermann

Correction
Catherine Vallat

Imprimerie
ILG AG Wimmis
Herrenmattestrasse 37, 3752 Wimmis
tél. 033 657 87 87, info@ilg.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
n.odermatt@weberverlag.ch, tél. 033 334 50 47
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, 34e année

Photos
Couverture, p. 4, 12, 18, 24: Adrian Moser; p. 7: Daniel Fleischmann; p. 9: UDITIS; p. 11: iStock/Ruben Ramos; p. 17: YES; p. 23: iStock/fizkes; p. 25: DR; p. 26: Unsplash/Taylor Smith; p. 29: Réalise

Avant-première
Le prochain numéro paraîtra le 11 décembre. Focus: Sortir du système