

Case Management: gérer la complexité

Chômage et santé – 13

Anim'acteur – anim'actrice – 17

Projets des élèves genevois au sortir du cycle d'orientation – 19

Quel avenir pour l'orientation scolaire et professionnelle? – 21

Débuter dans un emploi – 25

Travail social et médiation dans les écoles professionnelles – 27



Vous êtes psychologue indépendant?
Vous appréciez de travailler dans un
beau cadre?

Tous les
renseignements sur:
www.syllogos.ch



----- ✂ -----
Votre abonnement 2006 de PANORAMA

- Oui, je commande un abonnement de **PANORAMA**
au prix de Fr. 84.- (TVA incl.)
Je souhaite l'édition allemande française

- Oui, j'abonne les deux éditions de **PANORAMA**
(allemande et française) au prix de Fr. 100.- (TVA incl.)

- Oui, je commande un abonnement d'étudiants au prix de
Fr. 50.- Je souhaite l'éditions allemande française

Entreprise: _____

Nom: _____

Prénom: _____

Rue: _____

NPA/Localité: _____

Téléphone: _____

Date: _____

Signature: _____

Weber AG Verlag
Gwattstrasse 125
CH-3645 Thun/Gwatt
Tel. 033 336 55 55
Fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

www.panorama.ch



Êtes-vous intéressé à l'une de nos filières Bachelor?

Génie électrique
Informatique
Génie mécanique
Génie civil
Architecture du paysage*
Aménagement du territoire**

* filière unique en Suisse alémanique

** filière unique en Suisse

Réservez les dates suivantes :

11 mars 2006 ou
11 novembre 2006
Journées d'information

09:45 à 14:30, Aula HSR

HSR Hochschule für Technik Rapperswil
Haute Ecole Spécialisée
Oberseestrasse 10, 8640 Rapperswil
T 055 222 41 11, F 055 222 44 00
office@hsr.ch

www.hsr.ch

HSR. Etudier et vivre
au bord du lac.

Membre de l'Haute
Ecole Spécialisée
de la Suisse Orientale



ÉDITORIAL

- 3 **Viktor Moser**
Améliorer ensemble les résultats

DOSSIER: CASE MANAGEMENT

- 4 **Roland Woodtly**
La gestion des cas: définition et objectifs
- 7 **Viktor Moser**
Collaboration interinstitutionnelle
- 8 **Stefan Kessler et Hans Schmidt**
Conseils et suggestions pratiques

- 10 **Doris Fankhauser Vogel**
«New Case Management» de la Suva

MARCHÉ DU TRAVAIL

- 13 **Viktor Moser et Jürg Schiffer**
Interview: «Le stress rend malade»
- 15 **Marché du travail en bref**
De meilleures chances pour les seniors / Les petites dominent le paysage des entreprises / Légaliser les employé-e-s de maison/ Pauvre malgré un emploi / Frais de gestion des ORP convenables

ORIENTATION PROFESSIONNELLE

- 17 **Sibylle Heunert Doulfakar, Carmen Rossier et Noémi Wuerzner**
Anim'acteur – anim'actrice
- 19 **François Rastoldo**
Projets des élèves genevois au sortir du cycle d'orientation
- 21 **Claudette Fauque**
Une réflexion en guise de cadeau d'adieu
- 23 **Orientation professionnelle en bref**
Photos de la rubrique orientation professionnelle / Mevoc – un nouveau outil européen / Autriche: Test de vocation pour jeunes filles / De la thèse à l'emploi

FORMATION PROFESSIONNELLE

- 25 **Alexandre Tomei et Karin Müller**
Genève: de la formation à l'emploi
- 27 **Bettina Hübscher**
Travail social et médiation scolaires dans les écoles professionnelles
- 29 **Formation professionnelle en bref**
Mobilités professionnelles / L'année de transition – un pis-aller? / Comportement de formation des 50 à 75 ans / Ordinateur peut handicaper l'apprentissage

SERVICE

- 30 Au revoir Yvonne-Marie Ruedin
- 30 Publications nouvelles
- 31 Compléments d'information
- 31 Impressum
- 31 Point de vue: Emil Wettstein
Un domaine de formation introuvable

Photos de couverture et du dossier:
Frédéric Meyer;
Photo Éditorial: Markus Senn

Améliorer ensemble les résultats

Viktor Moser



«Case management» – traduite en français par «gestion des cas», comme dans ce dossier, cette terminologie anglaise reste omniprésente dans les documents, et une traduction allemande raisonnable se fait même attendre. Est-ce parce qu'il s'agit d'un de ces anglicismes pompeux, dont usent trop souvent les prétentieux? Non, les difficultés de traduction tiennent en première analyse aux différences que recouvre la notion de case management. Il n'existe pas encore de définition généralement acceptée et compréhensible.

Et pourtant, ce n'est finalement pas si compliqué. La méthode développée il y a une bonne trentaine d'années aux Etats-Unis comprend deux axes principaux: d'un côté la coopération avec la cliente ou le client, d'un autre la direction de la partition commune aux institutions et personnes parties prenantes. Ces fonctions suivent une démarche faite d'étapes déterminées précisément, comme le montre dans sa contribution le professeur en case management lucernois, Roland Woodtly (pages 4 ss). Dans ce processus, il est essentiel que les personnes concernées soient encouragées à reconnaître leurs ressources, à les renforcer, à les mobiliser de façon ciblée. L'objectif est clair: plus de résultats – moins de frictions.

Comment devient-on gestionnaire de cas (case manager)? En tout cas pas d'un jour à l'autre. Les exigences sont aussi claires que le déroulement du processus, même s'il s'agit plutôt d'une fonction que d'une profession. On demande des spécialistes expérimentés ayant tout un faisceau de qualifications: définir des processus et les piloter, collaborer à un niveau interdisciplinaire, connaître les offres des institutions impliquées, analyser des situations complexes et en déduire les étapes d'une action, concilier les intérêts, pour ne citer que quelques-unes des nombreuses compétences. Quelques HES proposent des filières de formation de gestionnaires de cas.

Cantonné à l'origine aux domaines de la santé et du social, la gestion des cas «conquiert» visiblement d'autres champs d'action. Plus l'univers de la vie et du travail devient complexe et plus il faut faire appel à des généralistes ayant une indispensable vue d'ensemble. Dans ce sens, la gestion des cas résulte d'une division du travail de plus en plus marquante. Le développement de la collaboration interinstitutionnelle entre les autorités du marché du travail, l'assurance invalidité, les services sociaux communaux comme aussi l'orientation professionnelle implique de nouveaux groupes de professions. Dans un proche avenir déjà, il en résultera un nombre croissant de gestionnaires de cas dans le monde des offices régionaux de placement (ORP) et des offices de consultation en orientation professionnelle et carrière.

(Traduction R. Amos)

LA GESTION DES CAS: DÉFINITION ET OBJECTIFS

Coordonner – connecter – renforcer

Roland Woodtly

«Case management» ou, en français, «gestion des cas» – ce concept issu du social et de la santé est aussi actuel que flou. On peut toutefois dire qu'il s'agit d'une démarche différenciée, clairement structurée, qui coordonne les intérêts de la clientèle aussi bien que ceux des institutions et professions impliquées. Dépasser les frontières et renforcer les personnes concernées font partie des principaux facteurs de succès.

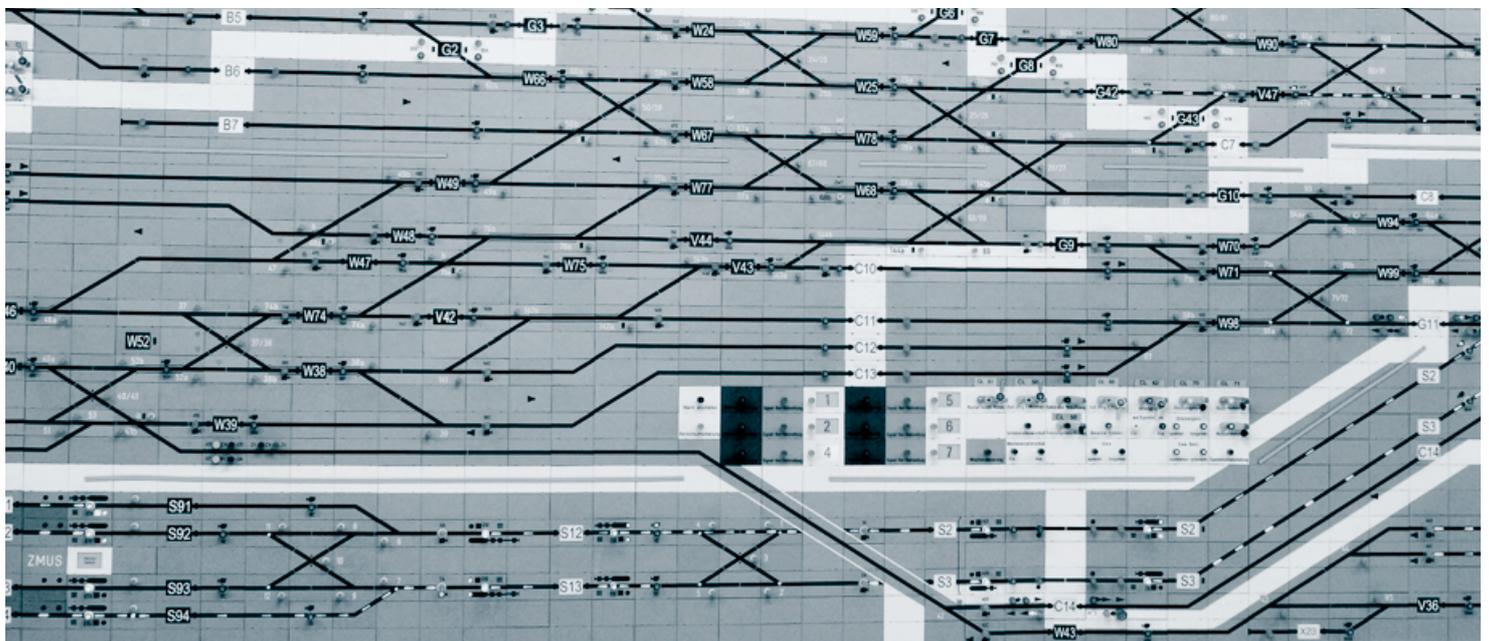
La gestion des cas se situe à deux niveaux principalement. Elle concerne pour une part la coopération avec les clientes et clients. Elle dirige d'autre part l'action commune de toutes les institutions et professions impliquées. Dans ce contexte global, elle donne un cadre méthodologique permettant de fournir une aide efficace dans les situations problématiques complexes. Elle implique toujours plusieurs acteurs et nécessite la coordination des prestations comme de leurs prestataires.

UNE DÉMARCHE EN QUATRE ÉTAPES

La gestion des cas se compose des quatre étapes logiques d'un processus:

1. Assessment: l'identification de la situation et des ressources disponibles permet de définir la situation initiale sous une forme structurée et standardisée.
2. Plan d'action: les objectifs et les mesures sont élaborés et définis en commun. On décide ensuite des responsabilités d'exécution, en prévoyant un cadre temporel. Dans la règle, un contrat écrit fixe ces accords.
3. Réalisation et pilotage: les prestations d'assistance se déroulent selon les objectifs fixés contractuellement. La fourniture des prestations est coordonnée entre toutes les institutions et personnes concernées. Cette étape comprend aussi un contrôle de la mise en œuvre, qu'il est convenu d'appeler monitoring.

La gestion des cas dirige des processus et définit des aiguillages.



4. Evaluation: elle vérifie si les objectifs ont été atteints. On y juge également la collaboration entre les institutions et personnes impliquées dans le processus d'assistance.

Cette méthodologie montre que la gestion des cas n'est pas en fin de compte une nouvelle discipline, mais une combinaison de démarches déjà connues: «Il n'y a rien de bien nouveau dans la gestion des cas. Elle prend ses racines dans la tradition du travail social et de la santé. Elle emprunte la plus grande partie de sa démarche à d'autres méthodes. (...) Ce qui est nouveau est la mise en commun et l'organisation de ces méthodes.»¹

Une définition tout à la fois synthétique et détaillée est fournie par le réseau Case Management Schweiz: «La gestion des cas est une démarche spécifique visant à une élaboration coordonnée de problématiques complexes dans le domaine social, de la santé et des assurances. Un processus de coopération systématique fournit une réponse à un besoin individuel par une prestation déterminée ou une aide, afin d'atteindre, de façon efficace et avec une grande qualité, des objectifs et des résultats fixés en commun. La gestion des cas permet d'atteindre une prise en charge commune en dépassant les frontières professionnelles et institutionnelles. Elle respecte l'autonomie des clientes et clients, utilise et ménage les ressources du côté du client comme du côté du système de prise en charge.»²

Réseau spécialisé

L'association «Netzwerk Case Management Schweiz» a été fondée en mars 2004 et poursuit notamment les objectifs suivants:

- Promotion de la gestion des cas et de son application dans tous les domaines de la santé et du social
- Promotion du savoir spécialisé et de la compréhension du rôle de gestionnaire de cas
- Promotion et reconnaissance d'offres de formation continue en matière de gestion des cas

Ces objectifs doivent être atteints notamment par la concrétisation des missions suivantes:

- Développement de standards
- Définition d'un profil de compétence de gestionnaire de cas
- Développement de standards et de directives pour la formation continue dans le domaine de la gestion des cas
- Reconnaissance, certification et tenue d'un registre dans le domaine de la gestion des cas. Contact: info@netzwerk-cm.ch

Case management en Suisse romande

Selon nos informations, la gestion des cas (case management) est encore peu répandue en Suisse romande, comme aussi en France. Si vous mettez vous-même en œuvre une gestion des cas ou si vous connaissez des entreprises qui le font, nous vous serions reconnaissants de le faire savoir à PANORAMA. La même demande s'adresse aux institutions prestataires de formations en gestion des cas ou de gestionnaire de cas.

Faites parvenir vos informations à vmoser@panorama.ch. Nous nous réjouissons de vos réactions.

LIENS DANS UN SYSTÈME HAUTEMENT COMPLEXE

Dans des problématiques complexes, la gestion des cas permet d'élaborer une démarche de travail orientée définie par objectifs. Les différentes étapes du processus de coopération avec les clientes et clients, comme avec d'autres participants, sont systématisées. Simultanément, les fournisseurs de prestations du système de prise en charge règlent leur collaboration sur une base contractuelle.

La professionnalité, dans le cadre de la gestion des cas, ne se limite donc pas à une connaissance détaillée et aux expériences faites dans des situations spécifiques de la clientèle. Compte tenu de la versatilité et de la diversité des problématiques, les prestations d'aide elles-mêmes ainsi que les démarches pour les fournir doivent être conçues de façon systématique et transversale aux institutions. De ce point de vue, il ne s'agit pas seulement des clientes et clients, personnes assurées ou patients et patientes ayant des problèmes spécifiques, mais aussi des actrices et acteurs qui fournissent les prestations, de leur façon de penser et d'agir, de structurer et d'organiser ces prestations.

Dans l'élaboration de problématiques complexes comme dans les processus de fourniture et de coordination de prestations complexes, la gestion des cas apporte une démarche planifiée de façon logique et structurée. Elle attache de plus une grande importance à des principes de travail conformes à l'esprit du temps, tels que la prise en compte des ressources, de la clientèle, de la demande et de l'équipe. Le caractère contractuel de la coopération est également important. Par ailleurs, elle offre aussi au gestionnaire de cas un large spectre d'actions possibles.

Une démarche de gestion des cas sera mise en place de façon pleinement efficace lorsque les conditions cadres requises au niveau de l'entreprise seront réunies. En font partie un contrat clair de mise en œuvre de la démarche au plan institutionnel, ainsi que les stratégies, concepts et étapes de travail qui y sont liés. De plus, la coopération avec des prestataires externes doit être conçue de sorte à optimiser la collaboration interdisciplinaire.

La gestion des cas relie clientes et clients, leur environnement privé et professionnel ainsi que les institutions supportant les coûts et la communauté, dans un système de santé, social ou d'assurance complexe, où la division du travail est très importante. Dans le cadre d'un processus permanent, ayant un objectif défini en commun et transparent, la communication et la coordination entre tous les acteurs impliqués s'améliorent, et les intérêts différents se rejoignent. Les limites propres aux différentes spécialisations professionnelles doivent être dépassées. Le client et la cliente, de même qu'au besoin leur environnement immédiat, sont impliqués dans les processus de décision en tant que partenaires contractuels. La gestion des cas s'inspire du principe de l'empowerment (renforcer les personnes) et se distingue par le souci des ressources.³

¹ Wendt Wolf Rainer, *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, 1999 Freiburg im Breisgau.*

² Définition du réseau Case Management Schweiz, non encore validée.

³ Définition du réseau Case Management Schweiz, non encore validée.

ÉLARGIR LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le domaine du social et de la santé a connu au début des années 70 un changement de paradigme décisif. Jusque-là, la prise en charge des personnes âgées, des cas sociaux, des malades psychiques et des personnes handicapées se faisait largement dans des cadres résidentiels. Mais la conviction s'est faite progressivement et l'on pouvait aussi bien prendre en charge les personnes de façon ambulatoire, en résolvant souvent mieux les problèmes dans leur propre environnement social. Les services sociaux, tout spécialement, ont été brusquement confrontés à un grand nombre de personnes en traitement ambulatoire. Ils se sont rapidement heurtés aux limites de leur capacité d'action. De nouveaux centres ont été créés en grand nombre, un nombre encore plus grand de professionnels du social ont été engagés dans le système d'assistance. C'est dans ce cadre que s'est développé aux Etats-Unis le «case management». La méthode d'aide individualisée (case work) a constitué la base méthodologique du travail social professionnel. Avant comme maintenant, ce dernier a considéré la gestion des cas comme un élargissement et un approfondissement de son répertoire de méthodes d'action et par là comme un développement des compétences professionnelles.

La gestion des cas a été depuis longtemps reconnue comme une démarche applicable dans différents contextes et champs professionnels, tels que le domaine social, le domaine de la santé et des assurances, dans l'intégration et la réhabilitation professionnelles, etc. Les personnes actives dans ces domaines de spécialisation peuvent y mettre en œuvre les compétences spécifiques et méthodologiques qui se ressemblent partiellement et qu'elles ont acquises durant leur formation professionnelle. Mais on y trouve également des professionnels qui ne possèdent pas ces mêmes qualifications. La gestion des cas est donc aujourd'hui entre les mains d'actrices et d'acteurs d'origine professionnelle différente. Ils disposent respectivement de compétences professionnelles spécifiques et de connaissances relevant du domaine d'intervention.

QUELLES COMPÉTENCES POUR LES GESTIONNAIRES DE CAS?

En Suisse, il n'existe jusqu'à présent aucun profil de compétences reconnu ou même obligatoire pour les gestionnaires de cas. On peut toutefois le déduire des objectifs de formation proposés par différentes offres de formation continue.⁴ Il comprend les capacités suivantes:

- Capacité de penser et d'agir méthodique, systématique et orientée vers des objectifs.
- Maîtrise des démarches permettant d'opérationnaliser les différentes étapes d'une gestion de cas.
- Identifier, saisir et analyser les situations complexes et opaques, en tirer les conclusions adéquates et en déduire les différentes étapes de l'action.
- Compétence de communication et bonne aptitude à négocier.
- Identifier les ressources et les engager selon les besoins.

⁴ Voir aussi les descriptifs de cours des HES de travail social de Berne et de Lucerne et du Centre de formation continue des professions de la santé d'Aarau, WE'G.

- Construire une relation de confiance professionnelle.
- Planifier et concevoir des coopérations interdisciplinaires.
- Connaître les systèmes de prestations sociales, du droit des assurances sociales et de la santé.
- Compétences de gestion nécessaires à la maîtrise des processus de fourniture de prestations et à la documentation des cas.
- Concevoir et piloter des processus.
- Comprendre les interrelations d'entreprises, identifier les conditions cadres institutionnelles d'introduction de la gestion des cas et stimuler son organisation.

Le et la gestionnaire de cas doit être qualifié pour appliquer la gestion des cas dans différentes conditions cadres et indépendamment du domaine d'application, pour lequel des connaissances professionnelles spécifiques sont encore nécessaires.

UNE FONCTION, PAS UN MÉTIER

Comment apprendre la gestion des cas? Les spécialistes se forment en complétant de façon ciblée les compétences professionnelles déjà acquises, afin de pouvoir assumer les fonctions généralistes évoquées. La professionnalité n'implique pas la création d'une nouvelle profession, mais de prendre en compte le fait qu'un profil de compétences clairement identifiable puisse être atteint, même s'il n'est pas encore formellement défini en Suisse. L'interdisciplinarité et le dépassement des limites institutionnelles ont une importance clé dans la gestion des cas. Ils sont essentiels au succès. C'est pourquoi il faut viser des formations continues dans des cours ayant un public interdisciplinaire, dans lesquels une collaboration interinstitutionnelle et interdisciplinaire peut être pratiquée et vécue. Il s'agit donc de rendre des spécialistes capables de coopération partagée, malgré leurs passés professionnels différents et leurs connaissances spécifiques.

Une caractéristique essentielle de la gestion des cas est la collaboration d'acteurs et d'actrices, de professions et d'institutions différents. Il faut mettre au premier plan une organisation voulue et professionnelle de la coopération, et non la délimitation d'une propre identité professionnelle.

La gestion des cas n'est pas une profession, mais une fonction, dont l'exercice exige des compétences et des capacités définies, permettant de remplir cette fonction dans différents domaines d'application, avec compétence et selon des standards déterminés. En Suisse, la gestion des cas se répand actuellement avec une relative rapidité. Elle est utilisée dans des champs professionnels et dans des configurations institutionnelles très variés, mais en conséquence comprise et appliquée de façon différente. L'association «Netzwerk Case Management Schweiz» réunit les différentes professions, institutions et représentations d'intérêts (cf. encadré page 5).

Roland Woodtly est enseignant et chef de projet à la HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern et président de «Netzwerk Case Management Schweiz». Adresse: Werftstrasse 1, 6002 Lucerne. rwoodtly@hsa.fhz.ch ou info@netzwerk-cm.ch.

Autres informations sur la gestion des cas et les manifestations prévues: www.netzwerk-cm.ch.

Traduction: R. Amos

Plusieurs chemins mènent au but

La collaboration entre l'assurance chômage (LACI), l'assurance invalidité (AI) et les services sociaux communaux exige, pour la prise en charge de personnes présentant des problématiques multiples, une gestion minutieuse des cas. Sa forme peut varier, comme le montrent les exemples de Soleure et de Zurich.

Au cours des dernières années, la mise en place et le développement d'une collaboration interinstitutionnelle (CII) entre les autorités du marché du travail, l'AI, les services sociaux communaux et d'autres participants a inévitablement accru la mise en valeur de la gestion des cas. Mieux mettre en réseau, utiliser les synergies – au-delà de la ressemblance des objectifs, les modalités d'application varient.

SOLEURE: GESTIONNAIRE DE CAS PROFESSIONNEL

Les personnes présentant des problématiques multiples tournent fréquemment entre AC, AI et aide sociale communale. Elles devraient à l'avenir être prises en charge par une unité spécialisée dans la gestion des cas et (de nouveau) intégrées dans le marché du travail ordinaire. L'offre s'adresse logiquement aux personnes pour lesquelles subsiste une chance de placement. Selon les informations fournies par Stefan Ritler, chef du service AI de Soleure et coordinateur CII, le groupe cible comprenait en 2003 quelque 600 personnes.

Au terme de sa mise en place, la gestion des cas soleuroise, qui démarrera en juin 2006 avec trois à quatre spécialistes, comprendra douze places à plein temps. Elle sera financée à 40% par les communes et la LACI et à 20% par l'AI. La clé de répartition est fixée dans la loi sur la réforme des tâches de «sécurité sociale», qui prévoit aussi des permanences régionales. On y conseille les clientes et clients sur une base professionnelle et les aiguille le cas échéant vers la gestion de cas.

Après un bilan minutieux des chances de placement, la gestion des cas décide si elle accepte la personne qui lui est adressée. Comme instance non partisane, elle conseille les personnes concernées et les met au besoin en relation avec des centres spécialisés. «Au centre», selon Stefan Ritler, «figure la réintégration sur le marché du travail, qui exige des contacts intensifs avec les entreprises. Si trente personnes par année peuvent être placées sur le marché du

travail ordinaire, cela suffit déjà à financer les douze places de gestion des cas.»

ZURICH PRIVILÉGIE LA PRÉVENTION

Le canton de Zurich réalise la CII dans le cadre d'une organisation virtuelle. Il s'agit d'une équipe de bilan interdisciplinaire, issue de l'AI, de l'AC, de l'aide sociale communale et de l'orientation professionnelle publique. Cette équipe se focalise pour une part sur les personnes sans place de travail, à savoir les jeunes sans diplôme, les bénéficiaires de l'aide sociale inaptes ou se sentant inaptes à travailler et les sans-emploi qui ne trouvent plus de places de travail par leurs propres moyens et sont pour cette raison menacés dans leur santé. Pour une autre part, le canton attache une grande importance à une identification précoce des personnes actives souffrant de limites de capacité évidentes et/ou d'absentéisme fréquent ou régulier. Reto von Steiger, directeur du service AI de Zurich, souligne donc également l'importance des contacts avec les employeurs comme avec l'environnement des personnes concernées. «La prévention, insiste von Steiger, n'est pas gratuite, mais elle permet d'épargner plusieurs fois ce qu'elle coûte.»

Un projet pilote a été mis en place récemment à Uster, avec une équipe de bilan interdisciplinaire. Accompagnée par un coach externe, elle détermine un plan d'intégration obligatoire et désigne le gestionnaire de cas responsable. D'autres équipes sont prévues en 2006 à Zurich et à Winterthur, et plus tard dans les 19 zones correspondant aux centres régionaux de placement.

Viktor Moser est rédacteur spécialisé en marché du travail de PANORAMA.

Traduction: R. Amos.

Les transparents d'un exposé de Stefan Ritler (AI Soleure) et d'autres informations sur ce thème sont disponibles à l'adresse

www.iiz.ch/de/download_thun.aspx ou www.panorama.ch/files/4970b.pdf.

Le canton d'Argovie a choisi une autre structure, sous la forme d'un mandat de gestion des cas confié au centre de projet externe «NetzWerk IIZ», présenté dans PANORAMA 1/05, p. 16. Une gestion de cas est mise sur pied pour chaque cliente et client, le lien entre activités étant assuré par un interlocuteur expérimenté. «NetzWerk IIZ» est financé par le service de l'emploi, l'AI et des forfaits des services sociaux communaux. Plus d'information à l'adresse www.panorama.ch/files/4970a.pdf.

CONSEILS ET SUGGESTIONS PRATIQUES

Nouveaux partenaires pour les ORP et l'orientation professionnelle?

Stefan Kessler
Hans Schmidt

La gestion des cas (case management) est présente dans plusieurs champs d'action, avec des prestataires variés. Qu'est-ce que cela cache? Quelles sont les chances et les dangers qui en résultent pour les personnes malades ou accidentées? Voici un regard centré sur la pratique et une incitation à la discussion du rôle que pourrait jouer l'assurance chômage grâce à la gestion des cas de maladie ou d'accident.

Indépendamment de savoir qui parle de gestion des cas (GdC), une spécialiste du personnel, une conseillère en orientation professionnelle ou un employé d'assurance – un aspect reste toujours au premier plan: les personnes en situation complexe (par exemple après un accident) doivent être accompagnées par un interlocuteur de référence d'un bout à l'autre de la chaîne du processus. La mise en place d'une gestion des cas permet de tenir compte de dimensions supplémentaires dans la réinsertion ou l'évitement d'une invalidité.¹

A côté de l'accompagnement du processus et de sa coordination, la prise en compte des ressources est le facteur essentiel: le ou la gestionnaire de cas doit fournir un soutien qui permette de faire du processus de réhabilitation une recherche d'ouvertures, en se demandant quelles sont les possibilités, ce qui pourrait arriver de nouveau au plan professionnel. Le concept d'un conseil visant un empowerment est ici un élément clé.

Etre longtemps éloigné de sa place de travail constitue un facteur de risque d'invalidité. En même temps, la personne concernée doit pouvoir contribuer à définir son rythme – des solutions durables valent mieux que des succès de court terme.

Dans la pratique, les modalités de gestion des cas sont très variables. Le survol qui suit ne prétend pas à l'exhaustivité.

ASSURANCES: RISQUE DE CONFLIT DE RÔLES

De nombreuses assurances recourent à la gestion des cas. Ces initiatives reposent sur beaucoup d'énergie et d'intentions positives: des ressources en temps et en argent doivent être investies suffisamment tôt pour soutenir la réintégration de personnes assurées. Bien sûr, l'objectif le plus important est la diminution des coûts (moins de rentes et d'indemnités journalières). Cet objectif est lé-

gitime à nos yeux, pour autant que les perspectives de vie des assurés ne soient pas inutilement limitées.

Il faut toutefois tenir compte de quelques facteurs critiques. Souvent, le gestionnaire de cas participe à la décision sur le droit aux prestations de la personne assurée. Etre «ouverte» peut être pénalisant pour cette dernière – en cas d'accident, la discussion des circonstances antérieures peut se révéler extrêmement difficile. De plus, l'assurance d'indemnités journalières a un horizon limité à deux ans maximum. Si un cas est vraiment complexe, il passe entre les mailles de la prise en charge. C'est parfois aussi la qualification des spécialistes qui est insuffisante, certaines assurances confiant la gestion des cas à des collaborateurs qui dysfonctionnent. Il est donc conseillé de se renseigner sur la formation des personnes qui assurent la GdC. Il faut être prudent lorsque la qualification se limite exclusivement au domaine de l'assurance. C'est aussi valable lorsque le ou la gestionnaire de cas ne décide pas seulement en matière de réhabilitation, mais aussi de droit aux prestations de la personne assurée.

EMPLOYEURS: RISQUE DE PERSPECTIVE LIMITÉE

Il est très réjouissant qu'un nombre croissant d'employeurs s'efforcent de soutenir activement leurs collaborateurs en cas de maladie ou d'accident. Les personnes concernées ont une place stable et sont souvent bien insérées dans une équipe. Elles peuvent profiter rapidement d'une GdC, la situation de l'employeur favorisant l'identification précoce des problèmes de santé. Ces gestionnaires de cas connaissent souvent à fond les conditions d'emploi et les perspectives professionnelles dans l'entreprise elle-même, ce qui est un grand avantage.

Mais la GdC en entreprise peut aussi cacher quelques pièges: «Le bras de l'employeur est plus long que celui de l'employé.» Certaines entreprises réagissent aux difficultés de leur personnel par le contrôle plutôt que par l'aide. Le spectre de solutions est aussi

¹ Nous nous appuyons ici sur des expériences et des valeurs de référence internationales, comme celles du National Institute of Disability Management and Research (www.nidmar.ca).

souvent focalisé sur la place existante. Les solutions de réinsertion à long terme, comme une reconversion, ne sont souvent pas soutenues activement par la GdC, parce qu'elles ne paraissent pas attractives aux employeurs.

Il est important que la GdC soit soumise au secret professionnel et qu'aucune donnée sensible ne soit introduite dans les dossiers du personnel. Il est aussi essentiel que l'accompagnement par une GdC soit volontaire et que des solutions à long terme puissent être envisagées hors de l'entreprise.

ENTREPRISES SPÉCIALISÉES

Au cours des dernières années sont apparus des prestataires spécialisés et indépendants (cf. encadré). Leur avantage: ils peuvent jouer un rôle de placement et de coordination de façon plus crédible que, par exemple, la GdC d'une assurance, qui fournit une prestation et est donc inévitablement partie prenante. Les prestataires spécialisés peuvent au contraire défendre un horizon de réinsertion plus lointain. Les perspectives professionnelles se présentent aussi différemment de celles proposées par l'employeur.

Spécialisé ne signifie pas pour autant nécessairement orienté vers la clientèle. Il existe des prestataires qui se positionnent explicitement comme neutres («au service de la réintégration»), d'autres comme plutôt proches de l'employeur (orientés plutôt «gestion des absences»), d'autres encore comme proches du client. De plus, chaque prestataire n'est pas compétent pour toutes les situations. Des entreprises qui occupent avant tout des travailleurs sociaux ne sont peut-être pas armées pour les questions juridiques, des prestataires employant des experts d'assurances sociales peuvent avoir des points faibles dans le domaine professionnel, etc.

Comment les gestionnaires de cas envisagent-ils leur propre rôle, en particulier dans les situations de conflit? De façon strictement neutre? Comme représentant les intérêts de leur clientèle? Le spécialiste est-il assez qualifié pour conseiller de façon crédible? Comment se présente le réseau dans les domaines thérapeutique, psychosocial, juridique? Ces questions doivent être clarifiées.

Entreprises spécialisées

Sur le marché des gestionnaires de cas indépendants, on trouve des entreprises d'orientations différentes. Une sélection qui ne prétend pas à l'exhaustivité:

- **Activita Care Management**, qui a des compétences spécifiques dans le domaine du mécanisme de *whiplash* (coup du lapin), www.activita.ch
- **AEH**, qui a des compétences spécifiques en médecine du travail et en ergonomie, www.aeh.ch
- **Rolf Bauser**, conseiller en orientation professionnelle diplômé, ayant une longue expérience dans la gestion des cas, www.bauser.ch
- **Knecht BSN**, ayant notamment des compétences spécifiques en matière de recherche de travail et de placement, www.knecht-bsn.ch
- **Dr Nadig Consulting**, avec des compétences spécifiques dans l'outplacement, www.drnadig-consulting.ch
- **Rehafirst AG** a comme compétence centrale l'évitement de l'invalidité pour des personnes qui ne visent pas une rente. A côté du travail avec les clientes et clients, Refahirst AG aide aussi des employeurs, des caisses de pension et des assurances à valoriser de façon optimale les perspectives d'emploi des collaborateurs et collaboratrices victimes de maladie ou d'accident.

Lorsque le prestataire est une assurance d'indemnités journalières, il est aussi important de savoir si la GdC s'arrête après deux années.

GESTION DES CAS DANS LE CADRE DE L'ASSURANCE CHÔMAGE?

Dans les situations où il s'agit d'éviter une invalidité, les compétences en orientation professionnelle et marché du travail sont des piliers de la GdC. Il faut ajouter que les restrictions en matière de santé revêtent une importance croissante de notre point de vue pour le travail des placeuses et placeurs, des conseillers et conseillères en personnel des offices régionaux de placement (ORP), etc. Dans le cadre de la 5e révision de l'AVS, une élévation de la «barrière AI» a été envisagée pour les personnes souffrant de troubles psychiques. Il faut encore ajouter qu'une pratique restrictive des assurances accidents existe pour les victimes d'accidents avec diagnostics psychiques («discussion de l'état antérieur»). Conséquence: un nombre croissant de personnes souffrant de problèmes de santé – en particulier psychique – entrent en contact avec les ORP, les services de placement et naturellement aussi les services sociaux.

C'est précisément pour cette raison que pourrait être proposée une collaboration avec une GdC professionnelle. Elle fait sens pour la clientèle si les conseiller-ère-s peuvent mettre davantage l'accent sur les processus et les ressources – en prenant explicitement en compte les facteurs psychosociaux et de santé. Naturellement, quelques obstacles sont incontournables. D'où des défis liés au double rôle de «clarification des engagements financiers» et de «soutien par une réorientation professionnelle». Et encore: le temps disponible pour le conseil est compté dans les ORP. En comparaison: les gestionnaires de cas de Refahirst accompagnent un maximum de 20 à 30 clientes et clients, réalité bien différente des ORP. Malgré cela: il vaudrait la peine d'en discuter!

TROIS IDÉES POUR LE TRAVAIL QUOTIDIEN

Pour aborder le phénomène «Case Management», trois conseils pratiques mériteraient d'être mis en évidence pour le travail quotidien des responsables du personnel, et des conseillers et conseillères de l'orientation et des ORP:

- En cas d'accident, les chances de pouvoir financer une GdC sont bonnes. Il vaut la peine d'attirer l'attention des client-e-s et des collaborateur-trice-s sur cette possibilité.
- En cas de maladie pouvant entraîner une invalidité, le point de départ est plus difficile. Comme des gouttes tombant en permanence finissent par faire un trou dans une pierre, il vaut la peine de se prononcer activement pour une GdC dans son travail et auprès des employeurs, des caisses maladie ou des caisses de pensions dans les cas où elle ferait sens.
- Les personnes entrant en contact avec des managers de cas doivent poser sans hésiter les questions importantes, exprimer clairement les besoins d'information et aborder activement leur rôle dans le processus de réintégration.

Stefan Kessler, directeur de Refahirst AG (voir encadré), et **Hans Schmidt**, avocat indépendant et associé de Refahirst AG. Adresse: Refahirst AG, Hochfarbstrasse 2, 8006 Zurich. s.kessler@rehafirst.ch et h.schmidt@rehafirst.ch. Traduction: R. Amos

«NEW CASE MANAGEMENT» DE LA SUVA

La qualification des gestionnaires de cas est décisive

Doris Fankhauser Vogel

Une assurance sociale crée sa propre gestion des cas. Sa professionnalité peut-elle être garantie? La structure de gestion des cas de la Caisse nationale suisse en cas d'accidents (Suva) remplit largement les exigences. Il faut toutefois apporter des réserves en ce qui concerne les compétences spécialisées de la gestion interne des cas.

Selon la loi fédérale sur l'assurance accidents (LAA), l'assurance accident est fournie par la Suva et par d'autres sociétés d'assurance. Elles ont pour tâche d'assurer les employé-e-s contre les conséquences économiques résultant d'accidents, de dommages corporels assimilables et de maladies professionnelles. Les personnes obligatoirement assurées par la Suva travaillent principalement dans des entreprises du secteur secondaire et dans des administrations, ou sont au chômage et ont droit aux indemnités journalières. En cas de sinistre, la Suva devient l'interlocutrice des personnes assurées.

L'augmentation vertigineuse des coûts sur le marché de la santé et des assurances, de même qu'une mesure de la satisfaction de sa clientèle, ont poussé la Suva à repenser sa gestion des sinistres. Les points faibles recensés concernaient avant tout l'évolution des cas difficiles et complexes. A côté des facteurs médicaux et juridiques, la Suva a repéré que l'environnement professionnel et social de la victime d'un grave accident joue un rôle important dans le processus de guérison. La réorganisation du règlement des sinistres a entraîné un grand nombre de mesures et de changements. L'élément central de tout ce processus a été l'introduction du

Système de distribution d'une minoterie – le gestionnaire de cas doit aussi avoir une vue d'ensemble, saisir les relations et connaître les offres.



concept de «New Case Management» (NCM) – un concept qui vise à améliorer le conseil et la prise en charge des accidentés ayant une problématique complexe. Cette restructuration a entraîné un changement de paradigme du processus d'indemnisation de la Suva. D'où la question de savoir si le contenu du NCM correspond réellement à la conception théorique d'une telle méthode.

CINQ POINTS ESSENTIELS

Pour pouvoir comparer le modèle de la Suva au concept théorique, il faut prendre en considération les cinq aspects centraux de la gestion des cas.

C'est d'abord *l'existence de différents modèles*, répartis en deux catégories définies par le nombre de gestionnaires de cas impliqués dans chaque phase du processus ainsi que par les champs d'application et l'appartenance professionnelle du gestionnaire responsable. *L'objectif* est un autre aspect. La gestion des cas vise à augmenter l'efficacité dans la santé et le social, et à endiguer les coûts afférents. Une troisième caractéristique importante est *la structuration du processus d'aide*. La gestion des cas se déroule selon un processus finalisé, aux étapes définies. Elle commence par une évaluation de la situation basée sur un rapport de confiance établi entre la cliente ou le client et le gestionnaire de cas, et se poursuit par une phase de planification des activités de soutien prenant en compte leurs ressources. Suit la réalisation des activités planifiées et – pas supplémentaire – le suivi et la coordination de cette réalisation. Enfin tout se termine avec la clôture du dossier et l'évaluation de l'ensemble du processus de soutien. Dans la formulation des différents contenus du processus, il devient évident que le gestionnaire de cas joue un rôle important pour la préparation, l'exécution et l'achèvement des différentes étapes. Un quatrième aspect central de la gestion des cas est donc *la fonction de gestionnaire de cas*. C'est dans la règle l'interlocuteur des différents spécialistes du dispositif de soutien, tout au long du processus d'aide. Le gestionnaire de cas doit relever des défis complexes. Il n'est donc pas étonnant que la maîtrise de ces tâches requière un profil exigeant, fait de vastes connaissances et de compétences approfondies. Cela explique le cinquième aspect de la gestion des cas, à savoir *la qualification du ou de la gestionnaire de cas*. Elle n'est pas liée à une figure professionnelle spécifique. Il n'y a pas (encore) de titre protégé ou de descriptif métier.

QUALIFICATION ÉTROITE DES SPÉCIALISTES SUVA

Dans son profil de qualité, Löcherbach¹ proclame qu'un gestionnaire de cas professionnel doit disposer de compétences spécialisées, méthodologiques, sociales et personnelles. Les dernières comprennent avant tout la capacité de réflexion et une bonne confiance en soi. Les compétences sociales impliquent des capacités de communication, d'interaction et de résolution de conflits,

ainsi que de collaboration interdisciplinaire. La (re)construction de réseaux sociaux, la mise sur pied de processus de formation et de changement ainsi qu'une conduite d'entretien professionnelle font partie des compétences méthodologiques. Les compétences spécialisées comprennent la capacité d'appréhender et d'expliquer scientifiquement des rapports sociaux interdisciplinaires. Elles comprennent également la connaissance des comportements humains dans des situations spécifiques et celle des théories de l'action dans une perspective de résolution de problèmes sociaux, celle encore des structures d'organisations et des offres de prestations des réseaux institutionnels pertinentes.

Au plan structurel, le NCM de la Suva correspond dans une large mesure aux cinq aspects centraux de la gestion des cas. Il faut toutefois faire une différence en matière de qualification des gestionnaires de cas. Ceux de la Suva ont des connaissances approfondies en matière d'assurance, mais n'ont en matière psychosociale que peu de connaissances scientifiquement fondées pour expliquer et agir, et des connaissances limitées du réseau institutionnel de travail social en Suisse. En comparaison, les travailleurs sociaux ont des qualifications portant sur les compétences spécialisées, méthodologiques, sociales et personnelles nécessaires à la maîtrise des tâches diverses et complexes de la gestion des cas. L'engagement de travailleurs sociaux dans le NCM de la Suva permettrait une professionnalisation et donc, largement, une optimisation de la qualité du conseil et de la prise en charge.

FORMATION NÉCESSAIRE

La gestion des cas ne cesse de gagner en importance. Au cours des dernières années, elle a été mise en place dans différents champs d'action (Suva, domaine des drogues, services sociaux, etc.). Le recours à cette méthode est surtout adéquat dans des situations complexes. La gestion des cas pourrait donc être aussi intéressante dans le domaine du chômage et être utilisée par les offices régionaux de placement (ORP). Elle pourrait être aussi un instrument soutenant les conseillers et conseillères en personnel des ORP lorsqu'il s'agit d'assurer une bonne et indispensable coordination entre différents acteurs (p. ex. autres assurances sociales, prestataires de mesures de marché du travail, etc.). Mais l'introduction de la gestion des cas entraîne des ajustements d'organisation. Changer la désignation des fonctions ne suffirait pas. Dans la perspective d'une réussite optimale, une formation vaste et fondée et une mise au courant des futurs gestionnaires de cas seraient nécessaires. Il serait aussi indispensable d'engager des travailleuses et travailleurs sociaux.

Doris Fankhauser Vogel est diplômée HES en travail social. Adresse: Stollbergstrasse 23a, 6003 Lucerne, <mailto:pedori@swissonline.ch>.

Le travail de diplôme sur lequel repose cette contribution peut être téléchargé à l'adresse www.panorama.ch/files/4968.pdf (en allemand).

Traduction: R. Amos

¹ Löcherbach Peter, Klug Wolfgang, Rummel-Fassbender Ruth, Wendt Wolf Rainer (Hrsg.): *Case Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit. München/Unterschleissheim, 2003.*

«Chômage? Une famille et pas d'argent! 1–2 postulations par semaine, et que des réponses négatives. Mon vœu le plus cher est de trouver un emploi. Ici, à la vélostation, je peux au moins faire quelque chose d'utile au lieu de rester à la maison.»
S. P., 36, magasinier de Serbie, depuis 2 ans au chômage, photographié par Peter Maurer.



CHÔMAGE ET SANTÉ

«Le stress rend malade»

Viktor Moser
Jürg Schiffer

Le thème «chômage et santé» est et reste très actuel, comme constaté à Saint-Gall lors d'une récente journée. Sociologue de la santé, Jürg Schiffer y était invité en tant que spécialiste. Dans un entretien accordé à PANORAMA, il plaide pour une sensibilisation des personnes à la recherche d'emploi aux questions de santé. Des perspectives allant au-delà de la réinsertion seraient aussi d'un grand soutien.

PANORAMA: Vous avez publié il y a sept ans dans cette revue une contribution intitulée «Gesundheitsförderung bei Erwerbslosen» (Se préoccuper de la santé des sans-emploi). Qu'est-ce qui a changé depuis dans la problématique «chômage et santé»?

La conscience du problème était plus fortement ancrée, aussi en raison du caractère de nouveauté que revêtait un taux de chômage plus élevé. Plusieurs cantons, par exemple Vaud et Saint-Gall, ont développé des activités ciblées en matière de promotion de la santé des personnes au chômage ou de sensibilisation du public. Aujourd'hui, la primauté est accordée à une réinsertion aussi rapide que possible des chômeurs.

Mais aussi longtemps que l'offre de places de travail sera insuffisante, une politique centrée exclusivement sur la réinsertion le sera aussi. Bien sûr, une partie des personnes concernées retrouvent rapidement un emploi. Mais d'autres n'ont plus d'accès au monde du travail. Elles souffrent de graves troubles de santé, se retrouvent à l'assurance invalidité (AI) ou en psychiatrie.

Comment se pose dans ce cadre la «question de la poule et de l'œuf»? Le chômage rend-il malade? Ou les personnes menacées dans leur santé sont-elles les premières à se trouver au chômage?

Pas de doute, le chômage rend malade. Mais il n'est pas la seule cause des problè-

mes de santé des chômeuses et chômeurs. L'enquête suisse sur la santé de 1997 (il n'existe pas de recherche plus récente ou éclairante) a montré qu'une personne sur huit se trouve au chômage pour des raisons de santé. Une personne en recherche d'emploi sur trois est victime de problèmes de santé, ou menacée de l'être.

La seule peur de perdre son emploi fait déjà vaciller l'équilibre de la santé. Dans la population des chômeurs elle-même, les entraves d'ordre psychosomatique sont beaucoup plus fréquentes que dans celle des personnes actives. La situation de précarité est aggravée de plusieurs façons par le fait que les chômeurs doivent faire de nombreuses recherches d'emploi dépourvues de sens. Les réponses négatives qui en résultent sont très lourdes pour beaucoup des personnes concernées.

Il ne faut pas non plus cacher que de nombreux chômeurs évacuent leurs problèmes de santé. C'est pour cela précisément qu'il serait important de les sensibiliser aux questions de santé dès le début du chômage. En cas de besoin, il est aussi nécessaire d'avoir un interlocuteur, pas seulement pour des questions de santé, mais aussi en cas de difficultés familiales ou financières.

Les conseillers est conseillères en personnel des offices régionaux de placement (ORP) ne devraient-ils pas être ces interlo-

cuteurs? Comment peuvent-ils aider les chômeurs?

La qualité des conseillers des ORP est très variable. Seule une partie d'entre eux est capable de mettre les chômeurs en relation avec des centres compétents. A mon avis, ils auraient besoin d'une formation plus large et approfondie en matière sociale et de santé, afin de pouvoir remplir au besoin une fonction de triage ou pouvoir assurer eux-mêmes des soutiens ponctuels.

Est-il vraiment possible de recenser les contraintes de santé chez les chômeuses et chômeurs? Que proposez-vous?

Il faudrait faire des check-up systématiques, comme les a introduits en son temps le canton de Vaud. Il est ainsi possible d'approcher de façon plus ciblée les problèmes de santé, notamment chez ce huitième des chômeurs évoqués, qui présente des difficultés aiguës et devrait être immédiatement pris en charge. Mais cet objectif ne peut être atteint qu'en faisant un bilan médical avec toutes les personnes inscrites dans les ORP.

Est-ce réalisable? N'y aurait-il pas des résistances, par exemple des personnes présentant des problèmes d'addiction?

C'est naturellement l'individu qui décide en dernière instance s'il accepte de faire un bilan. Mais un travail soigné de conviction permet des progrès.

Jürg Schiffer: «Aussi longtemps qu'il n'y a pas de travail pour tous, la perspective «employabilité» est trop étroite.»
Photo: Viktor Moser



A fin septembre 2005, l'Office du travail du canton de Saint-Gall a organisé une journée sur le thème «Chômage et santé», à laquelle vous avez participé en tant que spécialiste. Cette manifestation n'est-elle pas un signe que, malgré votre évaluation critique, il y a une prise de conscience de cette problématique?

J'ai eu lors de cette journée un sentiment vraiment très positif. Des spécialistes de l'AI, des autorités du marché du travail et des services sociaux ont échangé leurs expériences et leurs idées.

L'accent continue toutefois à être mis sur la prévention des comportements. Concrètement: les hommes et les femmes doivent entretenir et promouvoir leur santé d'abord dans le cadre du système. Cette disposition en soi correcte doit être obligatoirement complétée par une prévention au niveau des relations, parce que le système est en lui-même source d'atteintes à la santé. La concurrence, être meilleur que les autres – cette philosophie domine déjà à l'école. Cette vision d'une performance à dépasser entraîne une sélection constante, et celle-ci produit à son tour inévitablement des gagnants et des perdants.

Au contraire, il serait temps, et aussi possible, de donner un travail à chacun. Mais la tendance va exactement à sens contraire, l'écart entre celles et ceux qui ont un travail ou pas ne cesse visiblement d'augmenter.

«La promotion de la santé, instrument pour améliorer l'employabilité et la réinsertion sur le marché du travail.» Le titre de cette journée de Saint-Gall devait être à votre avis mal choisi, ou en tout cas unilatéral...

Aussi longtemps qu'il n'y a pas de travail pour tous, un point de vue qui ne porterait que sur l'employabilité est réellement trop

étroit. Notre objectif doit être de maintenir les personnes en bonne forme et santé dans toutes les sphères de leur vie. Dans cette perspective, j'attire l'attention sur le fait que la moitié du travail fourni n'est pas nécessairement un travail lucratif.

Postuler, postuler, postuler – ça ne peut tout de même pas être la seule perspective des personnes au chômage. Non, il faut prendre en compte d'autres sphères de vie génératrices de sens. Sinon, le chemin (de douleur) de certaines personnes au chômage ne peut que signifier encore: exclusion – goulets financiers – aide sociale – ruine de la santé.

Un spectre plus large s'impose en particulier pour les chômeurs les plus âgés. La consultation au niveau des ORP et les mesures de marché du travail doivent aussi porter sur la phase de vie suivant la retraite. Pour ce groupe, la réinsertion sur le marché du travail ne peut être qu'une solution parmi d'autres.

Que peuvent entreprendre les chômeurs eux-mêmes? Comment peuvent-ils devenir «acteurs» plutôt que «victimes»?

Il n'existe pratiquement pas de solidarité entre les personnes au chômage. En même temps, les chômeurs continuent à être tendanciellement marginalisés par la société. D'un côté, les sondages d'opinion les plus récents montrent que la peur de perdre sa place de travail est le problème numéro 1 de la population suisse. Mais la confrontation au chômage en soi n'existe qu'à peine. On continue d'individualiser le problème, ce qui entraîne, pour les personnes concernées, des sentiments d'échec et de culpabilité.

Les stratégies individuelles sont simples et connues de longue date: structurer ses journées et se donner des tâches sensées,

bouger, faire du sport, soigner les contacts sociaux, se nourrir raisonnablement.

Mais ce sont des vues plutôt sombres et limitées, non? N'avez-vous pas de perspectives plus optimistes?

Oui, même si cela semble éculé, le chômage peut être une chance. Par exemple lorsque la personne concernée découvre qu'il y a d'autres contenus à sa vie que le travail. Je connais des femmes et des hommes qui ont tiré un grand profit humain du chômage et développé leur personnalité. Le chômage offre la possibilité de découvrir et de tester de nouvelles capacités, de construire de nouvelles échelles de valeur, au-delà d'une pensée centrée sur la concurrence et la performance. Ce pas exige du courage, de la force, une disposition à prendre des risques et est conditionné à la découverte, par la personne au chômage, du fait qu'elle a peu à perdre.

Dr Jürg Schiffer est sociologue, spécialisé depuis de nombreuses années sur le thème «santé et chômage». Adresse: Museumstrasse 14, 3005 Berne. jueschi@bluemail.ch.

Viktor Moser est rédacteur spécialisé en marché du travail de PANORAMA.

Traduction: Ruth Amos

De meilleures chances pour les seniors

Le Conseil fédéral veut améliorer la participation des travailleurs âgés au marché du travail. Cela demande tout d'abord une adaptation de la législation en matière d'assurances sociales. Les personnes qui diminuent leur taux d'activité, changent de fonction ou poursuivent une activité économique ne doivent pas subir toute leur vie de conséquences négatives en matière de rente. Une conception flexible du temps de travail et des possibilités de retraite partielle, de même que des rentes anticipées ou différées, doivent permettre de prendre mieux en compte le potentiel de prestation des travailleuses et travailleurs plus âgés et les inciter à continuer de travailler au-delà de 65 ans. Il faut ensuite créer des conditions de travail qui prennent en compte la modification avec l'âge des performances des personnes actives. On doit combattre énergiquement les fausses représentations et les discriminations, dans la population comme dans les entreprises. Mais il s'agit en même temps de renforcer la responsabilité personnelle en matière de santé et d'employabilité. Enfin, la réinsertion des chômeurs doit prendre mieux en compte la population active vieillissante, que ce soit par une politique de placement plus active ou par des mesures de marché du travail spécifiques.

VM/RA

Rapport de synthèse «Participation des travailleurs âgés» www.panorama.ch/files/5030af.pdf.

Légaliser les employé-e-s de maison

Beaucoup d'employé-e-s de maison reçoivent certes un salaire pour leur travail, mais ne bénéficient pas d'une assurance accident, des assurances sociales et du paiement des vacances (cf. PANORAMA 3/2003, p. 16 ss). C'est souvent parce que le coût de création d'un rapport de travail légal est trop élevé pour un ménage privé.

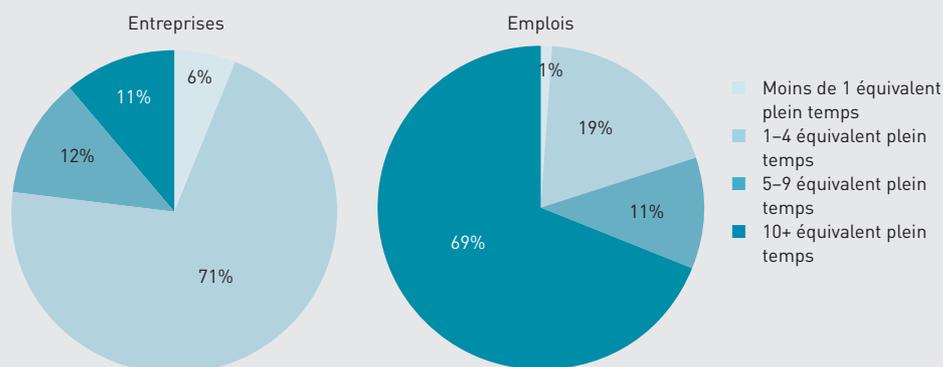
La société «fairness at work gmbh» veut y remédier par une nouvelle prestation. Elle prend à sa charge l'emploi du personnel et toutes les tâches qui y sont liées. Pour ce service, le ménage privé paye un montant comprenant les coûts salariaux des employé-e-s de maison, les contributions aux assurances obligatoires et un forfait pour les frais administratifs.

VM/RA

Pour en savoir plus: www.fairness-at-work.ch (en allemand seulement). Il existe en Suisse romande une offre du même type, le chèque-emploi: www.chèques-emploi.ch.

Les petites dominent le paysage des entreprises

La plus grande partie des 335 631 entreprises de Suisse (76%) appartenait en 2003 au secteur des services. Ce constat ressort de la dernière démographie des entreprises publiée par l'Office fédéral de la statistique (OFS). Cette vue d'ensemble informative montre aussi clairement la forte présence des très petites unités de production. Plus de 99,7% de toutes les entreprises tournées vers le marché étaient de petites et moyennes entreprises (PME), et parmi elles 89% étaient des micro-entreprises occupant entre 0 et 9 personnes (en équivalent plein temps = après conversion en emplois à plein temps). La répartition des personnes employées est différente: 69% d'entre elles travaillent dans des entreprises ayant 10 emplois à plein temps ou plus.



Nombre d'entreprises actives et d'emplois par classe de taille, 2003

Pauvre malgré un emploi

En l'espace d'une année, la proportion de «working poors» a diminué de 7,4% (2003) à 6,7% (2004) des personnes actives de 20 à 59 ans. Malgré cela, le risque demeure pour certaines catégories. Sont particulièrement menacés les ménages monoparentaux, les ménages avec trois enfants ou plus, les étrangères et étrangers en provenance de pays non membres de l'UE, les personnes sans formation postobligatoire, les personnes actives indépendantes sans personnel ainsi que les travailleurs ayant un contrat à durée déterminée. Sont comptées comme working poors les personnes qui vivent dans un ménage comprenant au moins l'équivalent d'un emploi à plein temps et qui sont malgré tout pauvres.

VM/RA

Plus d'information à l'adresse www.panorama.ch/files/5032f.pdf

Frais de gestion des ORP convenables

«Les performances du service public de placement peuvent être qualifiées dans l'ensemble de bonnes. ... Les disparités constatées entre les cantons sont imputables tant à des facteurs exogènes qu'à des différences dans la mise en œuvre du service public de l'emploi.» C'est ce qu'a répondu le Conseil fédéral à l'interpellation du conseiller national Otto Ineichen.

Dans sa réponse, le Conseil fédéral a mis l'accent sur le fait que les ORP n'utilisent qu'un quart de leurs ressources en personnel pour les besoins de la gestion. Sans cette dépense, les tâches prescrites par la loi ne pourraient être accomplies. La disponibilité à collaborer avec le placement privé existe. Le placement public est subsidiaire par rapport à l'initiative personnelle et aux agences de placement privé.

VM/RA

L'interpellation Ineichen et la réponse du Conseil fédéral sont disponibles à l'adresse www.panorama.ch/files/5028f.pdf

L'espace Mittelland est la région comprenant le plus grand nombre d'entreprises (20%), suivi de Zurich (19%) et de l'Arc lémanique (18%). Au niveau cantonal, Zurich est sans surprise le centre économique le plus important de Suisse, avec 644 315 personnes employées dans 63 406 entreprises.

En termes de forme juridique, les entreprises individuelles représentent plus de la moitié des entreprises (53%). Un bon quart (27%) sont des sociétés anonymes, qui occupent 68% des personnes actives.

VM/RA

Démographie des entreprises à l'adresse www.panorama.ch/files/5024f.pdf.

Unternehmensdemografie unter www.panorama.ch/files/5024d.pdf

La typologie de John Holland, cf. page 23: le «type réaliste». Friedrich Schiller le décrit dans la «Chanson de la cloche». Traduction: Gérard de Nerval

Mille mains actives s'aident d'un mutuel secours, et pour le même but tous les efforts s'unissent: le maître et les compagnons travaillent également

sous la protection de la sainte liberté; chacun vit content de son sort et méprise l'oisiveté railleuse, car le travail fait la gloire du citoyen, et le

bonheur sa récompense: il s'honore de ses ouvrages comme le roi de son éclat.



ANIM'ACTEUR – ANIM'ACTRICE

Un rôle de composition exigeant des compétences spécifiques !

Le psychologue intervenant auprès d'un groupe doit se baser sur des compétences qui se situent à l'interface entre celles d'un animateur et celles d'un psychologue intervenant auprès d'individus. Réussir ce «grand écart» implique une intelligence de la situation et l'intégration d'un rôle de composition. Seule une formation adéquate permet de développer et d'acquérir ces compétences spécifiques.

Sibylle Heunert Doulfakar
Carmen Rossier
Noémi Wuerzner

Deux travaux de diplôme,¹ effectués à l'Institut de Psychologie de l'Université de Lausanne, ont approfondi le thème de l'activation des compétences du psychologue-intervenant dans des conditions cadres spécifiques: l'un dans le cadre d'un atelier pour chômeurs animé par des psychologues-conseillers en orientation du canton du Valais et l'autre sous l'angle du rôle de composition que joue un psychologue-intervenant, notamment dans des interventions de développement d'équipe en entreprise. Cet article relate les constats et réflexions qui découlent de ces deux travaux de diplômes.

«Animer» vient du latin animatio (XIV^e siècle), dérivé d'animare, qui signifie «donner une âme». Le premier sens est dès lors «d'insuffler la vie». Au fil des années, la signification du verbe s'est étendue à «encourager» et finalement à «entraîner à l'action». Ainsi, l'animateur peut n'avoir ni compétence, ni autorité par rapport au contenu, son rôle est prioritairement celui de régulateur, de facilitateur et de «reca-

dreur» du processus (Lewin, 1959). Les compétences d'un psychologue-intervenant en groupe (animation d'atelier, de séminaire, de développement d'équipe, de coaching d'équipe, etc.) découlent de ces trois rôles que joue un animateur. Ces compétences se différencient, par contre, des compétences d'un psychologue-intervenant en individuel (thérapie, consultation psychologique, coaching, etc.) par l'axe d'intervention. La prise en charge de groupe induit, en effet, des conditions cadres spécifiques: l'intervenant se centre sur les caractéristiques d'une seule personne, sur celles de chacune prises à la fois indépendamment et en relation avec celles du reste du groupe, voire sur les relations du groupe avec son environnement organisationnel (entreprise, institution). Il prendra également en compte des éléments tels que l'interaction entre les rôles de chacun, la connaissance et le degré de confiance mutuelle des participants, leur rythme particulier, leur historique dans le groupe. Sans cette prise en compte des conditions cadres, de l'environnement psycho-socio-éco-contextuel, l'intervenant court le risque de tomber dans le réductionnisme psychologique (considérer l'interaction au seul niveau des individus, sans tenir compte du cadre) et de passer aussi à côté d'éléments fondamentaux nécessaires à la compréhension de la situation et à l'atteinte du but.

Saint-Arnaud (1999) distingue deux facteurs dans les compétences d'un psychologue-intervenant en groupe: G (général) et P (particulier). Le facteur G permet à l'intervenant de se référer à son savoir disciplinaire, de manière à pouvoir comparer certains éléments d'une situation particulière à d'autres situations analogues déjà rencontrées: il s'agit de compétences d'expertise (activer, orienter, habiliter). Le facteur P désigne, lui, ce qui est propre à la situation en question, à l'idiosyncrasie du système: il s'agit de compétences d'utilisation (recueillir, valider, adapter), de gestion (structurer, encadrer, instrumenter) et d'activation (déployer, amplifier, optimiser). Le facteur P se réfère à l'expérience accumulée par l'animateur lors de situations diverses, lui permettant de dresser certains schémas généraux de fonctionnement. Lorsque des conditions similaires se présentent, même lors de situations différentes, les chemins et issues d'analyses, de réflexions et d'actions antérieures vont être intégrés et appliqués dans le processus de manière spontanée, laissant le psychologue-intervenant le plus présent possible pour le processus en cours.

INTELLIGENCE DE LA SITUATION

Selon Zarifian (2004), la compétence d'un intervenant en groupe est définie comme l'intelligence pratique qu'il développe en

¹ Rossier, C., 2005, *Les compétences des psychologues animateurs: leur activation mise en lien avec les conditions cadres propres à un atelier pour chômeurs, travail de diplôme DESS-COMCO, UNIL.*

Wuerzner, N. 2005, *L'activation des compétences chez un psychologue animateur; anim'acteur: un rôle de composition?, travail de diplôme en psychologie, IP, UNIL.*

situation de travail. Il s'agit de la compétence de compréhension de la situation: ses constituants, ses enjeux, le système de relations avec les autres personnes. De plus, cette compréhension ne prend sens que dans sa dynamique orientée vers une action et n'existe pas détachée de la situation et de l'action. Zarifian (1999) insiste sur la notion de mobilisation et non pas d'application des connaissances. L'intervenant va faire appel à ses connaissances pour promouvoir l'intelligence de la situation, une intelligence pratique, orientée vers l'action afin de faire face aux variations continues du contexte. Malgré toutes les compétences qu'il met en action, un intervenant de groupe ne peut prévoir à l'avance le comportement des membres du groupe. Au mieux peut-il tenter de l'anticiper. La flexibilité et la créativité de l'animateur deviennent alors des atouts essentiels pour répondre aux changements continus de l'environnement. Un animateur dit compétent compose son rôle en fonction de la situation, de la demande. Il saura l'associer à d'autres rôles ou encore passer d'un rôle à un autre. Par exemple, dans le cadre d'un processus de développement d'équipe en organisation, le psychologue-intervenant va successivement passer du rôle d'animateur à celui de modérateur, puis d'observateur.

Il est important de considérer le psychologue-intervenant non plus comme un producteur et porteur de compétences, mais comme un acteur. Ainsi, décrire ses compétences ne peut se limiter à établir une liste de connaissances ou de savoir-faire, ni même à constater leur application. Elles ne peuvent être comprises sans référence au sujet qui les émet, ni au contexte dans lequel elles se situent et donc, aux conditions cadres.

DE L'IMPORTANCE DE L'ERREUR

Comment le psychologue-intervenant peut-il acquérir ces compétences, si ces dernières sont étroitement liées au contexte? La difficulté première est de savoir comment utiliser ses compétences acquises théoriquement: les théories scientifiques et les connaissances qui en découlent ne s'appliquent pas telles quelles à la

situation. Il faut alors accepter d'innover, de prendre des risques, d'exprimer de nouvelles façons de faire, souvent bannies par les modèles théoriques. L'étude auprès des psychologues-conseillers en orientation du Valais, animateurs d'ateliers pour chômeurs, a mis en lumière que les contraintes du cadre (processus identique pour tous les ateliers) ont tendance à empêcher l'adaptation du programme préétabli, ce phénomène étant d'autant plus fort chez les jeunes conseillers en orientation qui ont peu d'expérience d'animation.

Par la mise en action de ses compétences, le psychologue-intervenant en groupe va non seulement mettre à l'épreuve un modèle théorique connu, mais devra également réinterroger ses propres comportements. Les renseignements qu'il va tirer de cette démarche lui permettront une compréhension et une amélioration continue de ses compétences. C'est à partir de ses réussites et de ses erreurs que le psychologue va commencer à tisser ses propres «modèles théoriques».

ESPACE DE FORMATION ADÉQUAT

Nous constatons que l'espace de formation adéquat est une dimension essentielle dans l'acquisition et le développement de compétences pour un psychologue-intervenant en groupe. Actuellement, l'inadéquation est due au fait que les écoles ou universités offrent des formations basées prioritairement sur les apports théoriques de scientifiques, mais aussi à ce que les praticiens, une fois formés, ne s'intéressent plus aux résultats des recherches scientifiques.

Il reste donc la possibilité de se former par la pratique et par les pairs, par des stages et/ou par des interventions supervisées. Le risque étant alors de répercuter des erreurs de fond sans s'en rendre compte, en appliquant «ce qui marche» et ce qui répond au besoin du client. Lors d'interventions en organisation, par exemple, cette approche peut s'avérer dangereuse: «ce qui marche» peut tout simplement être la répercussion systémique d'un problème lié à l'organisation. Ainsi, le praticien, en pensant bien faire, va renforcer le système dans son fonctionnement, et ce, avec la légitimation de son superviseur.

Le challenge réside donc dans la création d'un espace de formation adéquat, qui permette au psychologue-intervenant d'acquérir des connaissances et des techniques avant de pouvoir les appliquer dans des situations réelles. Après une certaine expérience sur le terrain, le psychologue-intervenant développera des compétences et prendra ses «marques», devenant ainsi un «technicien de l'animation». Mais c'est précisément à ce moment que les erreurs de fond sont le plus susceptibles d'être répercutées. Il devient alors essentiel que le professionnel soit à nouveau confronté à sa pratique, qu'il la revisite et qu'il soit ainsi forcé à développer ses propres modèles et références, voire en rejetant au besoin ses modèles de départ. La mise en commun de ces modèles individuels constitue alors, selon Saint-Arnaud (1992), le point de départ de la science-praxis permettant, à partir de la synthèse de modèles particuliers, d'élaborer un modèle de référence commun. Le psychologue-intervenant devient alors «praticien chercheur».

Sibylle Heunert Doulfakar effectue des interventions psychosociales dans les organisations tant privées que publiques, spécifiquement dans les équipes et auprès de cadres. Réseau syllogos, rue des Salines, 1852 Roche, www.syllogos.ch, info@syllogos.ch.

Carmen Rossier (dipl. Psych – DESS en conseil, orientation et management de compétences) anime différents ateliers pour des personnes en recherche d'emploi souffrant de handicaps psychiques ou physiques. Fondation Intégration Pour Tous, rue des Condémines 36, 1950 Sion, www.fondation-ipt.ch, carmen.rossier@fondation-ipt.ch.

Noémi Wuerzner (dipl. Psych) intervient pour des problématiques psychologiques et relationnelles dans le cadre personnel et professionnel. Centre de formation spécialisée Le Repuis, chemin de Coudrex 1, 1422 Grandson, noemi.wuerzner@gmail.com.

Bibliographie

- Anzieu, D. (1984). **Le Groupe et l'Inconscient: l'imaginaire groupal**. Editions Dunod, Paris.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Saint-Arnaud, Y. (1999). **Le changement assisté: compétences pour intervenir en relations humaines**. Gaëtan Morin Editeur, Montréal.
- Saint-Arnaud, Y. (1992). **Connaître par l'action**. Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal.
- Zarifian, Ph. (1999). **Objectif compétence, pour une nouvelle logique**. Editions Liaisons Paris.
- Zarifian, Ph. (2004). **Le modèle de la compétence**. Editions Liaisons, Paris.

Les élèves de 9e s'expriment sur leur choix d'orientation

François Rastoldo

Une recherche du Service de la recherche en éducation du canton de Genève met en lumière les choix d'orientation des élèves de 9e année. Elle révèle un clivage important entre élèves sans difficultés et élèves au faible capital scolaire: les premiers ont une orientation maîtrisée, mais peu articulée à un projet précis, les deuxièmes une orientation non maîtrisée, définie par des contraintes externes.

Le processus d'orientation-sélection qui se déroule lors de la transition entre l'école obligatoire et les formations secondaires II résulte de la rencontre de deux logiques d'action. D'une part, une logique institutionnelle qui définit les filières de formation, leurs conditions d'accès, ainsi que les passerelles entre les différentes filières. C'est le cadre formel du système scolaire. D'autre part, une logique d'acteurs (dans le cas présent, les élèves) qui, en fonction de leurs motivations, de leurs intérêts, de leurs qualifications scolaires, développent des stratégies individuelles pour utiliser, au mieux et à leur profit, l'offre de formation afin de construire leur propre parcours de formation et d'insertion.

ENTRE AMBIGUÏTÉ ET ÉVANESCENCE

La résultante entre logique institutionnelle et logique d'acteurs décrit le système de formation tel qu'il existe dans les faits, et qui peut être assez éloigné de ce qui avait été planifié, et démontre clairement son caractère «pluri-régulé». En conséquence, saisir la manière dont les élèves envisagent leur formation et leur orientation permet de mieux comprendre ce qui se joue entre le secondaire I et II, et qui, en partie, modèle l'école. C'est ce «point de vue de l'élève», rapporté à la question du projet et du choix d'orientation, que nous allons décrire ici.

L'orientation des élèves après la scolarité obligatoire repose largement, en principe, sur leur projet: ce projet, professionnel, ou plus largement de vie, devant permettre de guider un projet d'orientation. L'institution postule qu'il doit être à la fois choisi et raisonnable, c'est-à-dire conforme aux compétences scolaires reconnues de l'élève. Mais la tâche est ambiguë, le projet servant autant d'instrument de gestion des flux d'élèves que d'instrument d'orientation au service de l'élève.

Lorsqu'on leur pose la question, à un mois de la fin de la scolarité obligatoire, environ 4 élèves sur 10 déclarent qu'ils n'ont aucun projet professionnel défini. Et plus les élèves sont dans une position scolaire favorable, moins ils ont de projets. A l'issue du secondaire I, il apparaît que définir un projet professionnel comme «guide» pour choisir/négocier une formation ne constitue par une priorité pour tous les élèves. Il semble même que les meilleurs élèves ressentent moins que les autres cette nécessité. L'«excellence» ou, du moins, la «suffisance» scolaire tient alors lieu de projet d'orientation. D'autant que les projets déclarés sont souvent multiples, très hétéroclites et font encore largement appel au rêve. Le faible degré de maturation des projets montre leur fragilité et la difficulté de s'en servir comme base d'élaboration d'un parcours de formation.

L'attitude générale des élèves face au projet (professionnel et/ou de formation) révèle son caractère peu construit. Ce qui le caractérise, c'est sa dimension «exploration» (une phase de recherche, mais pas de décision) qui s'avère par ailleurs de nature différente selon la situation scolaire. Les élèves sans difficultés scolaires se trouvent le plus souvent dans «l'exploration sans contrainte», alors que les autres associent plus fréquemment cette phase d'exploration à des soucis (possible échec scolaire, sentiment que le projet pourrait ne pas se concrétiser) susceptibles de générer un certain désengagement face à tout projet. On remarque également, dans cette phase d'exploration, la dépendance des élèves vis-à-vis de l'entourage (parents, enseignants, amis), accrue par leur situation scolaire difficile

UNE ORIENTATION PEU ARTICULÉE AU PROJET DE L'ÉLÈVE

Il a ensuite été demandé à chaque élève son orientation probable (ce qu'il allait faire selon lui au mois de septembre) et son orientation idéale (ce qu'il aurait voulu faire si tout était possible), puis de s'imaginer ce qu'il ferait dans quatre ou cinq ans, en établissant son degré de certitude (de pas du tout sûr à tout à fait sûr). L'année scolaire suivante, l'orientation effective de chacun a été relevée. Les résul-

Orientation des élèves de 9^e année

	Élèves au 9 ^e degré de la filière	
	à exigences étendues	à exigences élémentaires
Orientation probable identique à l'orientation idéale	87%	52%
Orientation probable identique à l'orientation effective	88%	57%
Orientation probable identique à l'orientation idéale et à l'orientation effective	81%	34%

Source: Rastoldo, F., Kaiser, C. et Alliaati, R. (2005)

tats scindent radicalement en deux la population scolaire de 9^e année selon la situation scolaire (filière à exigences étendues ou élémentaires).

Dans la filière à exigences étendues, près de 9 élèves sur 10 déclarent une orientation probable identique à leur orientation idéale. Dans la filière à exigences élémentaires, ils ne sont environ qu'une moitié. On relève, chez ces derniers, une dimension de «frustration» particulièrement importante (ne pas faire ce qu'ils souhaitaient dans l'idéal), à laquelle s'ajoute un fort sentiment d'incertitude à moyen terme (leur situation dans quatre ou cinq ans leur semble plus incertaine).

Les élèves de la filière à exigences étendues sont près de 90% à bien anticiper ce qu'ils feront l'année suivante. Pour les autres, près de la moitié d'entre eux n'arrive pas à dire, en mai, dans quelle filière ils se trouveront en septembre. A la «frustration» et à «l'incertitude» s'ajoute donc, pour ces élèves, une dimension de «contrainte» qui apparaît fortement tributaire de conditions extérieures indépendantes de leur volonté.

UNE ORIENTATION**MAJORITAIREMENT MAÎTRISÉE**

En cumulant ces dimensions, les élèves sans difficultés scolaires majeures se situent, dans plus de 80% des cas, dans une orientation «maîtrisée» (ils font effectivement ce qu'ils avaient anticipé, cela correspond à leur souhait et ils voient leur avenir de façon moins incertaine que les autres). Les élèves en difficulté apparaissent en revanche, dans plus de 65% des cas, sans prise réelle sur leur processus d'orientation (ils ne font pas ce qu'ils souhaitaient, n'arrivent pas à anticiper leur future proche et l'avenir leur semble assez incertain).

Si l'on considère enfin celles et ceux dont l'orientation idéale est identique à l'orientation probable et à leur orientation effective en lien avec le projet déclaré, on constate que la «cohérence» globale du choix d'orientation est le fait de peu d'élèves: 36% pour la filière à exigences étendues et 16% pour la filière à exigences élémentaires. Pour les premiers, ce faible taux est essentiellement expliqué par l'absence d'un projet professionnel défini. Pour les deuxièmes, il s'explique surtout par l'inadéquation entre le projet et l'orientation, entre l'orientation souhaitée et effective et entre l'orientation réelle et celle qu'ils anticipaient en fin de 9^e année.

DEUX SITUATIONS D'ORIENTATION DISTINCTES

Finalement, on trouve clairement deux situations différentes d'orientation:

- Des élèves sans difficultés scolaires majeures, qui se trouvent pour la plupart dans une orientation maîtrisée mais peu articulée à un projet précis. Ils se sont orientés de manière à pouvoir continuer l'exploration d'un projet sans avoir fait au préalable un choix décisif.
- Des élèves au capital scolaire plus faible, qui se trouvent le plus souvent dans une orientation non maîtrisée, très largement définie par des contraintes externes et peu articulée à leurs aspirations et à leurs choix.

Quant au projet, il prend pour les uns un caractère superfétatoire à ce moment de la formation, et s'avère impossible à réaliser pour les autres. Poursuivre sa formation dans une filière qui laisse ouvertes toutes les possibilités d'orientation (dans une filière gymnasiale essentiellement) permet aux bons élèves de faire l'économie de tout

projet professionnel et de continuer la maturation d'un projet sans trop de contraintes. A l'inverse, les nécessaires adaptations aux circonstances, en fonction des notes scolaires, laissent peu de place à l'élaboration d'un véritable projet pour les élèves en difficulté. Le projet des élèves semble alors plutôt conditionné par l'orientation scolaire qu'envisagé comme un parcours de formation à venir.

UNE ORIENTATION «SÉQUENTIELLE»

Choisir l'orientation qui permet le maximum de réorientations ultérieures ou accepter une orientation accessible, pour ensuite, selon l'évolution de la carrière scolaire de l'élève et/ou de ses aspirations, se réorienter au cours du secondaire II. Voilà ce qui ressemble le plus à la façon dont les élèves élaborent ou subissent, puis déterminent leurs parcours de formation. Cela revient à faire de «l'orientation séquentielle» en utilisant les passerelles entre les différentes filières du secondaire II. Une telle option s'écarte assez largement de la logique du projet guidant le parcours de formation, d'autant que ce qui distingue les élèves n'est pas uniquement la nature du projet, mais plutôt le fait d'être en position ou non d'élaborer un quelconque projet en ayant une chance de le mener à bien.

François Rastoldo est sociologue au Service de la recherche en éducation. Adresse: 12, quai du Rhône, 1205 Genève. Tél. 022/327 70 66. Courriel: francois.rastoldo@etat.ge.ch.

Les résultats complets de cette enquête ont fait l'objet d'une publication: Rastoldo, F., Kaiser, C. et Alliaati, R. (2005). La nouvelle organisation du Cycle d'orientation. Rapport II: Choix d'options au CO et orientations au secondaire II vus par les élèves. Transitions entre les degrés 6 et 9 vus par les directions de collèges. Genève: Service de la recherche en éducation. Cette publication peut, en outre, être consultée sur le site Internet du SRED (<http://www.geneve.ch/sred/>) ou www.panorama.ch/files/4684.pdf.

Quel avenir pour l'orientation scolaire et professionnelle?

Claudette Fauque

Après une longue carrière dans l'enseignement, puis dans l'orientation, dans un office de l'assurance invalidité et dans un office d'orientation scolaire et professionnelle, Claudette Fauque vient de quitter la direction de l'orientation publique genevoise. Elle nous livre ici ses réflexions quant à l'évolution de l'orientation dans un proche avenir.

L'orientation a évolué. Dans les années 50, elle avait pour mission de répondre prioritairement aux besoins de l'économie et de la société pour alimenter les secteurs professionnels déficitaires en main-d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui, elle répond d'abord aux besoins personnels des individus en les aidant, quel que soit leur âge ou le moment de leur existence, à clarifier leurs désirs, leurs valeurs et leurs objectifs en vue de choisir une filière de formation, un métier, ou de gérer leur parcours professionnel. Ce processus est d'autant plus important qu'aujourd'hui, jeunes et adultes doivent régulièrement s'adapter aux évolutions technologiques des entreprises et donc, se former et se réorienter tout au long de leur vie.

Toutefois, depuis une dizaine d'années, en s'intéressant à des populations particulières et en développant des prestations adaptées à des publics spécifiques (jeunes en rupture, femmes souhaitant reprendre une activité après avoir élevé leurs enfants, demandeurs d'emploi, étudiants en transition, etc.), l'orientation est aussi devenue un outil de politique publique dont les objectifs multiples concernent tous l'emploi:

- Amélioration de la mobilité professionnelle;
- Réduction de la dépendance vis-à-vis de l'aide sociale;
- Maintien de l'employabilité des individus.

Sans oublier les objectifs d'équité par l'aide apportée aux populations défavorisées et par la prise en compte de l'inégalité entre les sexes.

Le vieillissement de la population, le recul de l'âge de la retraite et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée annoncée pour ces prochaines années laissent penser, selon certaines tendances européennes, que les milieux de l'orientation devront à l'avenir se préoccuper aussi de populations plus âgées.

«Ne faudrait-il pas s'interroger sur d'autres modes de fonctionnement de l'orientation?»

Actuellement, il est difficile de l'imaginer en raison de l'augmentation de la demande des publics scolarisés, des chômeurs et des jeunes en difficulté et, de la stagnation du personnel de l'orientation, voire de sa diminution dans certains offices confrontés aux difficultés budgétaires des Etats.

Dès lors, ne conviendrait-il pas de s'interroger sur d'autres modes de fonctionnement?

Face aux publics à risque (jeunes en rupture, demandeurs d'emploi, personnes assistées), le moment n'est-il pas venu, pour les offices d'orientation, de s'associer institutionnellement et de travailler en étroite collaboration avec d'autres services (offices

cantonaux de l'emploi ou services d'assistance publique), pour unir leurs forces et moyens respectifs et conjuguer leurs efforts dans l'intérêt du client et de la société? Les services d'orientation apporteraient leurs compétences en matière d'information, d'orientation et de formation professionnelle. Les autres services amèneraient les fonds nécessaires à toute formation en vue d'une insertion professionnelle ainsi que l'expertise propre à leur domaine d'activité.

Pour les publics encore plus marginalisés et hors de tout champ institutionnel qui refusent un cadre social, et les contraintes qui vont avec, les prestations dispensées dans le contexte formel qui est le nôtre actuellement ont un effet répulsif. La difficulté consiste donc à entrer en contact avec ces populations qui ne veulent pas venir consulter dans un cadre institutionnel, à travailler avec elles dans des conditions qui leur sont plus familières, dans des contextes moins formels. Il existe les travailleurs sociaux hors murs. Verra-t-on à l'avenir émerger une nouvelle catégorie de psychologues-conseiller-ère-s en orientation travaillant également hors murs? Verons-nous apparaître un service de conseiller-ère-s en orientation itinérant et communautaire, œuvrant en étroite collaboration avec les éducateurs et les éducatrices de rue, les maisons de quartier et

d'autres services communaux de proximité?

Une autre question se pose: face à la demande croissante du public, l'orientation va-t-elle pouvoir continuer à proposer pour l'essentiel des entretiens individuels?

Certains cantons ont déjà développé des prestations collectives d'orientation, mais ces nouvelles prestations n'ont pas fait baisser le nombre de consultations individuelles. Bien au contraire. Car elles ont permis à de nombreux participants de prendre conscience, au travers de ces ateliers collectifs, de ce que la consultation individuelle en orientation pourrait leur apporter en vue de clarifier leur projet professionnel.

«Les professionnels de l'orientation sont-ils prêts à acquérir de nouvelles compétences?»

Par conséquent, l'heure n'est-elle pas venue d'exploiter mieux et plus les technologies de l'information et de la communication pour mettre à la portée du plus grand nombre des méthodes d'orientation professionnelle en libre accès? De développer des techniques d'auto-information et d'auto-éducation à l'orientation?

La Suisse a créé un magnifique instrument d'information scolaire et professionnelle – orientation.ch – que de nombreux pays européens nous envient. En 2004, 232 000 personnes ont consulté ce site, durant une durée moyenne de 12 minutes par consultant. Ce chiffre est en constante augmentation depuis des années. Pour qu'il joue pleinement et encore mieux son rôle d'information, orientation.ch ne devrait-il pas être enrichi de données sur les tendances du marché de l'emploi et les emplois disponibles par régions de Suisse, voire par canton?

Et pour développer encore ce site, les milieux de l'orientation ne devraient-ils pas créer un nouvel outil d'auto-évaluation par les consultants de leurs intérêts et de leurs valeurs professionnelles, en lien avec leurs qualifications? Cet instrument permettrait une première approche et une première exploration de manière totalement autonome. On constate en effet que la moitié

environ des personnes qui viennent consulter dans un office ou service d'orientation de Suisse romande se contentent d'un seul entretien. Cela démontre qu'il n'est pas nécessaire, pour cette catégorie de consultants, d'avoir d'autres entretiens individuels et qu'une démarche d'auto-évaluation peut les rendre suffisamment autonomes dans la prise de conscience de leurs besoins. Ce qui pourrait également permettre aux offices d'orientation l'«économie» de ces entretiens uniques.

Pour les autres, le fait de surfer sur le site orientation.ch, de s'initier à la démarche d'orientation par le biais d'un questionnaire d'intérêts et de prendre connaissance des différentes fiches d'information professionnelle peut déclencher un début de réflexion indispensable à l'élaboration d'un projet d'orientation et de formation.

Parallèlement à cette approche d'auto-évaluation, un conseil à distance via Internet ou un conseil téléphonique d'appoint pourrait compléter la démarche d'orientation.

La rencontre avec un-e psychologue-conseiller-ère en orientation ne pourrait avoir lieu qu'après cette première démarche personnelle qui serait, de facto, le sésame à la prise de rendez-vous avec un ou une professionnel-le du conseil. Et les personnes victimes de l'exclusion numérique ne seraient pas lésées: les centres d'information des offices d'orientation leur offriraient un espace informatique avec des PC et des imprimantes. Ainsi, une «sélection naturelle» se ferait en fonction de la complexité des situations personnelles des consultants et des consultantes.

Celles et ceux pour qui cette démarche d'auto-évaluation serait suffisante libéreraient des possibilités de prise en charge et d'accompagnement au profit des jeunes et adultes éprouvant des difficultés à poursuivre seuls leur projet professionnel. La rencontre avec le-la psychologue-conseiller-ère en orientation resterait alors réservée à celles et ceux qui en auraient le plus besoin. Le rôle du psychologue prendrait alors toute sa valeur d'expertise. Celle d'un-e professionnel-le capable de faire les liens entre la personnalité du consultant, les freins internes et externes au choix, et apte à porter un regard externe, bienveillant

Jean-Pierre Cattin: du CEBIG à l'OFPC

Les milieux de l'orientation, plus particulièrement celui des bilans de compétences, connaissent bien Jean-Pierre Cattin, puisqu'il a animé durant huit ans l'équipe du CEBIG, le Centre de bilan Genève. Les lecteurs de Panorama ont d'ailleurs pu mesurer le développement considérable qu'a pris le CEBIG durant ses dix premières années d'existence, dans l'article que Jean-Pierre Cattin a rédigé pour le numéro 3/2004.

Aujourd'hui, ils le découvrent à la tête du Service de l'orientation scolaire et professionnelle du canton de Genève où il vient de succéder à Claudette Fauque.

Une double succession devrait-on écrire, car à peine entré en fonction à l'OFPC, l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue, le nouveau directeur est propulsé à la tête de la CCO, la Conférence des chefs des offices d'orientation scolaire et professionnelle, dont il assume la présidence pour 2006. A 40 ans, Jean-Pierre Cattin donne ainsi un véritable tournant à sa carrière professionnelle.

Yvonne-Marie Ruedin

mais lucide, nécessaire au déblocage de situations délicates dans le cadre d'une relation de face à face.

Une ultime question – qui ne sera pas des moindres – concernera le personnel: les psychologues-conseillers-ère-s en orientation travaillant actuellement dans les offices d'orientation seront-ils prêts à ces changements qui impliqueront des compétences complémentaires au conseil en orientation et nécessiteront donc l'apprentissage d'autres pratiques et le développement d'autres compétences? Les offices d'orientation devront donc investir dans la formation continue de leurs collaborateurs et collaboratrices, et particulièrement dans la compréhension des mécanismes psychologiques qui peuvent se révéler des freins importants à la réalisation du projet professionnel.

Jusqu'au 31 décembre 2005, **Claudette Fauque** a dirigé le Service de l'orientation scolaire et professionnelle à l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue à Genève. Elle a également assumé en 2005 la présidence de la CCO (Conférence des chefs des offices d'orientation scolaire et professionnelle).

Adresse: Claudette Fauque, 69, avenue de Mategnin, 1217 Meyrin. fauque.cl@wanadoo.fr.

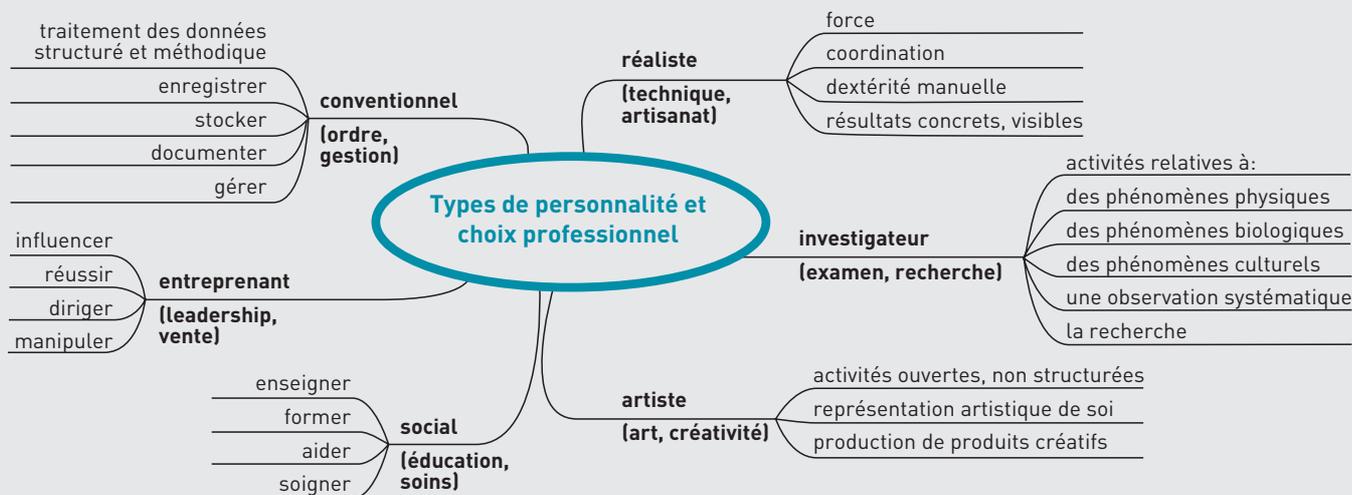
Photos de la rubrique orientation professionnelle

Depuis un an, nous ouvrons les trois rubriques orientation professionnelle, formation professionnelle et marché du travail avec une photo pleine page. Cette année, le photographe Frank Müller se penche sur la fameuse typologie de la personnalité humaine de John Holland. Holland s'appuie sur quatre thèses:

1. Dans notre culture, la plupart des gens peuvent être associés à l'un de six types de personnalité (diagramme).

2. Les situations professionnelles aussi peuvent être saisies au moyen de ces six dimensions.
3. Les gens choisissent un métier dans lequel ils peuvent réaliser leurs aptitudes, leurs intérêts et leurs valeurs (modèle du matching).
4. Si l'on connaît la personnalité et les métiers, on peut anticiper certaines conséquences d'un bon ou d'un mauvais matching.

La quatrième de ces thèses notamment a été beaucoup relativisée par la suite (par Holland lui-même encore). Malgré tout, les acquis de Holland restent essentiels pour l'orientation professionnelle. Ainsi, son test de vocation «Self-Directed Search (SDS)» reste largement utilisé dans l'orientation. Le test «Explorix» utilisé en Suisse, en Allemagne et en Autriche, en constitue un développement. DF / MR



Mevoc – un nouveau outil européen

Un instrument online axé sur la pratique vient de voir le jour au niveau européen; cet instrument permet aux conseillers scolaires et professionnels d'évaluer leur propre professionnalisme. «Mevoc» (www.mevoc.net) est développé dans le cadre du programme Leonardo da Vinci. L'institut autrichien IBW (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft) s'occupe de la coordination. Divers instruments permettent d'identifier les déficits et des directives vont être créées pour acquérir des compétences manquantes. Des travaux ciblés sur les standards de qualité, la création de questionnaires de feedback des clients, des listes de contrôle et des commentaires peuvent être dès maintenant téléchargés (état déc. 2005). Dans une deuxième étape, des outils d'auto-évaluation et une banque de données Mevoc seront placés sur le site. Rapport (en allemand) www.panorama.ch/files/4994.pdf. DF/EK

Autriche: test de vocation pour jeunes filles

Près de deux tiers des jeunes filles en Autriche optent pour l'un des cinq apprentissages classiques: employée commerciale de bureau, de commerce de détail ou de restaurant, coiffeuse ou cuisinière. 65% des femmes au chômage viennent de quatre groupes de métiers seulement: emplois de bureau, tourisme, commerce et nettoyage. Pourtant, des études prouvent que les jeunes filles s'intéressent comme les garçons à un vaste éventail de métiers, dont également des métiers techniques. Selon Sonja Zwanzl, présidente nationale de l'organisation Frau in der Wirtschaft: «La décision la plus importante dans la vie des jeunes est toujours encore traitée avec négligence grave.» On entend y pallier par un test de vocation gratuit pour l'orientation professionnelle des jeunes filles. Il fait partie du projet européen CH.A.S.E. qui vise à briser les stéréotypes. Ce test fort différencié est accessible sur www.talentcheck.org. Pour en savoir plus: www.panorama.ch/files/5000.pdf. DF / MR

De la thèse à l'emploi

Des études universitaires couronnées d'un doctorat ne sont plus un sésame pour un emploi. Depuis 2001 en France, les docteurs pâtissent, comme tous les autres débutants, de la dégradation de la conjoncture économique. Les débouchés dans le secteur privé se sont amoindris. Bilan, les jeunes docteurs se tournent majoritairement vers le secteur public, notamment vers l'enseignement supérieur et la recherche. Non sans rencontrer des difficultés à trouver un emploi et surtout à le stabiliser. En effet, la plupart d'entre eux entament leur carrière professionnelle avec un statut précaire. Et cette précarité peut durer, pour certains, plusieurs années. Telles sont les principales conclusions de l'analyse de Jean-François Giret que publie le Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications, à Marseille) dans son bulletin «Bref» no 220, juin 2005, sous le titre «De la thèse à l'emploi: les débuts professionnels des jeunes titulaires d'un doctorat». Voir aussi le site www.cereq.fr. YMR

Source: Jean-François Giret: De la thèse à l'emploi: les débuts professionnels des jeunes titulaires d'un doctorat. Cereq-Bref 220, juin 2005. Voir aussi www.cereq.fr.



GENÈVE: DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE À L'EMPLOI

Débuter dans un emploi

Alexandre Tomei
et Karin Müller

Le système de la formation professionnelle est en adéquation avec les exigences du marché du travail. Cependant, les diplômé-e-s genevois du secondaire postobligatoire public sont confrontés à certaines inégalités face à l'accès à l'emploi, à la situation professionnelle ou encore à la mise à profit d'un diplôme de maturité professionnelle. Enquête du Service de la recherche en éducation de Genève (SRED).

Des 3433 diplômé-e-s genevois de 2001 sollicités pour la 8e édition de l'Enquête sur les orientations des titulaires de diplômes et certificats de l'enseignement du secondaire II public genevois (EOS)¹, près de 2700 ont répondu en décrivant par questionnaire leur situation formative ou professionnelle 18 mois après l'obtention de leur diplôme. Les diplômé-e-s de la filière professionnelle représentent la moitié des diplômé-e-s du postobligatoire. Des analyses effectuées spécifiquement sur ce groupe de diplômé-e-s permettent de prendre le pouls de la transition entre formation et marché du travail.

EN FORMATION OU DANS LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Seule une proportion très limitée (3%) de diplômé-e-s de la formation professionnelle affirment mener leur activité principale en dehors de la formation ou du marché du travail (vacances, service militaire ou civil, activités familiales non rémunérées, etc.). La presque totalité des répondants disent avoir commencé une formation ultérieure (19%) ou être en emploi (78%).

Lorsqu'ils poursuivent leur formation, deux tiers des titulaires de la formation professionnelle entreprennent une formation tertiaire (une HES pour la moitié d'entre eux et une école tertiaire non HES pour

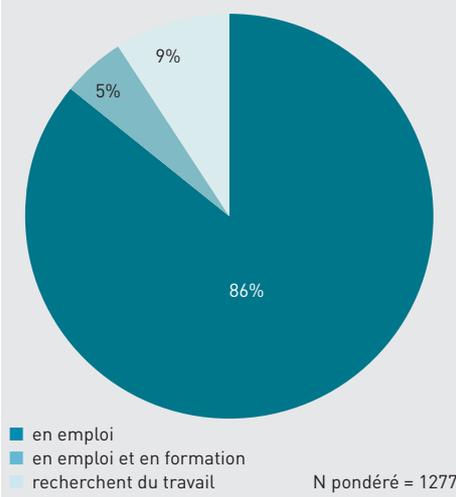
13%), environ 10% suivent des formations diverses pour la plupart dans des établissements privés, alors que près de 24% entament une deuxième formation dans le secondaire II, le plus souvent en vue d'une maturité professionnelle post-CFC. Ils ne sont que 2% à emprunter la passerelle vers l'université, ce qui contraste avec les 11% des porteur-se-s d'une maturité gymnasiale qui poursuivent leurs études dans la filière professionnelle supérieure.

Lorsqu'ils font leur entrée dans le marché du travail, plus de 90% des diplômé-e-s sont en emploi une année et demie après

l'obtention de leur titre professionnel (v. figure 1), pour la plupart dans la profession apprise et sous le régime d'un contrat à durée indéterminée. C'est dans les branches de l'automobile, du bâtiment, de l'immobilier, de la santé et du conseil juridique ou économique qu'on retrouve les taux de contrats fixes les plus élevés (autour de 90%); les branches du commerce de détail, de la banque, de l'horlogerie et bijouterie et de l'administration publique présentent des taux sensiblement inférieurs (77% à 84%). 5% de ces diplômé-e-s disent travailler et suivre une formation en parallèle.

Figure 1

Activité principale des titulaires d'une formation professionnelle se trouvant dans le marché de l'emploi 18 mois après l'obtention de leur diplôme.



SENTIMENT D'ADÉQUATION

89% des répondants ayant un emploi font part d'un sentiment d'adéquation entre la formation reçue et le travail effectué. Ils ne sont donc que 11% à estimer que dans leur travail ils n'utilisent pas du tout la formation reçue. Ce sentiment varie selon la profession apprise ou le niveau du diplôme. Il est plus ressenti dans les professions de la santé que dans les professions commerciales ou industrielles et artisanales. Il est intéressant de noter également que ce sentiment d'adéquation est plus mitigé pour les détenteurs d'une maturité professionnelle (37%) – qui complètent leur apprentissage par une formation plus théorique et générale – que pour les porteurs d'un CFC dual (48%).

AVANTAGE DE LA FORMATION DUALE

La formation duale, souvent décrite comme un atout pour une transition efficace de la formation à la vie active, réaffirme ses avantages. Les données de l'enquête montrent qu'une fois obtenu leur CFC 44% les titulaires d'une formation duale gardent leur emploi au sein de l'entreprise formatrice. Elles indiquent également que les diplômé-e-s issus d'une formation duale ont plus souvent une activité professionnelle que les diplômé-e-s formés en école à plein temps. Lorsqu'ils travaillent, les premiers ont un plus grand sentiment d'adéquation de leur poste avec la formation reçue que les seconds. Ces résultats viennent confirmer le rôle facilitateur de la formation en alternance dont l'importance dans le processus de la transition école-emploi est reconnue au plan international.

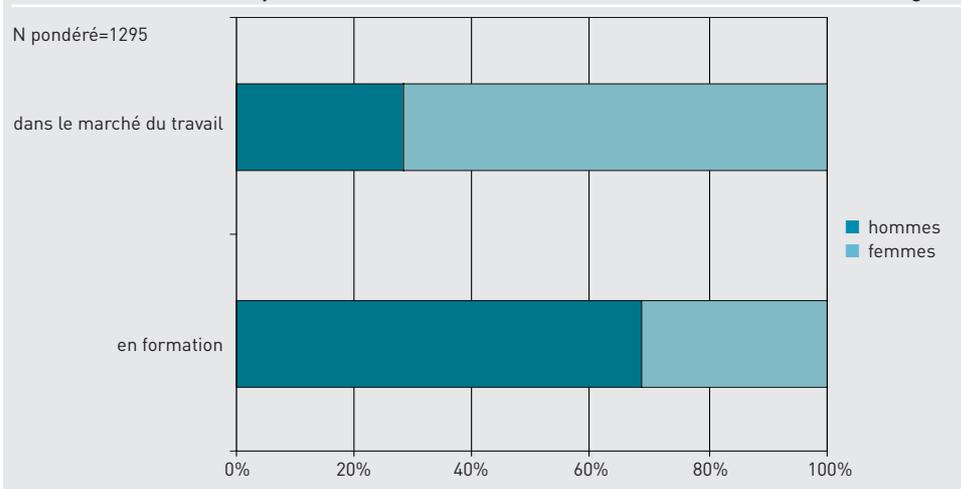
CHÔMAGE DES JEUNES

Les statistiques fédérales montrent que le taux de chômage de la classe des 20–24 ans se situe systématiquement au-dessus de la moyenne. Quelles sont les causes potentielles de ce statut particulier? D'abord, on constate que le chômage des jeunes réagit de façon plus sensible aux cycles conjoncturels. Les jeunes avec peu ou pas d'expérience professionnelle subissent en premier les conséquences des fluctuations de la demande en personnel des employeurs. De plus, les changements structurels de l'emploi (par exemple le recul du secteur industriel) et les évolutions de la formation professionnelle initiale (par exemple la tendance vers une baisse des places d'apprentissage) mettent à l'épreuve les interfaces entre le système de formation et le marché du travail.

D'après les données de l'enquête, 9% des diplômé-e-s de la formation professionnelle qui se trouvent dans le marché du travail déclarent être à la recherche d'un emploi au moment de l'enquête (v. figure 1) et 16% des diplômé-e-s (inscrits ou non inscrits auprès de l'assurance chômage) affirment avoir connu une période de chômage durant les 18 mois post-diplôme. Pour 60% d'entre eux, la durée du chômage n'a pas excédé les trois mois, ce

Figure 2

Titulaires d'une maturité professionnelle en formation et dans le marché du travail selon le genre



qui n'exclut pas qu'une partie d'entre eux choisissent une formation comme solution alternative au chômage. Pour 5% de ces diplômés la période de chômage s'est étendue au-delà des 12 mois.

La probabilité de trouver un emploi sans passer par une période de chômage ne semble dépendre ni du genre ni du statut socio-professionnel des parents mais plutôt du diplôme obtenu et de la nationalité des jeunes. Le fait d'être diplômé-e d'une filière sans une pratique professionnelle intégrée (cf. école de commerce) diminue la probabilité d'accéder au premier emploi sans passer par une période de chômage. De plus, les étrangers européens semblent trouver plus facilement un premier emploi que les étrangers non européens. En lien avec ces résultats, une enquête du PNR 43 a montré qu'à compétences et expérience professionnelle égales (et acquises en Suisse), les employeurs montrent un certain nombre de comportements discriminatoires. Ils préféreraient par exemple convoquer aux entretiens d'embauche plutôt des personnes ayant des noms à consonance suisse.²

DIFFÉRENCES HOMMES-FEMMES

Hommes et femmes provenant de la filière professionnelle diffèrent dans leurs orientations. Les analyses de l'enquête montrent que les hommes poursuivent davantage leur formation que les femmes, celles-ci intégrant plus souvent le marché du travail. Une partie de ce phénomène peut s'expliquer par le fait qu'un contingent important

de femmes s'orientent vers des filières de formation générale plus tôt dans leur parcours. Il en reste toutefois que ces écarts se manifestent aussi et surtout chez ceux et celles qui détiennent une maturité professionnelle. Préconisée comme étant la voie royale vers les HES,³ cette voie est vraisemblablement plus masculine que féminine (v. figure 2). En effet, 70% des hommes profitent de leur titre pour accéder à la formation tertiaire contre seulement 30% des femmes. Il n'est pas exclu que ces différences se répercutent ultérieurement sur leur parcours professionnel. Il est bien connu par exemple qu'un niveau de qualification supérieur diminue le risque de se retrouver au chômage, accroît le rendement financier par un salaire plus élevé et facilite l'accès aux positions professionnelles plus prestigieuses. A une époque d'intérêt grandissant pour la maturité professionnelle il ne serait pas vain de rechercher les raisons précises de ce retard chez les femmes. Il se peut que nous arriverions à trouver quelques éléments d'explication qui permettrait d'élucider également les différences de genre au niveau des conditions cadres du premier emploi: les hommes bénéficient davantage d'emplois stables que les femmes qui occupent plus souvent des postes d'auxiliaire, d'assistante ou de stagiaire.

A l'écoute des apprentis en détresse

Bettina Hübscher

L'École professionnelle artisanale et industrielle (EPAI) de Fribourg est la première école professionnelle de Suisse alémanique à avoir créé un service de médiation interne à l'école en 1991. Celui-ci est à la disposition des apprenants comme des responsables éducatifs. Par comparaison aux autres services d'encadrement, ce service est à seuil bas en raison de son intégration dans l'établissement scolaire. Cela est idéal pour les apprentis en détresse.¹

L'EPAI bilingue de Fribourg est une école regroupant 240 enseignants et 3000 apprenants. En 1991, elle a été la première école professionnelle de Suisse alémanique à créer un service d'encadrement interne à l'école, appelé aujourd'hui service de médiation, dans lequel travaillent actuellement quatre spécialistes francophones et trois autres suisses allemands. Après Fribourg, trois autres écoles professionnelles du canton ont reçu leur service de médiation scolaire. Les 17 médiateurs et médiatrices au total sont rattachés à l'Office cantonal de la formation professionnelle et coordonnés par le «Groupe action médiateurs des EP/EM». Ce groupe se compose de représentants de l'Office cantonal de la formation professionnelle, de la Conférence des directeurs d'écoles professionnelles, d'écoles professionnelles et des métiers, d'un expert externe et de deux personnes assurant la coordination, l'une francophone et l'autre germanophone.

Un mardi matin comme les autres en automne 2005. On frappe à la porte de la classe. C'est le médiateur de l'école qui a averti de sa visite. Comme pour toutes les classes en première année d'apprentissage, il veut se présenter et présenter son travail à la fin du premier trimestre et faire la connaissance des apprenants. Quatorze paires d'yeux examinent le visiteur avec curiosité, quatre jeunes femmes et dix jeu-

nes hommes. A la prière du médiateur, ils forment un cercle et bientôt s'engage une discussion sur ce qu'il faut faire lorsque l'on ne va pas bien, que l'on a besoin d'aide ou tout simplement, que l'on cherche quelqu'un pour parler. Les jeunes femmes sont d'accord: parler et se soutenir les uns les autres est important lorsqu'on a des problèmes avec le maître d'apprentissage, que l'on a une déception amoureuse ou lorsque le sentiment de ne pas être suffisamment bon à l'école domine. Un jeune homme conteste: quand il ne va pas bien, il préfère chercher une solution tout seul, il n'aime pas parler dans ces cas-là. Son attitude est accueillie avec compréhension. Personne n'est obligé de rechercher de l'aide mais en a la possibilité, avec rapidité et sans lourdeurs bureaucratiques. Au bout d'une heure, le médiateur scolaire quitte la pièce. Maintenant, les jeunes le connaissent, savent qu'ils trouveront auprès de lui une oreille attentive, la compétence technique et de l'engagement.

COMMENT TRAVAILLE LE SERVICE DE MÉDIATION?

Le service de médiation est à la disposition des apprenants, des enseignants, des formateurs et formatrices en entreprise et des apprentis. Il est compétent lorsqu'un problème est urgent et complexe, que le climat d'apprentissage et la réussite scolaire d'in-

dividus ou de toute une classe sont fortement perturbés. Pour les problèmes disciplinaires en revanche, c'est la surveillance des apprentissages ou la direction de l'école qui sont compétentes. De la même manière, le service est à la disposition des enseignants pour surmonter leurs propres crises. Le service de médiation intervient en cas de problèmes liés à des questions psychosociales comme les crises d'adolescence, les problèmes liés au développement psychosexuel, au départ de la maison parentale, les conflits dans l'entreprise effectuant l'apprentissage mais aussi en cas d'affections psychiques comme la dépressivité, la toxicomanie ou un comportement singulier ou délinquant. Les coûts par apprenant se chiffrent à environ 30 francs par an. Deux cents jeunes par an environ font appel au service de médiation de l'EPAI de Fribourg.

La durée et le déroulement des conseils ou d'une intervention médiative dépendent fortement de la problématique et du besoin de soutien des personnes impliquées. En règle générale, six entretiens au maximum ont lieu avec les personnes concernées. Une fois la situation éclaircie et après les premières interventions, les personnes à la recherche de conseils sont dirigées si nécessaire vers d'autres services du réseau d'aide psychosociale du Canton de Fribourg. Deux experts en médiation sont des travailleurs sociaux et des psychologues formés ayant

suivi une formation supplémentaire en psychothérapie. Les autres médiatrices et médiateurs sont des enseignants s'étant qualifiés par la «formation des médiateurs du canton de Fribourg». La méthode de travail est systémique, intégrant l'environnement scolaire, professionnel et familial. Le volontariat, la gratuité et la confidentialité sont les autres éléments centraux de l'offre.

A part le travail au cas par cas et la médiation en cas de conflit, le service de médiation est également à l'origine de projets pour des groupes visant à la promotion de la santé et à la prévention des dépendances. Le projet actuel a pour nom «Homosexualité et formation professionnelle: bien se sentir dans sa peau». L'objectif est de sensibiliser les directions d'écoles, les enseignants et les apprenants au thème de l'homosexualité. Il est important de percevoir la situation et les besoins des jeunes homosexuels, de les soutenir et de les accepter.

COMMENT APPREND-ON LA «MÉDIATION»?

En 1994 a eu lieu à ISPPF une conférence sur le thème de la dépendance et de la drogue et de l'attitude à avoir face à celles-ci. Cette conférence a été à l'origine d'une série d'activités. Ainsi, Daniel Nyffeler s'est vu confier par l'Office fédéral de la santé publique la mission d'enregistrer les besoins correspondants et d'analyser les projets existants en Suisse alémanique. Cela a donné jour aux études postgrades de l'ISPPF de médiation scolaire dans la santé, réalisées pour la première fois de 1998 à 2000. Cette formation continue a été effectuée une nouvelle fois plus tard sous une forme différente intitulée «Médiation et orientation» en collaboration avec le centre de formation continue pour les métiers de la santé (WE'G) et le Centre suisse de la formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS). A part la formation continue «Orientation et Coaching», ce cours postgrade de l'ISPPF constitue une offre de bonne qualité pour les enseignants voulant se former dans la perspective d'assumer des mandats d'orientation et de médiation².

Indications sur l'auteur et les notes, page 31.

Daniel Nyffeler: «Accroissement massif des situations de crise aiguës»

Pourquoi a-t-on besoin d'un service de médiation dans les écoles? Il existe déjà un grand nombre de services d'orientation.

Une qualité importante de notre offre est sa grande accessibilité. Les collaborateurs du service de médiation sont présents dans l'établissement scolaire. Cela permet de réagir immédiatement à des problèmes urgents et d'éviter une chronification. Souvent, des enseignants s'adressent à moi pour des problèmes privés surgis dans leur famille ou dans leur couple. Cela est également une chance unique pour agir de manière préventive, prévenir le burnout et influencer positivement sur le climat de l'établissement scolaire.

Les enseignants vous délèguent-ils tout simplement la maîtrise de leurs problèmes?

Non, bien au contraire. De nombreux enseignants connaissent bien les apprenants car ils les rencontrent toutes les semaines et réagissent aux perturbations qui surviennent. Je suis souvent impressionné de voir l'attention avec laquelle de nombreux professeurs perçoivent les problèmes des jeunes. Lorsque les enseignants se heurtent à leur limite par rapport à un problème surgissant avec un apprenant, ils peuvent s'adresser à nous.

Quels sont les facteurs qui font obstacle à votre travail?

Parfois, des restrictions organisationnelles. Ainsi les apprenants ne veulent souvent pas dire ouvertement dans l'entreprise où ils effectuent leur apprentissage qu'ils ont recours à une orientation. Ils préfèrent alors venir au service d'orientation à une heure marginale ou le jour où ils sont à l'école professionnelle. Cela rend la prise de rendez-vous plus difficile. En plus, dans certains cas, la collaboration avec une personne recherchant un conseil s'avère impossible pour incompatibilité «chimique». A ce moment-là, je suis obligé de transmettre l'orientation à un tiers.

Quelles sont les offres que vous aimeriez créer en supplément?

Un champ d'activité intéressant est le travail avec les enseignants. Il serait bon que les enseignants méditent systématiquement sur leur travail au quotidien et échan-



gent leurs vues au moyen de l'intervision ou de la supervision. De plus, j'aimerais bien traiter plus souvent des problèmes individuels en rencontres de groupe. Et enfin, il existe un grand nombre de thèmes qui n'ont pas été résolus dans le domaine de la prévention.

Comment les services de médiation se répandent-ils dans les écoles prof?

Dans les cantons, il existe certes bon nombre d'offres différentes d'encadrement. Mais on est loin d'avoir des compétences en travail social et en médiation dans toutes les écoles professionnelles de Suisse alémanique.

Est-ce qu'il ne serait pas judicieux que toutes les écoles puissent offrir des services de médiation?

Oui, je pense qu'il est important qu'il y ait des services d'orientation et de médiation dans toutes les écoles professionnelles ou dans leur environnement proche. Je constate un accroissement massif de situations de crise aiguës chez les élèves. Je crois que les enseignants se concentrent de plus en plus sur leur mission d'enseignement et ne se sentent pas en mesure d'agir en plus en tant que travailleur social.

Comment les écoles doivent-elles procéder?

Une possibilité est que les professeurs d'écoles professionnelles se qualifient pour une fonction médiative ou conseillère au moyen d'une formation continue approfondie. Il est important qu'ils connaissent bien leurs possibilités et leurs limites dans leur fonction supplémentaire et puissent s'appuyer sur un réseau externe professionnel de spécialistes de l'aide aux jeunes dotés de compétences dans le travail social, psychologique et psychiatrique avec les jeunes.

Mobilités professionnelles

La mobilité fait partie des trajectoires de vie et d'apprentissage. C'est un outil de formation qui joue un rôle clé dans le développement personnel des compétences. Un changement de poste permet de développer des compétences et des capacités d'initiatives. Le succès d'un tel changement nécessite une validation des acquis pour prendre en compte les différentes expériences professionnelles.

Alors que l'Union européenne veut faire de 2006 l'année de la mobilité des travailleurs, la Fondation des régions européennes pour la recherche en éducation et en formation (Freref) a organisé, en partenariat avec 18 régions européennes dont la Suisse romande et le Tessin une université d'été à Archamps (Haute-Savoie) entre le 30 août et le 2 septembre 2005. Interventions de représentants politiques, de partenaires sociaux et de chercheurs ont permis d'encadrer des réflexions menées en ateliers et séminaires. Il est ressorti l'importance de la mobilité et de mieux la valoriser.

De plus amples informations sur le contenu des cours, des ateliers ainsi que les interventions en séances plénières peuvent être obtenues auprès de Joël Bonamy, chef de projet, mail: freref@gate.cnrs.fr. A consulter aussi le site de cette université d'été: <http://www.gate.cnrs.fr/repal3>.

PY

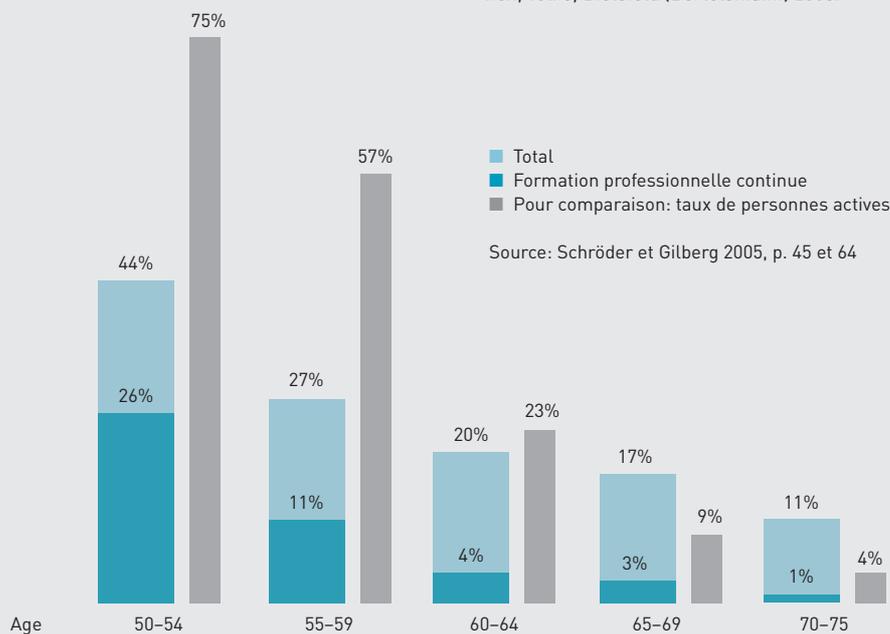
Comportement de formation des 50 à 75 ans

Comment les personnes âgées poursuivent-elles leur formation? En 1999, cette question a fait l'objet d'une vaste étude en Allemagne. Les résultats sont à présent disponibles. L'analyse mettant l'accent sur la formation extraprofessionnelle et postprofessionnelle, il n'y a que peu de résultats à propos de la formation professionnelle continue: après 49 ans, 30% des personnes ayant répondu à l'enquête ont encore assisté à une formation professionnelle,

33% à une formation extraprofessionnelle ou postprofessionnelle. L'évolution à partir de l'âge de 50 ans est indiquée dans le diagramme. Il faut toutefois noter que près d'un tiers des personnes interrogées ont refusé de renseigner sur leur activité de formation.

DF/MR

Source: Schröder Helmut, Gilberg Reiner: Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel. Collection Erwachsenenbildung und Lebensbegleitendes Lernen, vol. 5, Bielefeld (Bertelsmann) 2005.



Source: Schröder et Gilberg 2005, p. 45 et 64

Activité de formation continue des personnes âgées

L'année de transition – un pis-aller?

De nombreux jeunes considèrent l'année de transition comme un pis-aller. En réalité, les offres-passerelles permettent de développer les compétences clés comme le montre Anita Hauser et de Walter Fluck à la Haute école spécialisée pour la psychologie appliquée de Zurich. Ils ont analysé un Semestre de motivation à Schlieren (ZH). Les résultats de l'enquête montrent que les adolescent-e-s ont pu améliorer leur capacité de communication et de travail en équipe, leur flexibilité, leur méthode de travail et qu'ils sont maintenant plus indépendants. Par contre des compétences comme la motivation ou la prise de conscience de leur propre valeur n'ont guère évolué pendant les 6 à 12 mois de cette analyse. DF/EK

Résumé (en allemand): www.panorama.ch/files/4694a.pdf; toute l'analyse www.panorama.ch/files/4694b.pdf. Plus d'information sur les semestres de motivation: www.semoromand.ch.

Ordinateur peut handicaper l'apprentissage

Contrairement aux premières publications des résultats de PISA 2000, des analyses plus précises ont montré que le recours aux ordinateurs dans l'enseignement ne débouche pas sur de meilleures performances des élèves. Une utilisation intensive d'ordinateurs (plus d'une fois par semaine) peut même déboucher sur des performances significativement inférieures.

Ces résultats sont tirés d'une étude de l'Institut de recherche économique de l'Université de Munich (ifo), qui a examiné de plus près les résultats PISA de 97 000 élèves de 31 pays. L'utilisation d'ordinateurs à la maison prétérite encore davantage les notes: les résultats de ces élèves sont en moyenne inférieurs. Cela est expliqué par une intense activité ludique sur ordinateur, qui diminue d'autant le temps à disposition pour l'apprentissage.

Les auteurs de l'étude concluent toutefois que «les résultats ne signifient pas que l'utilisation d'ordinateurs à l'école n'a pas de potentiel positif dans l'amélioration des performances des élèves. Mais ils montrent que le potentiel positif de leur intégration à l'école n'a pas encore été épuisé et que l'utilisation de l'ordinateur dans l'enseignement a vraisemblablement supplanté d'autres formes d'enseignement, plus efficaces. Dans ce cadre, il est nécessaire de trouver comment bien intégrer des ordinateurs dans l'enseignement et d'en vérifier l'efficacité par des études en situation, avant de les installer à grande échelle.» (p. 9). WT/RA

Thomas Fuchs, Ludger Wössmann: Computer können das Lernen behindern (L'ordinateur peut handicaper l'apprentissage). ifo Schnelldienst 18/2005. Téléchargement: www.panorama.ch/files/4734.pdf.

AU REVOIR YVONNE-MARIE



Yvonne-Marie Ruedin

Ce numéro de Panorama marque la fin de notre collaboration avec Yvonne-Marie Ruedin. Sur mandat de l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue du canton de Genève, elle a été une membre très engagée de notre équipe de rédaction depuis 1999. Elle s'occupait pour Panorama des questions relatives à l'orientation professionnelle en suisse romande.

Son engagement s'est traduit par la création d'un riche réseau de correspondantes et de correspondants en Suisse romande. Au sein de la rédaction, elle a très activement défendu les spécificités romandes de l'orientation professionnelle. Son style soigné a contribué à rehausser la qualité de notre revue. Son sens graphique inné et sa longue expérience dans cette branche nous ont été très précieux.

Elle se tourne aujourd'hui vers d'autres tâches et nous lui cherchons un remplaçant. Il ne sera pas simple de trouver une personne qui pourra représenter le secteur de l'orientation professionnelle en Suisse romande avec le même engagement et la même expérience.

Emil Wettstein, Rédacteur en chef

PUBLICATIONS NOUVELLES

Apprentissage et réussite

Statistique Canada et l'OCDE publient les premiers résultats d'une enquête sur la littératie et les compétences des adultes. Il faut souligner l'objectif fondamental de ce travail: «Eclairer sous un jour nouveau les processus connexes de l'acquisition et de la perte des compétences.» Le rapport a le souci d'aider éducateurs, employeurs et autres décideurs à développer des politiques visant, entre autres, à «éliminer les déficits de compétences qui constituent des obstacles à l'innovation, à la productivité et à la croissance économique». Il présente les résultats relatifs à un groupe de sept pays ayant recueilli des données en 2003: les Bermudes, le Canada, les Etats-Unis, l'Italie, la Norvège, la Suisse et l'Etat du Nuevo León au Mexique. Le texte complet de l'ouvrage est disponible en ligne à l'adresse suivante: http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-603-XIF/2005001/pdf_f.htm

Apprentissage et réussite. Premiers résultats de l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes, Ottawa et Paris, Ministère de l'industrie du Canada / OCDE, 2005. PY

Formation continue dans les entreprises

La présente publication rend compte d'une recherche menée de septembre 2000 à décembre 2003 dans le cadre du Programme national de recherche 43 «Formation et emploi» dont l'objectif était d'évaluer les dépenses de formation professionnelle continue de quelque 1800 entreprises privées et

administrations publiques en Suisse. La dépense annuelle moyenne par collaboratrice varie selon le secteur d'activité économique et la taille de l'entreprise. Pour le secteur secondaire, elle se situe dans la moyenne des pays de l'Union européenne; pour le tertiaire privé, elle est légèrement au-dessus de la moyenne.

Siegfried Hanhart, Hans-Rudolf Schulz, Soledad Perez, Dijily Diagne: «La formation professionnelle continue dans les entreprises publiques et privées en Suisse: coûts, avantages et financement». Editions Georg, Genève 2005. YMR

Des métiers pour demain

Comment définir la prospective des métiers? Cette prospective permet-elle d'élaborer une représentation de l'avenir et de la critiquer? Permet-elle de construire des «scénarios»? Telles sont quelques-unes des questions sur lesquelles s'est penché le groupe de projet Prométhée (Prospective des métiers et thématisation des emplois émergents). Il cherche ainsi à «mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation du marché du travail» et à «éclairer les parcours professionnels possibles des individus afin d'anticiper les besoins en compétences et en renouvellement de la main-d'œuvre.» L'ouvrage propose ainsi un diagnostic et distingue les métiers dont les effectifs sont à renouveler et pour lesquels des tensions sont prévisibles des métiers en transformations et des compétences qu'il faut se procu-

Berufs- und Führungsausbildung, Informatik

www. **CSBe** .ch

CsBe Computerschule Bern AG - 031 398 98 00

rer ou développer. Il repère enfin des métiers en voie de disparition et susceptibles d'externalisation.

Coll. Quelle prospective pour les métiers de demain? L'apport des observatoires de branche, Paris, La Documentation Française, collection «Qualifications & Prospective», juillet 2005, [232 pages] peut être commandé [12?] ou téléchargé gratuitement à l'adresse suivante: <http://www.plan.gov.fr/publications/fiche.php?id=639>. PY

IMPRESSUM

Editeurs:

Société suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle (SRFP) et Association suisse pour l'orientation scolaire et professionnelle (ASOSP), en collaboration avec le seco (Secrétariat d'Etat à l'économie)

Rédaction:

Daniel Fleischmann (DF), Redaktion Berufsberatung und Berufsbildung Deutschschweiz, dfleischmann@panorama.ch

Viktor Moser (VM), Rédaction Marché du travail, vmoser@panorama.ch

Pierre-Yves Puippe (PY), Rédaction Formation professionnelle Suisse romande, pypuippe@panorama.ch

Yvonne-Marie Ruedin (YMR), Rédaction Orientation professionnelle Suisse romande, ymruedin@panorama.ch

Emil Wettstein (Wt), Rédacteur en chef, ewettstein@panoramam.ch

Jacques Amos (JA) collaborateur, Genève

Traductions:

Ruth Amos (RA) E. Kleiner (EK) et AHA-Translations (MR)

Secrétariat:

Girhaldenweg 8, 8048 Zurich
Tél. 044 350 55 18, Fax 044 350 55 16
secretariat@panorama.ch

Edition – Diffusion – Publicité

Weber AG Verlag
Gwattstrasse 125, CH-3645 Thoune/Gwatt
Tél. 033 336 55 55, Fax 033 336 55 56
panorama@weberag.ch

Tarifs:

Abonnement annuel allemand ou français CHF 84.-
(étranger CHF 100.-, euros 64.-), allemand et français
CHF 100.- (étranger CHF 116.-, euros 75.-)
Numéro isolé CHF 18.- (étranger euros 12.-)

ISSN: 1011-5218, 20^e année

Parution bimestrielle; tirage: 3100 ex.

Pour plus d'informations: www.panorama.ch/f/imp.html

COMPLÉMENTS D'INFORMATION

Débuter dans un emploi

page 25

Notes:

- ¹ L'enquête décrite ici est disponible à l'adresse <http://www.geneve.ch/sred/publications/docsred/2004/EOS2004.PDF>.
- ² Fibbi, R.; Kava, B. et Piquet, E. (2003). Nomen est omen: Quand s'appeler Pierre, Afrim ou Mehmet fait la différence. Synthèse No 3. Berne/Aarau: PNR 43 Formation et emploi.
- ³ Allocution d'Eric Fumeaux, directeur de l'OFFT à l'occasion du 10e anniversaire de la maturité professionnelle: http://www.bbt.admin.ch/berufsbi/grund/berufmatur/f/fumeaux_f.pdf.

Auteurs:

Alexandre Tomei et Karin Müller sont collaborateur et collaboratrice de recherche au Service de la recherche en éducation (SRED), 12, Quai du Rhône, 1205 Genève.
Site Internet: www.geneve.ch/sred. altomei@gmail.com, karin.muller-kucera@etat.ge.ch.

A l'écoute des apprentis en détresse

page 27

Notes:

- ¹ Confère Panorama 5/2005, court portrait de Moreno Malacrida; des informations supplémentaires se trouvent à l'adresse: www.gibsfreiburg.ch/ / Mediation et www.schulsozialarbeit.ch.
- ² Pour de plus amples renseignements sur ces formations, s'adresser à Daniel Adank, directeur de la formation continue du SIBP Zollikofen, daniel.adank@bbt.admin.ch

Auteurs:

Bettina Hübscher, collaboratrice scientifique du service des mesures de promotion pédagogique, département recherche et développement, de l'Institut suisse de Pédagogie pour la Formation Professionnelle de Zollikofen. Adresse: Kirchindachstrasse 79, 3052 Zollikofen, bettina.huebscher@bbt.admin.ch.

Daniel Nyffeler est enseignant du degré primaire et travailleur social lic. phil. I. Depuis 1992, il participe à la formation de médiateurs-trices en Suisse romande. Il est coordinateur du «groupe action médiateurs» dans le canton de Fribourg. Adresse: Service de médiation de l'EPAI Fribourg, Hinter den Ringmauern 5, 1701 Fribourg, nyffeler@edufr.ch.

Un domaine de formation introuvable

Il y a en Suisse un domaine de formation qui n'existe même pas. Il accueille certes environ 20 000 élèves et coûte plus de 400 millions de francs par année, mais il n'existe pas.

Je parle ici des dispositifs qui se situent entre le degré secondaire I et le degré secondaire II, donc entre l'école obligatoire d'un côté et la formation générale comme la formation professionnelle de l'autre. Les uns parlent de solutions transitoires, les autres de 10e degré. Dans les schémas officiels décrivant le système d'éducation suisse, par exemple l'organigramme diffusé par la CDIP¹ ce domaine n'est pas représenté. Et pourtant – ces dispositifs remplissent des fonctions importantes. Ils aident à combler des lacunes qui se sont creusées au cours des neuf années d'école obligatoire. Ils aident à rattraper des retards de développement et contribuent ainsi à éviter que des jeunes sans place d'apprentissage se retrouvent à la rue. Il faut néanmoins se demander si cet argent est bien investi. Un exemple: une ville, responsable également d'établissements médico-sociaux (EMS) et d'hôpitaux, a mis sur pied une nouvelle offre de solution transitoire, sous prétexte d'un manque de places d'apprentissage dans le domaine de la santé. Pourquoi cet argent n'est-il pas utilisé pour créer un plus grand nombre de places d'apprentissage dans les EMS et hôpitaux municipaux?

Cette question peut être généralisée. Je trouve juste qu'il existe des solutions intermédiaires au sens d'une deuxième chance de combler des lacunes de connaissances et de rattraper des retards de développement. Mais si elles doivent servir à compenser le manque de places d'apprentissage, alors il serait préférable de dépenser cet argent à en améliorer l'offre. Ce constat s'applique à de nombreux dispositifs de solutions transitoires du système éducatif, qui ont massivement augmenté au cours des dernières années. Cela vaut tout spécialement pour ceux qui visent le marché du travail, les semestres de motivation. Les dépenses engagées dont il est question atteignent 300 à 400 millions de francs par année.² Avec cet argent, il serait possible de faire bouger le marché des places d'apprentissage!

Emil Wettstein, Rédacteur en chef

(Traduction: R. Amos)

¹ www.cdip.ch/PDF_Downloads/Bildungswesen_CH/BildungCH.pdf.

² www.bbprojekte.ch/files/taetigkeit/information/5408_Lehrstellenmangel.pdf.



instructif

Donner une chance aux jeunes.

Formation professionnelle Poste

Apprentissages actuels

Gestionnaire du commerce de détail
Employée/employé de commerce
Programme Business Junior
Gestionnaire en logistique distribution
Praticienne/praticien en logistique distribution
Gestionnaire en logistique stockage
Conductrice/conducteur de camion
Informaticienne/informaticien
Automaticienne/automaticien
Nettoyeuse/nettoyeur en bâtiment

Avec une formation professionnelle attractive, la Poste assume la responsabilité sociale qu'elle porte en qualité d'entreprise fédérale tenue de garantir le service public. Elle permet aux jeunes gens motivés, parvenus au terme de leur scolarité, d'accéder au monde professionnel en leur proposant des formations et des apprentissages intéressants répondant aux besoins du marché.

Ainsi, 1500 jeunes sont actuellement formés dans 10 professions différentes. En effectuant des missions et des stages dans les diverses unités de la Poste et, parfois, dans des entreprises partenaires, les apprenantes/apprenants acquièrent la souplesse et l'autonomie qui sont aujourd'hui exigées sur un marché du travail en rapide mutation.

Nos spécialistes vous renseignent avec grand plaisir sur les formations de base proposées par la Poste

- par le biais de séances d'information adaptées à vos besoins et organisées dans votre environnement habituel (classes, événements spéciaux, etc.)
- par le biais de séances d'information organisées à la Poste et incluant une visite
- par l'envoi de documents d'information (dépliants, prospectus).

Intéressé-e? N'hésitez donc pas à prendre contact avec nous.

Téléphone 0848 85 8000
e-mail postejob@post.ch
Internet www.poste.ch/apprentissage

La Poste Suisse
Personnel
Centre de formation professionnelle
Av. Général-Guisan 4
1800 Vevey

DIE POST 