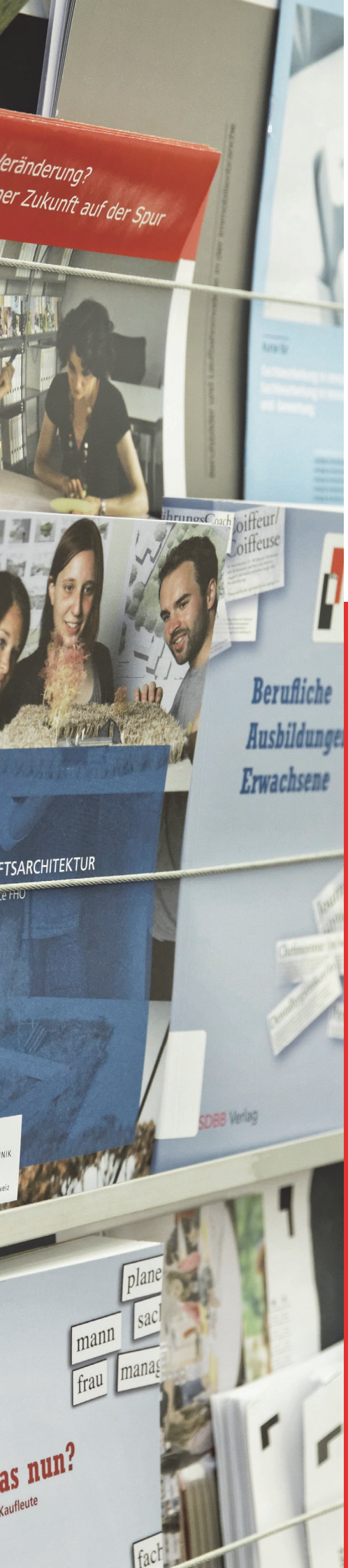

L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC)

Rapport commandé par le Secrétariat d'état à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le cadre du projet «Formation professionnelle 2030 – Vision et lignes stratégiques»

Auteur:
Prof. Dr. Andreas Hirschi

Professeur ordinaire de psychologie du travail et des organisations, Université de Berne
Psychologue spécialisé dans l'orientation professionnelle et de carrière

Avril 2018

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI

Dans sa collection «Dossiers SEFRI», le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation. SEFRI publie des études prospectives, des résultats de recherche, des rapports sur des thèmes d'actualité dans les domaines de l'éducation de la recherche et de l'innovation. Mis ainsi à la disposition d'un large public, ces textes participeront au débat sur ces questions. Les textes publiés n'engagent pas nécessairement le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation.

© 2018 Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI

ISSN 2296-3855

Le présent document est une traduction du texte original allemand.

Page de titre: Susi Lindig © sefri

Secrétariat d'Etat à la formation,
à la recherche et à l'innovation SEFRI
Einsteinstrasse 2
CH-3003 Berne
Téléphone 058 462 96 62
info@sbfi.admin.ch
www.sbfi.admin.ch

Sommaire

Résumé (Management Summary) 5
1 Introduction 9
1.1 Contexte du mandat et du rapport 9
1.2 Démarche et finalité du rapport 10
2 Définition de l'OPUC 10
2.1 Définition des caractéristiques clés de l'OPUC 10
2.2 Description des caractéristiques centrales d'une OPUC moderne axée sur l'avenir 12
2.2.1 Transmission des informations et expertise du marché du travail 12
2.2.2 Promotion d'une gestion de carrière active et d'une employabilité durable 14
2.2.3 Préservation de la capacité de travail 15
2.2.4 Élaboration individuelle d'une carrière et d'une identité professionnelle épanouissantes 16
2.3 Résumé et recommandations 16
3 Besoins exprimés vis-à-vis de l'OPUC 18
3.1 Tour d'horizon des besoins exprimés vis-à-vis de l'OPUC du point de vue international et suisse 18
3.1.1 Besoins des jeunes 19
3.1.2 Besoins des adultes 21
3.1.3 Besoins des entreprises 23
3.1.4 Besoins de la société 23
3.2 Résumé et recommandations 24
4 Prestations de l'OPUC 26
4.1 Tour d'horizon des prestations et missions de l'OPUC 26
4.1.1 Prestations de l'OPUC du point de vue international et européen 26
4.1.2 Prestations de l'OPUC en Suisse 26
4.2 Représentation de l'efficacité empiriquement fondée de différentes prestations de l'OPUC 27
4.3 Identification de prestations potentielles de l'OPUC axées sur l'avenir 29
4.3.1 Offrir aux jeunes un soutien étendu, durable, méthodique et varié au début de leur vie active 29
4.3.2 Accompagner les adultes dans une planification de carrière complexe marquée par l'incertitude 31
4.3.3 L'OPUC, centre de compétences indépendant pour les entreprises sur les questions de carrière 32
4.3.4 Offres basées sur Internet 34
4.3.5 Approches systématiques de la planification et de l'exécution de prestations 37

4.4 Positionnement de l'OPUC avec des prestations élargies....38
4.5 Implications pour le caractère payant des prestations d'orientation professionnelle....39
4.6 Implications pour la profession de l'OPUC....40
4.7 Résumé et recommandations....40
5 Importance systémique de l'OPUC....42
5.1 Importance systémique générale de l'OPUC....42
5.2 Évolution probable du rôle systémique de l'OPUC....43
5.2.1 La numérisation comme tendance sociale et économique la plus importante pour l'OPUC....43
5.2.2 L'OPUC comme moyen de gestion des défis d'une population vieillissante....45
5.2.3 L'OPUC en matière de promotion de l'intégration sociale et de l'égalité des chances....46
5.3 Résumé et recommandations....47
6 L'OPUC à l'étranger....48
6.1 Exemples étrangers de mise en œuvre de l'OPUC....48
6.2 Résumé et recommandations....49
7 Bibliographie....50
8 Annexes....57
8.1 Annexe 1: Exemples étrangers de gestion de l'OPUC....57
8.2 Annexe 2: Exemples individuels de concepts novateurs dans le domaine de l'OPUC....60

Résumé (Management Summary)

Recommandations issues du rapport

1. L'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) doit être comprise comme une prestation de services d'une grande diversité méthodologique et thématique, qui soutient et accompagne chaque personne dans le développement actif de son parcours professionnel individuel tout au long de sa carrière.
2. Au-delà des besoins d'information et d'aide aux choix professionnels et d'études, l'OPUC doit répondre aux besoins liés au développement et au maintien durable de l'employabilité et de la capacité de travail, à la construction souple d'un parcours professionnel valorisant pour la personne et à l'épanouissement du potentiel individuel.
3. L'OPUC doit élaborer des offres coordonnées entre les cantons, issues d'un processus systématique de conception et d'évaluation, à l'intention d'importants groupes cibles parmi les jeunes, les adultes et dans les entreprises, et faisant appel à une diversité d'instruments, de méthodologies et de formats, dont le recours croissant à des offres en ligne.
4. Le caractère payant des prestations de l'OPUC devrait être abandonné, celui-ci pouvant conduire à exclure systématiquement certains groupes de personnes d'un niveau de services suffisant. En lieu et place du caractère payant de certaines prestations, il convient d'élaborer et de proposer une offre de prestations axée sur les besoins.
5. L'OPUC devrait être positionnée auprès du public et des entreprises comme un centre de compétences fortement diversifiées. Il est recommandé d'adapter les bases légales à cet effet.
6. Au vu de l'importance systémique grandissante de l'OPUC, il convient d'accroître les efforts et investissements en faveur du développement (ou perfectionnement) de plusieurs de ses prestations.
7. Il convient de mettre au point, pour les objectifs, services et formations de l'OPUC, un programme-cadre national qui prenne en compte la diversité des tâches et prestations de l'OPUC dans le contexte de la Suisse.

Définition et caractéristiques clés d'une OPUC moderne et tournée vers l'avenir

- L'OPUC est conçue comme un centre de compétences globales qui accompagne les personnes depuis leur jeunesse jusqu'au-delà de l'âge officiel de la retraite dans une optique de développement durable de leur parcours professionnel, et qui propose en outre des prestations correspondantes pour et dans les entreprises. Celles-ci concernent des questions liées au choix professionnel, au plan de carrière, à la performance, à la motivation et à la capacité de travail.
- L'OPUC comprend la mise à disposition de matériel d'information actualisé, objectif et pertinent ainsi que le soutien personnalisé à la clientèle en vue de la recherche et de l'évaluation d'informations ciblées et de l'exploitation de celles-ci pour les choix professionnels et le plan de carrière.
- L'OPUC axe ses efforts sur le développement durable de l'employabilité tout au long de la vie active. L'employabilité se fonde sur les compétences de développement de carrière, la gestion proactive de la carrière, l'aptitude à faire face à des événements imprévus survenant au cours de la carrière ainsi que sur le développement continu et la mobilisation de diverses ressources personnelles et sociales.

- L'OPUC offre un soutien ciblé au maintien de l'employabilité pendant toute la vie. Elle vise à promouvoir le bien-être physique et psychique de la personne en l'aidant à faire face aux contraintes liées au travail et à concilier de manière satisfaisante les activités professionnelles et extra-professionnelles.
- L'OPUC cherche à aider les personnes à affronter le dynamisme du monde du travail en leur procurant, par des approches narratives et constructivistes, des outils pour se construire un parcours et une identité professionnels subjectivement ressentis comme donnant un sens à leur vie.

Besoins exprimés face à l'OPUC

- Les jeunes expriment généralement le besoin explicite d'être soutenus par l'OPUC dans le choix d'une profession. Mais ils ont aussi d'importants besoins en termes de consolidation des bases motivationnelles face au choix professionnel, d'aide à la réalisation des choix professionnels et de soutien dans le développement et la réalisation ultérieure de leur plan de carrière (dont le développement de certaines compétences fondamentales nécessaires au plan de carrière).
- Les adultes ont, quant à eux, des besoins très divers pouvant différer sensiblement entre les sous-groupes. On observe un besoin général d'être soutenu dans ses choix professionnels et dans la conception d'un plan de carrière. Il ne s'agit pas uniquement de recevoir des informations et d'apprendre à mieux se connaître; la capacité de faire face à des doutes, informations contradictoires, conflits et obstacles motivationnels joue elle aussi un rôle central. Face au dynamisme du marché du travail et à la transition numérique qui s'y déroule, l'individu aspire plus que jamais à développer et préserver son employabilité, à renforcer sa capacité à affronter la précarité, les difficultés et les imprévus, mais aussi celle de saisir les opportunités qui peuvent se présenter dans l'évolution professionnelle et, finalement, à donner un sens subjectif à son propre parcours professionnel. L'allongement de l'espérance de vie et le renforcement des contraintes professionnelles augmentent le besoin de préserver sa propre capacité de travail.
- Les entreprises, enfin, manifestent plusieurs besoins en lien direct avec les activités de l'OPUC. On citera la disponibilité sur le marché du travail de personnes possédant les qualifications et compétences recherchées par les entreprises, la capacité d'adaptation du personnel en place face aux changements professionnels, la préservation de la capacité de travail et de la motivation des employés et leur aptitude à prendre en main leur propre évolution de carrière.

Prestations de l'OPUC axées sur l'avenir

- La recherche internationale sur l'impact des offres de l'OPUC montre que les activités de l'OPUC ont généralement des effets positifs sur divers aspects du choix professionnel et de l'évolution de carrière des individus. Fondamentalement, on peut donc considérer qu'investir dans les prestations de l'OPUC se justifie tant au niveau de l'individu qu'à l'échelle de la société.
- La recherche scientifique montre que les offres de l'OPUC n'ont pas toutes la même efficacité pour chaque groupe. On peut par ailleurs observer de nettes différences d'efficacité au sein de certaines catégories d'offres. Ces constats mettent en lumière toute l'importance que revêtent une planification systématique et un haut niveau qualitatif des prestations fournies par l'OPUC.

- Les prestations d'avenir de l'OPUC à l'intention des jeunes consistent à élaborer et réaliser des offres leur permettant de se familiariser avec le monde professionnel et avec les caractéristiques clés de l'évolution de carrière dès l'école primaire, à développer chez eux les différentes compétences nécessaires aux choix de carrière, à les soutenir dans la réalisation de leur choix professionnel, à promouvoir la participation active des parents et à soutenir les jeunes pendant leur formation professionnelle par rapport à la performance au travail, à la motivation et à la capacité de travail. A cet effet, l'OPUC devrait recourir à une multitude de méthodes et de formats s'adressant à la fois aux individus et aux groupes, proposés sous forme tant physique que numérique, et englobant d'autres acteurs que les jeunes.
- Les prestations de l'OPUC destinées aux adultes devraient viser à promouvoir leurs compétences en gestion de carrière (soutien aux choix professionnels et de carrière, gestion des changements professionnels, gestion des incertitudes et contraintes au cours de l'évolution de la carrière, traitement d'informations complexes et application de celles-ci dans l'optique d'un plan de carrière personnel). La préservation et l'accroissement durables de l'employabilité constituent un autre point crucial consistant à soutenir les adultes dans le développement et la valorisation de leurs ressources (compétences, ressources sociales et psychologiques). Les prestations auprès des adultes devraient procéder d'une approche holistique insérant le plan de carrière dans le contexte plus large du projet de vie (p. ex. par rapport aux activités extraprofessionnelles). Dans ses prestations destinées aux adultes, l'OPUC doit recourir à une diversité d'instruments et de formats ainsi qu'à des méthodes flexibles quant au temps et au lieu, dont des séances de conseil individuelles, des cours, des ateliers et des offres en ligne.
- Les prestations que l'OPUC fournit aux jeunes et aux adultes bénéficient aussi, indirectement, aux entreprises. En tant que centre de compétences indépendant, l'OPUC pourrait aussi coopérer plus étroitement avec les entreprises et intervenir au sein de celles-ci. Elle pourrait conseiller les employés d'une entreprise sur place en matière de plan de carrière, de gestion des changements professionnels et des charges de travail et de développement de l'employabilité personnelle. Ces interventions en entreprise seraient particulièrement bénéfiques pour soutenir les personnes à faible niveau de qualification.
- Des potentiels de développement des prestations de l'OPUC sont identifiés dans les offres en ligne. Celles-ci peuvent comprendre la mise à disposition d'informations détaillées et adaptatives sur les professions, les formations et le marché du travail. Des offres de conseil virtuelles et des systèmes de conseil automatisés intégrant de gros volumes de données ainsi que l'apprentissage automatique pourraient être élaborées pour compléter les prestations fournies personnellement.
- Pour répondre aux divers besoins de différents groupes cibles, l'OPUC devrait proposer davantage de prestations issues d'un processus systématique de planification et d'évaluation. Ces prestations se fondent sur l'analyse des besoins, sur des objectifs clairement définis, sur une méthodologie diversifiée pour les atteindre ainsi que sur des processus systématiques d'évaluation et de développement de la qualité.
- Pour réussir à fournir la vaste gamme de prestations présentées dans le présent rapport, l'OPUC doit se positionner auprès du public et des entreprises comme un centre de compétences qualifié aux activités très diversifiées. Les buts et les moyens de l'OPUC tels qu'ils sont définis dans les bases légales actuelles sont trop restreints au vu de cette perspective.

- Le caractère payant des prestations de l'OPUC risque d'en exclure systématiquement des personnes qui auraient pourtant bien besoin de ses services. Au lieu d'une offre payante, il conviendrait d'élaborer et de mettre en place une structure d'offres axée sur les besoins. Une telle structure veille à répondre aux besoins spécifiques des clients grâce à une gamme de prestations diversifiées.
- Le positionnement de l'OPUC dans une large gamme d'activités revalorise la profession de l'OPUC et la positionne comme activité hautement qualifiée comprenant des possibilités diverses de formation continue et de spécialisation.

Évolution du rôle systémique de l'OPUC

- On reconnaît à l'OPUC un rôle systémique croissant dans le contexte de la transition numérique et de l'automatisation progressive du travail. L'OPUC peut notamment aider les travailleurs à mieux se repérer dans un marché du travail toujours plus dynamique et montrer aux individus, aux entreprises et à la société comment profiter des possibilités qu'offre la transition numérique et comment en limiter les risques. En proposant des outils pour affronter les défis de la transition numérique, l'OPUC peut contribuer de manière significative à la réalisation de plusieurs objectifs stratégiques du SEFRI en matière de formation professionnelle.
- L'OPUC peut aider notre pays à saisir les opportunités et à relever les défis d'une société vieillissante. Ses prestations peuvent servir à mieux valoriser le potentiel des travailleurs âgés, à promouvoir l'employabilité et l'activité jusqu'à un âge avancé et à soutenir la participation des aînés au marché du travail.
- L'OPUC contribue de manière notable à l'égalité des chances et à l'intégration sociale en soutenant les individus dans le développement de leur potentiel, en réduisant la reproduction sociale et en aidant les femmes et les hommes à se situer dans de nouveaux modèles de vie professionnelle et familiale. Cet apport est notamment essentiel dans le contexte de la transition numérique, de la migration et des différences générationnelles croissantes, et contribue en outre à la réussite économique du pays.

Modèles étrangers

- Plusieurs pays européens ont élaboré ces dernières années une stratégie nationale pour l'OPUC qui a abouti à la formulation de programmes-cadres pour les prestations fournies, dont les critères de qualité et les compétences requises pour travailler dans l'OPUC. Le SEFRI devrait étudier l'élaboration de ce type de programmes-cadres en étroite collaboration avec les cantons.
- Parmi les exemples étrangers novateurs figurent, d'une part, des offres en ligne comprenant divers services de conseil et ne se limitant pas à la simple diffusion d'informations. D'autre part, des exemples étrangers novateurs montrent comment l'OPUC peut coopérer davantage avec les entreprises et ainsi apporter un meilleur soutien, notamment aux adultes défavorisés. Ces exemples méritent d'être considérés dans la perspective de l'élaboration systématique des futures offres de l'OPUC.

1 Introduction

1.1 Contexte du mandat et du rapport

Le système de formation professionnelle suisse est considéré comme un modèle de réussite par de larges pans du grand public, de la sphère politique et des milieux économiques. Il dispense une formation en phase avec le marché du travail et offre de formidables perspectives d'évolution professionnelles à l'issue de la formation. Aux côtés de la formation universitaire, la formation professionnelle constitue donc un pilier central de la réussite économique de la Suisse (SEFRI, 2017). Néanmoins, pour pouvoir pérenniser ce modèle de réussite, il faut en permanence prendre en compte la conjoncture sociale et économique actuelle et identifier précocement celle qui se profile à l'horizon. Sur cette toile de fond, le Conseil fédéral a décidé d'élaborer, de concert avec les cantons et les organisations du monde du travail (Ortra), une vision à long terme et cohérente de la formation professionnelle (SEFRI, 2017).

Le processus «Formation professionnelle 2030 – Vision et lignes stratégiques», lancé à l'été 2016, en est actuellement à sa troisième étape (sur quatre au total), qui vise à parvenir à un consensus quant aux visions et aux lignes stratégiques (SEFRI, 2017). Pour réagir de manière appropriée aux tendances globales (par exemple la numérisation, l'amélioration des qualifications (upskilling) et la société de services; SEFRI, 2017) et aux défis à venir, il convient de poursuivre le développement de quatre aspects: (a) offre de formation, (b) contenu des formations, (c) groupe cible/connaissance du système et choix professionnel et (d) partenariat/financement. Une analyse approfondie de différents thèmes doit être menée dans le cadre de quatre études en vue de l'élaboration d'états des lieux thématiques comme base des travaux prévus en 2018 au cours de la phase de mise en œuvre. La présente étude se penche sur l'un de ces thèmes: l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) (les autres mandats concernent la flexibilisation avec la modularisation comme axe principal, les compétences transversales et le financement).

Pour être efficace, le système de formation professionnelle suisse doit préparer suffisamment les jeunes au choix d'un métier afin qu'ils réussissent le passage de l'école obligatoire à la formation professionnelle et apprennent un métier correspondant à leurs centres d'intérêt et aptitudes personnels. Il est tout aussi important de pouvoir tirer efficacement parti des nombreuses possibilités d'aménagement flexible de son propre plan de carrière à l'issue de la formation professionnelle (p. ex. grâce à des qualifications spécialisées complémentaires, à une formation supérieure, à un perfectionnement professionnel ou à un changement de profession). On peut ainsi éviter qu'une formation professionnelle spécifique en début de vie active ne conduise, à terme, à des problèmes d'adaptation sur un marché du travail dynamique. L'apprentissage tout au long de la vie, les réorientations professionnelles et les formations continues jouent ici un rôle central. Enfin, nombre de plans de carrière sont jalonnés d'interruptions volontaires (activité extraprofessionnelle, par exemple) ou involontaires (chômage, par exemple) de l'activité professionnelle rémunérée. Ici, la réussite du système de formation professionnelle s'évalue en fonction de la rapidité à laquelle les personnes ayant suivi une formation professionnelle retrouvent un poste rémunéré après une telle interruption, et de la qualité dudit poste. Dans ces domaines, l'OPUC joue un rôle décisif en servant de trait d'union entre les personnes, le monde du travail et les offres de formation. Au vu des tendances identifiées dans la société et l'économie, notamment la numérisation, l'amélioration des qualifications et la mondialisation (SEFRI, 2017), on peut en outre tabler à l'avenir sur une hausse croissante de l'importance de l'OPUC pour un système de formation professionnelle performant. Il est donc crucial de procéder à une analyse minutieuse du futur rôle de l'OPUC dans le cadre du processus «Formation professionnelle 2030 – Vision et lignes stratégiques».

Dans ce contexte, le présent rapport se penche en particulier sur les points suivants:

- Définition de l'OPUC: comment une OPUC moderne et tournée vers l'avenir doit-elle se penser dans un environnement flexible axé sur la numérisation?
- Prestations: quelle palette de prestations faut-il pour non seulement conseiller les personnes, mais les rendre aptes à prendre elles-mêmes des décisions en matière de formation?
- Besoin: comment les besoins des jeunes et des adultes, mais aussi des entreprises, peuvent-ils être satisfaits?
- À quels changements faut-il s'attendre sur le plan de l'importance systémique?
- Quels modèles étrangers pourraient s'avérer intéressants pour la Suisse?

1.2 Démarche et finalité du rapport

Les réponses aux questions énumérées ont été apportées en se fondant sur les publications scientifiques actuelles ainsi que sur diverses autres sources (par exemple les rapports et statistiques d'organismes officiels), et en tenant compte de la perspective d'autres experts nationaux et internationaux. Dans un premier temps, il a fallu se procurer et interpréter les revues scientifiques spécialisées pertinentes, internationales et nationales, ainsi que les rapports scientifiques publiés sur Internet. Par ailleurs, les rapports d'organismes et associations nationaux (par exemple le Conseil fédéral, l'Office fédéral de la statistique, le SEFRI) et internationaux (par exemple la Commission européenne, l'OCDE, l'OIT, l'ELGPN [European Lifelong Guidance Policy Network]) ont été pris en compte. Les statistiques et documentations de l'OPUC suisse ont également été incorporées, au gré des besoins, à l'analyse par les cantons ou le Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO). Enfin, quatre experts de l'orientation professionnelle et de carrière internationalement reconnus ont été invités à faire part de leur avis sur une première ébauche des résultats et recommandations centraux de ce rapport, et leurs commentaires ont été intégrés à la présente version[1].

Le rapport, qui repose sur des critères qualitatifs de transparence, objectivité, reproductibilité intersubjective et cohérence, a été structuré et rédigé pour un large public. De plus, des recommandations spécifiques et conformes aux ambitions ont été tirées des résultats de l'étude.

2 Définition de l'OPUC

2.1 Définition des caractéristiques clés de l'OPUC

Perspective européenne: l'OPUC comme terme générique englobant diverses activités et prestations

L'OPUC est perçue internationalement comme un terme générique englobant tout un ensemble d'activités et de prestations qui accompagnent les individus tant au cours de leur formation et de leur choix professionnel qu'au cours de leur carrière ultérieure. En dépit des aspirations de l'Union européenne à élaborer

[1] Les experts suivants nous ont aimablement fait part de leurs commentaires sur les idées centrales de ce rapport et soumis de précieuses suggestions sur d'autres points: Prof. Dr Laura Nota, Université de Padoue, Italie; Prof. Dr Peter Plant, Université du sud-est de la Norvège; Prof. Dr Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse; Prof. Dr Raimo Vuorinen, Université de Jyväskylä, Finlande.

des directives en matière d'orientation, il n'existe au niveau européen aucun consensus quant à la définition exacte de l'OPUC (Bergmo-Prvulovic, 2014). Par le biais de différentes définitions, on peut néanmoins identifier des aspects communs. Il existe un consensus sur la fonction d'accompagnement de l'OPUC lors des décisions portant sur la formation, y compris la formation continue, le choix professionnel ainsi que l'évolution de carrière (Council of the European Union, 2008b; ELGPN, 2013b; OCDE, 2004). L'OPUC servant de surcroît à identifier les compétences et centres d'intérêt, elle revêt donc une importance non seulement pour le marché du travail, mais également pour l'épanouissement personnel ainsi que pour l'évolution et la gestion du parcours personnel d'un individu (Council of the European Union, 2008b; ELGPN, 2013b; Hansen, 2006). Il existe également un consensus sur la processualité de l'OPUC, qui doit apporter un soutien à tout âge, à différentes étapes et situations de la vie et tout au long de la vie professionnelle. (Council of the European Union, 2008b; Hansen, 2006; OCDE, 2004). C'est pourquoi le European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2013b) qualifie l'OPUC d'*orientation tout au long de la vie*.

Parallèlement à ces convergences quant à la définition, différentes caractéristiques clés de l'OPUC sont mises en avant au niveau européen. Le Conseil de l'Union européenne (CouncileftheEuropeanUnion (2008b)) décrit l'OPUC comme une prestation d'orientation axée sur les informations, les conseils et le soutien portant sur les décisions en matière de formation et de profession ainsi que sur l'évaluation des aptitudes et la transmission des compétences. L'ELGPN (2013b) met en exergue comme principes de l'OPUC l'indépendance, l'impartialité, la confidentialité, l'égalité des chances ainsi que la globalité. L'OCDE (OCDE (2004)) énonce par ailleurs que les prestations d'orientation s'adressent aussi bien aux individus qu'aux groupes et qu'elles peuvent intervenir dans différents cadres tels que les écoles, universités et instituts de formation, sur le lieu de travail ou encore dans des secteurs tant publics que privés.

Suisse: caractéristiques de l'OPUC

En Suisse, la Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CDOPU, 2017) a édicté différentes normes dans le cadre de sa gestion qualitative de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière. Parmi celles-ci figurent l'offre d'informations en vue de la prise de décisions en matière de formation et de carrière, l'élaboration d'un projet de formation et de carrière viable pendant le processus d'orientation, dont la concrétisation dudit projet, le bilan diagnostique des aptitudes, des centres d'intérêt et de la personnalité ainsi que le renforcement de la responsabilisation personnelle dans le plan de carrière. L'ensemble du processus est accompagné par un expert qualifié et prévoit, outre les volets cités, le travail en groupes et en réseaux. Les principes de l'orientation reposent sur une offre de prestations axée sur les besoins, la focalisation sur l'humain, la prise en compte de l'environnement, la transparence, la confidentialité, l'objectivité des informations, le travail en réseau, les qualifications et instruments ainsi que l'assurance qualité. Outre l'information et l'orientation, l'offre de l'OPUC en Suisse englobe des manifestations et cours destinés à des groupes spécifiques tels que les classes scolaires, les parents ou les jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage, ainsi que d'autres prestations telles que le tutorat et l'encadrement (CDOPU, 2016).

Perspective scientifique: l'OPUC comporte quatre facettes

Le manque d'uniformité dans les définitions de l'OPUC pourrait en partie découler des différents contenus qu'elle englobe. Dans les publications scientifiques, l'OPUC est décrite comme une discipline comportant plusieurs facettes (Savickas, 2015). Ainsi, l'OPUC implique (a) la transmission d'*informations* destinées à aider les personnes à mener leur carrière (Guichard, 2013); (b) *l'orientation et l'accompagnement* par le biais du bilan et de l'évaluation des capacités et centres d'intérêt au vu des possibilités et objectifs personnels d'un individu (Savickas, 2015) ainsi que l'élaboration d'une perception de soi adaptative apte à assurer l'employabilité (Guichard, 2013); (c) le *soutien à l'élaboration d'un plan de carrière* (*career development*; Savickas, 2015) en tant que facteur déterminant du statut d'évolution professionnelle effectif, des défis

futurs et des ressources nécessaires pour y faire face (connaissances et capacités) ainsi que le développement des autres ressources nécessaires; et (d) le développement de la réflectivité, la définition de valeurs propres ainsi que la constitution d'une identité en vue de la quête de sens et de la gestion du parcours professionnel personnel. Cet aspect est appelé *Dialogue* aux fins de la gestion du parcours de vie (Guichard, 2013) ou *orientation/gestion* (*counseling und life design*; Savickas, 2015).

2.2 Description des caractéristiques centrales d'une OPUC moderne axée sur l'avenir

Compte tenu notamment de la tendance globale peut-être la plus importante du monde du travail et de la formation professionnelle (SEFRI, 2017), à savoir le développement de la numérisation et de l'automatisation, une OPUC moderne axée sur l'avenir doit se distinguer par certaines caractéristiques précises. Celles-ci impliquent un rôle repensé en matière de gestion des informations sur les professions, la formation et le marché du travail, une focalisation visant à promouvoir la durabilité de l'employabilité, un soutien à la préservation de la capacité de travail ainsi qu'une focalisation sur le vécu individuel subjectif dans la gestion de carrière. Il est important que ces caractéristiques d'une OPUC moderne axée sur l'avenir ne soient considérées ni comme figées, ni comme souhaitables. Au contraire, elles découlent directement des méthodes et offres nécessaires pour répondre aux principaux besoins vis-à-vis de l'OPUC (cf. chapitre 3).

2.2.1 Transmission des informations et expertise du marché du travail

Le rôle de la transmission des informations et de l'expertise concernant les formations, la formation continue et le marché du travail a radicalement changé

Parmi les fonctions centrales attribuées à l'OPUC, on peut citer la transmission des informations relevant de la formation et du marché du travail (Council of the European Union, 2008a). Grâce à des informations à jour et objectives sur les formations, la formation continue et les débouchés sur le marché du travail, les individus doivent être en mesure de prendre de meilleures décisions sur les plans éducatif et professionnel. Dans un monde du travail de plus en plus dynamique en raison des progrès technologiques (numérisation et automatisation), il existe un besoin croissant d'informations à jour sur les possibilités d'évolution professionnelle ainsi que sur les changements et les nouvelles perspectives d'emploi (Lent, in press).

Cependant, en raison de la numérisation, l'accès aux informations a lui aussi radicalement changé. Auparavant, l'OPUC avait le quasi-monopole des informations sur les formations, métiers et perfectionnements, qui pouvaient soit être consultées physiquement dans un CIP (centre d'information professionnelle), soit être communiquées par un spécialiste. Avec l'essor d'Internet et des informations que l'on y trouve (notamment sur le site www.orientation.ch, financé par des fonds publics), la plupart des informations que l'on ne pouvait autrefois se procurer que via des spécialistes et des organismes spécialisés sont désormais accessibles à tous en permanence. De surcroît, avec les réseaux sociaux, le mode de transmission et d'obtention des informations a profondément évolué. Alors qu'auparavant, les médias ou les organismes spécialisés avaient presque l'exclusivité des informations qu'ils mettaient à disposition, aujourd'hui, celles-ci sont de plus en co-produites par les utilisateurs (par exemple au moyen de contributions issues de leur expérience personnelle). De ce fait, les organismes spécialisés tels que l'OPUC, entre autres, perdent leur monopole et il devient plus difficile de garantir la qualité des informations disponibles. En conséquence, le rôle de la transmission des informations au sein de l'OPUC et celui des conseillers en tant qu'experts de la formation et du marché du travail ont considérablement changé. Il faut cependant garder à l'esprit que les différentes catégories de population ne disposent pas toutes d'un bon accès à ces informations, et que l'existence de telles informations ne signifie pas pour autant que celles-ci soient comprises et exploitées à bon escient dans le cadre d'une carrière ou d'une situation personnelle. Comme exposé plus loin dans ce chapitre,

l'OPUC joue ici un rôle central en termes de transmission d'informations ciblées et de soutien à l'exploitation des informations en vue d'un choix professionnel et d'une gestion de carrière.

Non seulement les informations sur les formations et la formation continue ainsi que sur le marché du travail contribuent à l'acquisition de connaissances, mais elles constituent également une source de motivation

On peut lire dans les publications spécialisées que les informations sur les formations et la formation continue ainsi que sur le marché du travail remplissent plusieurs objectifs en matière d'OPUC (Gysbers, Heppner, & Johnston, 2014). L'objectif le plus évident est d'ordre pédagogique. Grâce à des informations à jour et objectives sur les formations et la formation continue ainsi que sur le marché du travail, les personnes peuvent être mieux renseignées et élargir leurs connaissances. Les idées fausses ainsi que les informations unilatérales peuvent en outre être corrigées. Il s'agit d'une base importante pour prendre des décisions professionnelles judicieuses.

Toutefois, la transmission par l'OPUC d'informations sur les formations et la formation continue ainsi que sur le marché du travail vise également à favoriser la motivation. Les informations adaptées et ciblées incitent les personnes (a) à s'impliquer davantage dans la gestion de leur carrière; (b) à remettre en question les suppositions existantes incomplètes ou faussées sur les perspectives d'évolution personnelle; et (c) à aborder positivement les étapes suivantes grâce à la confirmation des hypothèses et des aspirations professionnelles (Gysbers et al., 2014). Il est donc important de reconnaître que les informations adaptées et ciblées qui sont fournies par un spécialiste de l'OPUC permettent à la clientèle d'acquérir des connaissances et représentent une importante source de motivation. Elles peuvent donc s'entendre comme une technique d'orientation en tant que telle.

L'évaluation individuelle et l'utilisation des informations au cœur de l'orientation personnelle

À l'heure où les informations objectives sur les formations et la formation continue et sur le marché du travail sont librement accessibles à tout un chacun en permanence et où la transmission des informations de l'OPUC ne sert pas uniquement à l'acquisition de connaissances, une OPUC moderne et axée sur l'avenir se distingue par une certaine gestion des informations et de l'expertise en ce qui concerne les formations et la formation continue ainsi que le marché du travail: le rôle de l'OPUC ne réside pas en premier lieu dans la transmission personnelle d'informations, mais dans la mise à disposition plus générale et conviviale d'informations (par exemple via des sites Web) ainsi que dans la sélection de supports et sources d'information de qualité, à jour, objectifs et pertinents. Comme exposé plus en détail au paragraphe 5.2.1, grâce à la numérisation des informations, il existe également un potentiel de mise à disposition plus individualisée et plus facilement accessible sur Internet des informations relatives aux formations et à la formation continue ainsi qu'au marché du travail.

Lors des orientations personnelles, c'est moins la transmission des informations qui est centrale que (a) la mise à disposition d'informations ciblées sur les formations et la formation continue ainsi que sur des aspects du marché du travail; (b) la communication et la recommandation de précieuses sources d'information personnalisées et ciblées (sites Web, livres, magazines), (c) le soutien à la prise de contact avec des tiers qui peuvent communiquer personnellement des renseignements utiles (constituer et exploiter un réseau); (d) l'aide à l'identification des domaines où les connaissances présentent des lacunes ou dont les représentations sont irréalistes; (e) le soutien à l'évaluation critique et objective des informations et suppositions existantes, ainsi que (f) l'aide à l'évaluation des informations disponibles, l'appréciation de leur utilité et de leur pertinence personnelle et la prise en compte judicieuse de celles-ci dans un choix professionnel et un plan de carrière personnels (Gysbers et al., 2014).

2.2.2 Promotion d'une gestion de carrière active et d'une employabilité durable

Une évolution de carrière réussie suppose une gestion active du parcours professionnel personnel

Le dynamisme croissant du monde du travail en raison des évolutions technologiques amène les individus à gérer activement leur propre carrière. Un soutien de l'OPUC se focalisant de manière isolée et ponctuelle sur les décisions concrètes en termes de carrière et de formation est insuffisant. De nos jours, au niveau européen, on souligne régulièrement que la promotion des compétences en gestion de carrière (Career Management Skills; CMS) doit constituer une mission centrale de l'OPUC (ELGPN, 2013a). «Les compétences en gestion de carrière en vue de la planification et de la gestion du parcours professionnel (Career Management Skills) englobent tout un ensemble de capacités qui donnent aux individus et groupes les moyens de recueillir, analyser et relier systématiquement, de manière structurée, des informations sur eux-mêmes et sur les possibilités de formation, ainsi que la capacité à prendre des décisions et à surmonter les changements et transitions. Ce sont également des compétences qui s'avèrent nécessaires afin de surmonter ces transitions typiques des filières de formation et des carrières d'aujourd'hui.» (ELGPN, 2013a)

Les perspectives modernes sur l'évolution de carrière soulignent l'importance des ressources et de l'autogestion de carrière active

Ce point de vue concorde avec les publications universitaires internationales sur l'orientation professionnelle et l'évolution de carrière, qui, au cours des dernières décennies, ont opéré un glissement pour passer d'une focalisation sur la maturité face au choix d'une profession (la capacité à effectuer un choix professionnel judicieux) à la capacité de gestion active de carrière durant toute la vie (Hirschi, 2015). Selon ces approches modernes, il est crucial que les individus développent leur carrière toute leur vie durant au moyen de diverses activités relevant de l'autogestion de carrière (par exemple les réseaux, la planification de carrière, la collecte et le traitement des informations, la formation continue; Lent & Brown, 2013a). L'individu se retrouve alors dans la position d'un acteur central qui gère sa vie (professionnelle) comme il l'entend («Agency»; Brown & Lent, 2016). Les approches modernes de l'orientation professionnelle et de l'évolution de carrière soulignent que, pour cela, la capacité à prendre des décisions professionnelles et un plan de carrière avisé sont insuffisants. Une capacité et une disposition à gérer les difficultés imprévues et les événements négatifs au cours de l'évolution professionnelle (par exemple les obstacles à la concrétisation d'un choix professionnel, la perte d'un emploi) ainsi qu'à savoir saisir les opportunités qui se présentent (Krumboltz, 2009; Krumboltz, Foley, & Cotter, 2013; Lent, 2013) sont également essentielles. Dans un contexte de numérisation croissante du travail, il est primordial que l'OPUC encourage l'individu à faire face aux changements professionnels (Lent, in press).

Pour parvenir à une telle gestion de carrière active et souple, les personnes doivent disposer de diverses ressources qui leur permettent de gérer les changements au cours de leur carrière et qui les aident à atteindre leurs objectifs professionnels (Savickas, 2013). Ces ressources englobent aussi bien les compétences et connaissances générales et spécifiques sur le plan professionnel et sur le marché du travail que des ressources motivationnelles (par exemple la confiance) et sociales (par exemple le soutien apporté par le conjoint ou la hiérarchie) (Hirschi, 2012; Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston, & Spurk, in press).

L'OPUC doit promouvoir l'essor d'une employabilité durable

D'après cette compréhension moderne de l'évolution de carrière, les individus doivent ainsi se forger une employabilité durable qui leur assure une évolution de carrière réussie toute leur vie durant. Cette employabilité durable se fonde sur les compétences en gestion de carrière, la gestion de carrière proactive, la capacité à gérer les imprévus en cours de carrière et le développement et l'application continus de diverses ressources personnelles et sociales nécessaires à la concrétisation des objectifs de carrière.

2.2.3 Préservation de la capacité de travail

L'allongement de l'espérance de vie va de pair avec une vie active plus longue

Pour que les personnes puissent gérer leur carrière tout au long de leur vie active et accomplir un travail productif, la préservation de la capacité de travail joue un rôle tout aussi central que l'employabilité. Celle-ci s'entend comme la capacité à occuper un poste en adéquation avec sa santé physique et psychique. Au vu de l'augmentation constante de l'espérance de vie (Office fédéral de la statistique, 2015), on peut tabler sur le fait qu'à l'avenir, les gens (a) pourront travailler plus longtemps à un âge avancé grâce à une meilleure productivité; (b) devront travailler plus longtemps pour leur prévoyance retraite en raison des défis financiers inhérents à une espérance de vie plus longue; et (c) voudront aussi exercer plus longtemps une activité professionnelle épanouissante au-delà de l'âge officiel de la retraite en raison de l'allongement de l'espérance de vie (Nagy & Hirschi, 2017; Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015). Pour permettre une telle prolongation du parcours professionnel, il faut préserver durablement sa capacité de travail jusqu'à un âge avancé (Truxillo et al., 2015; Zacher, 2015).

Le monde du travail moderne génère un plus grand stress professionnel et entraîne des conflits entre travail et vie privée

Le monde du travail moderne soumet toutefois cette capacité de travail à d'énormes défis. À l'étranger comme en Suisse, de plus en plus de gens se disent fortement stressés par leur travail (Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina, 2010). Cela s'explique en premier lieu par une pression accrue, par des processus optimisés («intensifiés») ainsi que par les adaptations nécessaires à un cadre de travail de plus en plus dynamique (Grebner et al., 2010). Des extrapolations représentatives montrent que les absences imputables au stress au travail coûtent chaque année des millions de francs à l'économie suisse. À cela s'ajoutent les dépenses de santé publiques et privées ainsi que les dépenses personnelles dues aux restrictions du bien-être et à la capacité de rendement professionnel restreinte (Ramaciotti & Perriard, 2003).

Autre défi majeur étroitement lié au stress professionnel: nombre de personnes perçoivent un conflit entre travail et vie privée, lequel nuit considérablement tant à leurs performances et à leur satisfaction au travail qu'à leur efficacité et à leur épanouissement dans leur vie privée (notamment dans leur rôle familial) (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Hammig, Gutzwiller, & Bauer, 2009; Reichl, Leiter, & Spinath, 2014). Cela peut s'expliquer par le fait qu'au cours des dernières décennies, les femmes sont arrivées en nombre sur le marché du travail tout en conservant la plupart du temps la responsabilité principale au sein de la famille. La mutation des valeurs sociales, qui tendent vers une implication équilibrée des deux sexes dans la vie active et dans la famille, ainsi que le progrès technologique, qui, de par le travail numérique, brouille sans cesse un peu plus les frontières entre vie active et famille, jouent également un rôle (Greenhaus & Kossek, 2014). Réussir à concilier travail et vie extraprofessionnelle (en particulier familiale) constitue par conséquent un défi central dans le cadre d'une évolution de carrière moderne et d'une capacité de travail durable (Greenhaus & Kossek, 2014). Compte tenu de la numérisation et de l'automatisation croissantes du travail, on peut craindre que ce stress dû au travail ne s'accentue encore à l'avenir.

L'OPUC doit favoriser une capacité de travail durable en aidant à gérer le stress professionnel et à concilier travail et famille

Une OPUC moderne et axée sur l'avenir devrait ainsi contribuer à ce que la capacité de travail puisse être assurée, et donc à permettre une évolution de carrière durablement réussie. Les thèmes centraux pour lesquels l'OPUC peut apporter son soutien dans ce contexte sont la promotion du bien-être physique et psychique grâce à une gestion efficace du stress au travail (Brown & Lent, 2016) ainsi qu'une conciliation réussie de la vie professionnelle et de la vie familiale (Whiston & Cinamon, 2015).

2.2.4 Élaboration individuelle d'une carrière et d'une identité professionnelle épanouissantes

Les parcours professionnels modernes suivent de moins en moins un schéma déterminé

Ces dernières années, l'orientation de carrière a profondément évolué, l'accent étant mis sur les orientations qui permettent d'élaborer un parcours professionnel en phase avec les aspirations personnelles (Hartung, 2013). Cette approche s'avère importante, les plans de carrière devenant sans cesse plus dynamiques et individualisés et pouvant de moins en moins suivre des voies toutes tracées (Guichard, 2009). En raison de la numérisation et de l'automatisation croissantes du travail, on peut s'attendre à ce que cette tendance s'accentue encore à l'avenir. Il n'est donc plus possible de se limiter à l'acquisition de compétences déterminées ni de maîtriser des étapes standard (par exemple de l'école à une formation professionnelle, de la formation au marché du travail). Au contraire, les plans de carrière individuels sont de plus en plus marqués par de nombreux épisodes distincts (par exemple les différentes phases de la formation, le travail rémunéré, les activités extraprofessionnelles et le travail en tant qu'indépendant) et par les préférences personnelles (Mainiero & Sullivan, 2005). Dans cet environnement complexe, dynamique et individualisé de l'évolution de carrière, les personnes doivent gérer leur propre parcours professionnel et lui donner un sens subjectif. Cette auto-construction et intégration active d'identités différentes et dynamiques (travail, famille, loisirs) au sein d'un parcours professionnel épanouissant constitue ainsi l'un des enjeux majeurs de l'activité professionnelle et de l'évolution de carrière modernes et futures (Ibarra & Barbulescu, 2010).

Les approches narratives, constructivistes et de construction de vie aident les personnes à trouver un sens à leur parcours professionnel

L'orientation narrative (Hartung, 2013; Taylor & Savickas, 2016), la construction de carrière (Savickas, 2013) et la construction de vie (Nota & Rossier, 2015; Savickas, 2012; Savickas et al., 2009) sont des approches abondamment traitées dans les publications universitaires et pratiques sur l'OPUC. Par le biais de la déconstruction, de l'analyse et de la reconstruction de leur propre parcours, ces méthodes aident les personnes à identifier des valeurs et caractéristiques centrales et à les intégrer dans un récit de vie subjectif. Sur cette base, il est possible de conférer un sens à l'activité professionnelle passée et présente, de relever des défis professionnels ciblés et de gérer la carrière future (Savickas, 2013). Les résultats de la recherche montrent que les personnes qui perçoivent leur travail et leur carrière comme épanouissants manifestent davantage d'implication dans leur travail, gèrent plus activement leur carrière et se déclarent en meilleure santé psychique (Dik et al., 2014; Duffy & Dik, 2013). Une OPUC moderne et axée sur l'avenir doit par conséquent accompagner les personnes de sorte qu'elles sachent mieux gérer un monde du travail dynamique en les aidant à construire un parcours et une identité professionnels subjectivement sensés au moyen d'approches de l'orientation narratives et constructivistes.

2.3 Résumé et recommandations

La vision selon laquelle l'OPUC sert en premier lieu à la transmission d'informations et à l'accompagnement en matière de décisions éducatives et professionnelles est trop réductrice pour une OPUC moderne et axée sur l'avenir. C'est justement en raison de la numérisation que le rôle de l'OPUC va considérablement changer (cf. également à cet égard le paragraphe 5). À l'avenir, l'assistance à la gestion des informations sur les professions, la formation et le marché du travail sera elle aussi une caractéristique importante de l'OPUC. L'OPUC continuera à jouer un rôle important dans le domaine du soutien aux décisions professionnelles. La forme que prend ce soutien, en revanche, va nettement changer. En lieu et place de connaissances spécialisées sur le marché de la formation et du travail et du soutien aux décisions professionnelles ponctuelles, le soutien et l'accompagnement interviendront davantage dans le cadre de la gestion active du parcours professionnel tout au long de la vie. L'encadré 1 récapitule les points essentiels de ce paragraphe.

Encadré 1: Caractéristiques centrales d'une OPUC moderne axée sur l'avenir

Rôle modifié sur le plan de la transmission des informations et de la connaissance du marché du travail

- Mise à disposition et transmission ciblée d'informations de qualité
- Soutien à la sélection, l'évaluation et l'exploitation des informations

Soutien à la gestion active de carrière et à l'employabilité durable

- Promotion des compétences en gestion de carrière
- Soutien à la gestion active de carrière
- Développement et application des ressources personnelles et sociales

Développement d'une capacité de travail durable

- Soutien à la gestion des contraintes professionnelles
- Soutien à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale

Soutien à la construction individuelle d'une identité professionnelle

- Soutien au développement d'un sentiment de sens dans le travail et dans le plan de carrière
- Développement d'une construction identitaire inclusive

Recommandation

L'OPUC ne doit se réduire ni à la transmission d'informations et à l'orientation personnelle sur les choix professionnels et d'études, ni à la planification de carrière. Elle doit plutôt s'entendre comme une prestation méthodique à la teneur diversifiée qui soutient et accompagne tous les individus lors de la gestion active de leur parcours professionnel individuel tout au long de leur vie active. Ce soutien et cet accompagnement impliquent la transmission et l'évaluation ciblées d'informations, la promotion des compétences en gestion de carrière, la préservation d'une employabilité et d'une capacité de travail durables ainsi que la construction d'un parcours professionnel épanouissant sur le plan personnel.

3 Besoins exprimés vis-à-vis de l'OPUC

3.1 Tour d'horizon des besoins exprimés vis-à-vis de l'OPUC du point de vue international et suisse

Au cours de la gestion de carrière de toute une vie, toutes les catégories de population doivent relever des défis divers

Le monde du travail contemporain confronte les individus à toute une série de défis, dont l'acquisition, le développement et l'adaptation de capacités et compétences professionnelles en vue de l'élaboration de leur plan de carrière, de la préservation de leur employabilité ainsi que de la gestion efficace des changements dans l'environnement de travail. Les individus doivent de surcroît être en mesure de planifier leur apprentissage dans un contexte de formation et dans un contexte professionnel, et de maîtriser les transitions d'une étape de la vie à une autre, par exemple de la formation professionnelle au marché du travail ou de la vie active à la retraite (European Centre for the Development of Vocational Training; CEDEFOP, 2011; CouncileftheEuropeanUnion, 2008b). La mission de l'OPUC consiste à aider les personnes à répondre à ces besoins en garantissant au grand public un accès facile et large aux informations et à l'orientation, y compris au moyen des technologies de la communication et de l'information (TCI) (CEDEFOP, 2011).

Principal besoin: le soutien au développement des compétences en gestion de carrière et des compétences transversales

Comme évoqué ci-dessus, le soutien à l'acquisition de compétences en gestion de carrière dès la jeunesse et jusqu'à un âge avancé est considéré internationalement comme une mission fondamentale de l'OPUC (ELGPN, 2013a). Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP, 2011) définit par ailleurs pour l'employabilité huit compétences clés (compétences transversales) que l'OPUC doit promouvoir: compétence en langue maternelle, compétence en langues étrangères, compétence en mathématiques, compétence en sciences naturelles et techniques, compétence informatique, compétence d'apprentissage, compétence sociale et civique, esprit d'initiative et d'entreprise ainsi que sensibilité et capacité d'expression culturelles.

Besoins des jeunes et des adultes

Au-delà des compétences en gestion de carrière et employabilité, des besoins spécifiques en fonction du stade de l'existence ont été identifiés au plan international – il s'agit de besoins auxquels l'OPUC devrait se consacrer plus particulièrement. Les jeunes devraient dès leur scolarité être accompagnés en vue de l'acquisition de compétences en gestion de carrière (ELGPN, 2013a). L'OPUC peut en outre prêter une assistance importante en matière de décisions scolaires et de formation ainsi que de mise en œuvre de celles-ci. Au terme de la scolarité obligatoire, l'OPUC peut par exemple apporter son soutien lors du choix d'une formation professionnelle, qui constitue souvent la pierre angulaire d'un parcours professionnel. Un autre point porte sur la prévention des décrochages. L'OPUC devrait intervenir dès qu'elle constate que des jeunes risquent d'abandonner une formation sans diplôme, et élaborer des stratégies et programmes en vue d'une réintégration réussie (OCDE, 2004). Le fait que les jeunes jusqu'à 15 ans représentent de loin la plus grande partie des personnes qui sollicitent l'OPUC en Suisse (CDOPU, 2016) illustre le besoin d'offres d'orientation dans cette tranche d'âge. D'après les statistiques (CDOPU, 2016), le *choix de la profession et des études* est de loin la préoccupation la plus fréquemment traitée par l'OPUC, ce qui atteste le besoin de soutien lors des décisions professionnelles et de formation.

Après l'arrivée sur le marché du travail ainsi qu'à des moments ultérieurs de la carrière, l'OPUC peut fournir une assistance en matière d'adaptation à différentes situations professionnelles et de gestion de carrière permanente. La clarification des objectifs tant professionnels que privés, une bonne connaissance de soi

ainsi que l'identification et l'évaluation des alternatives sont indispensables au choix d'une filière de formation souhaitable et réaliste (CEDEFOP, 2011; CouncilofthеEuropeanUnion, 2008b). Un autre besoin concerne la gestion réussie des différents bouleversements du parcours professionnel ainsi que de l'équilibre entre exigences de la vie professionnelle et de la vie privée. Les bouleversements du parcours professionnel peuvent être intentionnels ou contraints et correspondre au passage entre formation et vie active, entre une situation professionnelle et une autre ainsi qu'entre vie active et retraite ou autres circonstances (Lent & Brown, 2013b). La connaissance de la conjoncture économique, la compréhension des systèmes de qualification ainsi que la capacité d'auto-évaluation et de description des compétences personnelles constituent des éléments importants de la planification du parcours professionnel, notamment lors des phases transitoires (CouncilofthеEuropeanUnion, 2008b).

Autre mission de l'OPUC: la prévention du chômage, notamment de longue durée. Les offres telles que des cours et des formations continues, l'aide à la recherche d'un emploi et le placement peuvent contribuer à la préservation de l'employabilité. Une aide portant sur les questions du vieillissement actif doit être proposée aux travailleurs âgés. Parmi ces questions figurent non seulement les transitions flexibles entre activité et retraite, mais également l'occupation avec les loisirs, le bénévolat ou l'exercice physique comme mode de vie une fois à la retraite (OCDE, 2004). Comme évoqué plus haut, pour l'OPUC suisse, les jeunes constituent assurément le plus gros groupe de demandeurs d'orientation. Ces dix dernières années, l'écart entre les jeunes (< 19 ans) et les moins jeunes (> 20 ans) en termes de sollicitations de l'OPUC semble cependant se réduire (CDOPU, 2016), ce qui traduit un besoin croissant de soutien en faveur des adultes.

Besoins en Suisse au vu des statistiques de l'OPUC

Les statistiques officielles de l'OPUC en Suisse révèlent qu'il existe un important besoin d'informations, ce qu'attestent les chiffres des visites dans les centres d'information ainsi que sur la page d'accueil www.orientation.ch. Il est également fréquent que des renseignements et entretiens d'information soient demandés par écrit (courriel) et par téléphone. Pour l'essentiel, les séances d'information se déroulent toutefois en classe. Nombre de personnes manifestent aussi un besoin d'orientations individuelles, dont environ 30 % comportent la réalisation de tests. À titre de comparaison, les demandes de cours et de bilans de compétences spécifiques sont rares. Outre le choix de la profession et des études, les entretiens d'orientation portent sur le plan de carrière et la réorientation, la recherche d'une place d'apprentissage, les problèmes avec la formation ainsi que le chômage. Les problèmes personnels, la réinsertion professionnelle et les questions d'intégration jouent plutôt un rôle secondaire. Les orientations aboutissent fréquemment à une formation professionnelle initiale, ce qui illustre la pertinence de la formation professionnelle (CDOPU, 2016).

3.1.1 Besoins des jeunes

En matière d'OPUC, les jeunes ont souvent besoin d'être accompagnés lors de la prise de décisions professionnelles

D'après une analyse empirique auprès de jeunes du degré secondaire II ayant eu recours à une orientation professionnelle publique (Hirschi, 2007), au cours de la phase du choix professionnel et de la préparation au choix professionnel, les jeunes ont surtout besoin d'être aidés dans le cadre de la prise de décisions professionnelles. À cet égard, la majorité d'entre eux souhaitaient savoir quels métiers pourraient leur convenir et bénéficier d'une assistance afin d'être plus à même de choisir leur voie. Le besoin d'aide pour confirmer un choix professionnel provisoire, arbitrer entre différentes idées de métier concrètes ou obtenir davantage d'informations sur certaines professions et filières professionnelles a été mentionné nettement moins souvent par les jeunes. Une petite partie d'entre eux a aussi fait part de son souhait de pouvoir mieux évaluer ses centres d'intérêt et capacités à l'aide de l'orientation professionnelle (Hirschi, 2007).

Conformément à l'approche cognitivo-informationnelle de la prise de décisions professionnelles (Sampson, Reardon, Peterson, & Lenz, 2004; Sampson, Peterson, Lenz, & Reardon, 1992), il s'agit ici de besoins dans les domaines de (a) la connaissance de soi (mieux cerner ses centres d'intérêt, forces, traits de caractère et préférences personnels), (b) la connaissance des possibilités professionnelles (formations et filières professionnelles, exigences, contenu du travail, possibilités d'évolution) et (c) la connaissance du processus décisionnel professionnel.

Il faudrait que cette priorité accordée aux informations et à l'aide à la prise de décisions en rapport avec certains métiers soit complétée par une focalisation sur les connaissances concernant des filières et catégories professionnelles (à savoir des caractéristiques de travail globales et compétences/groupes de compétences). Dans un contexte de modularisation et de flexibilisation croissantes de la formation professionnelle, cet élargissement est crucial (SEFRI, 2017).

Il faut aussi que les jeunes soient préparés à leur évolution professionnelle sur le plan motivationnel

Au-delà de cet accent particulier sur le choix professionnel, il ressort aussi des publications scientifiques que les jeunes, au début de leur évolution professionnelle, ont à gérer des tâches motivationnelles (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2008; Savickas, 2002): ils doivent (1) prendre conscience de l'importance et de la pertinence personnelle du choix professionnel; (2) assumer la responsabilité personnelle du choix professionnel; (3) développer une curiosité pour le monde professionnel et pour leurs propres centres d'intérêt et capacités; et (4) avoir la certitude d'être capable de faire le bon choix professionnel. Si, la plupart du temps, ces besoins ne sont pas exprimés directement par les jeunes, ils représentent toutefois, d'après la recherche, des défis motivationnels majeurs en matière d'évolution professionnelle (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2008; Savickas, 2002). Pour l'OPUC, ils représentent donc des angles d'approche fondamentaux pour soutenir les jeunes sur le plan du choix professionnel et de l'évolution professionnelle.

Certains jeunes ont besoin d'un soutien particulier lors de la concrétisation de leur choix professionnel

Au-delà des besoins centraux et très répandus en matière de choix professionnel, on constate que les jeunes en difficulté scolaire, ceux issus de milieux socioéconomiques défavorisés (par exemple issus de l'immigration), ceux présentant des troubles comportementaux ou ceux issus d'un environnement social difficile ont besoin d'aide pour concrétiser leur choix professionnel. Ce soutien porte en particulier sur le processus de recherche d'une place d'apprentissage et sur le processus de candidature, dont le placement concret dans un organisme de formation.

Il existe des besoins divers chez les jeunes même pendant l'apprentissage

Même après un début réussi dans une formation professionnelle, divers besoins de soutien professionnel peuvent se manifester chez les jeunes, notamment (a) en ce qui concerne la gestion des difficultés de la formation, (b) en cas de réorientation professionnelle, de décrochage ou de changement de formation, ou (c) pour réussir le passage de l'apprentissage au marché du travail ou à une formation dans un contexte scolaire (par exemple rattrapage de la maturité professionnelle ou choix d'un cursus dans une haute école spécialisée).

En résumé, ces besoins d'information, d'aide à la prise de décisions, de préparation motivationnelle au choix professionnel, d'aide à la mise en œuvre du choix professionnel et de soutien à la planification et gestion de carrière ultérieures sont tous très apparentés au besoin de développement des compétences en gestion de carrière. Les compétences en gestion de parcours professionnel peuvent donc se concevoir comme un processus comportant des facettes variées à différents stades de l'existence et pour différentes catégories

de personnes (ELGPN, 2013a). Le développement de compétences fondamentales en gestion de carrière, comme expliqué dans ce chapitre, constitue donc un besoin essentiel des jeunes.

3.1.2 Besoins des adultes

Davantage encore que les jeunes, les adultes forment une catégorie extrêmement hétérogène, qui présente par conséquent des besoins diversifiés en termes de gestion de parcours professionnel. Les sous-groupes d'adultes ayant des besoins en partie nettement différents sont par exemple les personnes peu qualifiées, les personnes hautement qualifiées, les migrants, les travailleurs âgés ou les personnes tenues par d'importantes obligations extraprofessionnelles. Dans le cadre du présent rapport, il n'est pas possible d'évoquer tous les groupes et leurs besoins spécifiques. Lors de l'élaboration d'offres systématiques pour des groupes cibles précis (cf. chapitre 4.3.5), il est néanmoins impératif que les besoins spécifiques soient pris en compte. Les principaux besoins des adultes s'avérant pertinents, de manière générale, pour divers sous-groupes sont présentés ci-après.

Chez les adultes, les questions de choix professionnel et de plan de carrière jouent aussi un rôle important

Chez les adultes tout comme chez les jeunes, les questions de choix professionnel peuvent jouer un rôle important, notamment en situation de réorientation professionnelle, de changement d'emploi, de chômage ou de réinsertion professionnelle après une période sans travail rémunéré résultant d'un choix délibéré. À la différence des jeunes, les adultes possèdent un bagage plus important en termes d'expériences et de formations professionnelles. Ils peuvent donc faire appel à un plus large spectre de savoirs et d'expériences, qu'ils peuvent mettre à profit sous forme de connaissance de soi, de connaissance des perspectives professionnelles ainsi que d'expérience en gestion des processus décisionnels professionnels. En revanche, en raison de leurs investissements antérieurs en matière de formation et d'expérience professionnelle, les adultes sont en général plus limités dans leurs choix professionnels. Cela est en premier lieu imputable au fait qu'un choix de carrière très éloigné des expériences et formations antérieures peut s'accompagner d'une perte considérable en capital humain, et donc de baisses de revenus notables (Sullivan, 2010).

Chez les adultes, les décisions professionnelles sont souvent très complexes et s'accompagnent fréquemment de grandes incertitudes

Le soutien aux décisions professionnelles constitue par conséquent un besoin central vis-à-vis de l'OPUC même chez les adultes, notamment parce qu'en raison du marché du travail dynamique et de la numérisation et automatisation croissantes du travail, les exigences professionnelles ainsi que les professions et filières sont soumises à une évolution constante (Zenhäusern & Vaterlaus, 2017). Les adultes ont donc eux aussi vraiment besoin de bénéficier d'un soutien à la planification de carrière et à l'orientation ou réorientation professionnelle. En raison de l'allongement de l'espérance de vie et du dynamisme du marché du travail, ce besoin perdure de plus en plus jusqu'à un âge avancé, voire au-delà de l'âge officiel de la retraite (Rosselet & Hirschi, 2012).

Pour nombre d'adultes, prendre des décisions d'ordre professionnel représente aussi un défi considérable. Un choix professionnel est une décision qui (a) ne se prend que de rares fois au cours d'une vie; (b) offre de nombreuses possibilités décisionnelles alternatives; (c) a d'importantes conséquences personnelles; (d) exige en règle générale un gros investissement temporel et/ou motivationnel dans la mise en œuvre de la décision; et (e) est influencée par des évènements inattendus ou incontrôlables (par exemple les évolutions du marché du travail ou les processus de sélection internes aux entreprises). À cela s'ajoute justement chez les adultes une plus grande complexité en raison des facteurs extérieurs qu'il faut prendre en compte lors d'une décision professionnelle (outre les préférences personnelles et le marché du travail), notamment la compatibilité

de la profession et des obligations extraprofessionnelles (par exemple les obligations de garde d'enfants ou autres proches) (Whiston & Cinamon, 2015).

Les adultes doivent donc, plus encore que les jeunes, gérer dans leur plan de carrière et leurs décisions professionnelles des paramètres complexes, dynamiques, privés et économiques, ce qui peut aboutir à une plus grande incertitude (Xu & Tracey, 2014). Cette incertitude et le besoin de soutien se voient accentués par des transitions professionnelles de plus en plus nombreuses (Fouad & Bynner, 2008). Bénéficier d'un soutien et réussir à gérer l'ambiguïté et l'incertitude en matière de planification de carrière, de transitions professionnelles et de décisions professionnelles constituent donc un besoin central chez les adultes. Cela est également étayé par la recherche, qui montre que les difficultés de planification de carrière et de choix professionnel ne résultent pas uniquement d'un manque de connaissances sur les métiers et le marché du travail ni d'une connaissance de soi insuffisante. En réalité, les difficultés de gestion des informations contradictoires, des conflits externes (par exemple les différents points de vue des membres de la famille), des conflits internes (par exemple l'écart entre les préférences et les possibilités sur le marché du travail) ou des aspects motivationnels (par exemple une faible confiance en soi) jouent un rôle au moins aussi important dans les difficultés à prendre des décisions (Brown & Rector, 2008; Gati, Krausz, & Osipow, 1996).

Les besoins des adultes englobent la préservation et le développement de l'employabilité, de la capacité de travail et de la motivation au travail

Néanmoins, du fait des exigences accrues en matière de gestion de carrière active tout au long de la vie professionnelle, les besoins des adultes vont au-delà du simple soutien lors des décisions professionnelles ponctuelles et de la planification de carrière. Au vu de la numérisation et de l'automatisation croissantes du travail et des enjeux correspondants en termes de polarisation de l'emploi (Autor & Dorn, 2013; Goos, Manning, & Salomons, 2009; Oesch & Menes, 2011) ainsi que de l'exigence constante d'amélioration des qualifications (Oesch & Menes, 2011), il est capital, comme exposé au point 2.2.2, que l'OPUC s'attèle au besoin de développement durable de l'employabilité et des compétences en gestion de carrière des adultes. Cela s'avère d'autant plus nécessaire dans ce contexte où, en raison du dynamisme du marché du travail, les carrières sont de moins en moins planifiables. La capacité d'adaptation aux changements inattendus dans la vie professionnelle et la maîtrise des difficultés et opportunités imprévues au cours de l'évolution de carrière gagnent en importance (Krumboltz et al., 2013; Savickas, 2013).

En raison de la tendance à l'allongement de l'activité professionnelle et à un stress professionnel croissant, il importe par ailleurs d'intégrer le besoin d'une capacité de travail durable chez les adultes (cf. point 2.2.3). De plus, le dynamisme et l'incertitude croissants sur le marché du travail et dans les parcours professionnels font que les adultes éprouvent un besoin plus marqué de trouver un sens subjectif à leur parcours professionnel (cf. point 2.2.4.; Savickas, 2013)[2].

Il se pourrait que la précarité au travail augmente fortement en raison de la numérisation et de l'automatisation du travail

Enfin, on peut tabler sur le fait qu'en raison de la numérisation et de l'automatisation croissantes du travail, de plus en plus de personnes occuperont des emplois précaires. Ceux-ci se caractérisent par une forte incertitude, des horaires irréguliers, un revenu incertain, des possibilités restreintes de mise en œuvre des capacités acquises et des perspectives d'évolution professionnelle limitées (De Stefano, 2016; Ford, 2015).

[2] Les chômeurs adultes ont en outre besoin d'être accompagnés dans la recherche d'un emploi. En Suisse toutefois, ce besoin relève en premier lieu des offices régionaux de placement (ORP) et non de l'OPUC.

Un nombre croissant d'actifs va de ce fait ressentir le besoin de bénéficier d'une aide pour savoir comment gérer ce genre de situations et trouver le moyen de parvenir à une forme d'activité moins précaire.

3.1.3 Besoins des entreprises

Les entreprises manifestent de plus en plus de besoins en lien étroit avec l'OPUC

Les entreprises ont absolument besoin d'un personnel suffisamment qualifié pour assumer les tâches et occuper les postes qu'elles proposent. Il faut pour cela qu'il y ait suffisamment de personnes possédant les formations et expériences professionnelles correspondantes sur le marché du travail. En raison du dynamisme du monde du travail, il importe aussi pour les entreprises que les employés sachent réagir avec souplesse aux changements et manifestent la capacité et la motivation pour s'adapter à l'évolution des tâches et de l'environnement de travail (Pulakos, Dorsey, & White, 2006). Dans ce contexte, les entreprises ont besoin d'une formation continue des employés qui soit tournée vers l'avenir. En la matière toutefois, les entreprises cèdent de plus en plus la responsabilité de la gestion de carrière aux employés. Pour que ces derniers puissent évoluer professionnellement, les entreprises encouragent davantage les initiatives personnelles et la responsabilité individuelle en vue de la gestion et planification de carrière (Hall & Moss, 1998). Enfin, les entreprises dépendent de la capacité de travail et de l'implication professionnelle de leurs employés. À cet égard, ceux-ci doivent savoir gérer les nombreuses contraintes professionnelles, concilier vie professionnelle et vie privée et percevoir leur parcours professionnel et l'activité qu'ils exercent comme personnellement épanouissants et motivants. Les diverses prestations de l'OPUC ont un rapport direct avec ces besoins, comme exposé aux points 2.2 et 4.3.

3.1.4 Besoins de la société

Les besoins économiques et sociaux en rapport étroit avec l'OPUC résident dans la prévention du chômage structurel dû au manque de qualification horizontale (niveau de formation ou de qualification) ou verticale (secteur professionnel) de la main-d'œuvre. À cela s'ajoutent la préservation et le développement de la compétitivité et de la capacité d'adaptation de l'économie, l'égalité des chances, l'insertion sociale, les perspectives d'évolution personnelle ainsi que l'autodétermination de toutes les catégories de population (Brown & Lent, 2016; International Labour Conference, 2004). Le chapitre 5, Importance systémique de l'OPUC, se penche plus en détail sur les besoins socioéconomiques qui peuvent être traités par l'OPUC.

3.2 Résumé et recommandations

Les besoins en évolution de carrière des jeunes et des adultes sont extrêmement variés et nettement différents selon les sous-groupes. Dans les grandes lignes, ils portent sur le souhait de disposer d'informations ciblées et sur le soutien aux décisions professionnelles et de formation. Les besoins s'étendent toutefois bien au-delà et englobent divers aspects du soutien au développement et à la préservation d'une employabilité durable, de la capacité de travail et de la gestion épanouissante du parcours professionnel tout au long de la vie active. Cette vision globale des besoins des jeunes et des adultes rejoint en outre les besoins des entreprises et de la société, qui touchent également à divers aspects de l'employabilité, de la capacité de travail et de l'exploitation du potentiel individuel. Le tableau 1 résume les différents besoins.

Recommandation

L'OPUC doit pouvoir satisfaire l'éventail de besoins de diverses catégories de population et des entreprises. Ces besoins vont bien au-delà de la transmission d'informations et de l'aide aux décisions professionnelles et de formation. L'OPUC doit notamment pouvoir satisfaire les besoins de développement et de préservation d'une employabilité et d'une capacité de travail durables, de gestion flexible d'un parcours professionnel en phase avec les aspirations personnelles et d'exploitation du potentiel individuel.

Tableau 1: Besoins spécifiques de différents groupes cibles

Jeunes	Adultes	Entreprises	Société
• Soutien à la prise de décisions professionnelles • Préparation motivationnelle au parcours professionnel • Développement des compétences fondamentales en gestion de carrière • Mise en œuvre du choix professionnel • Soutien pendant la formation professionnelle • Gestion du passage de la formation professionnelle au marché du travail ou à une formation continue	• Accompagnement lors des décisions professionnelles complexes, des transitions et de la planification de carrière • Développement de compétences plus poussées en gestion de carrière • Gestion du dynamisme et de l'incertitude de l'évolution de carrière • Développement et préservation de l'employabilité • Préservation de la capacité de travail • Développement et préservation de la motivation professionnelle	• Possibilité de pourvoir les postes avec des personnes qualifiées • Capacité des employés à gérer les changements professionnels • Formation continue des employés axée sur l'avenir • Esprit d'initiative des employés en matière de gestion de carrière • Préservation de la capacité de travail par les employés • Forte implication professionnelle des employés	• Prévention du chômage structurel • Préservation et développement de la compétitivité et de la capacité d'adaptation de l'économie • Égalité des chances • Insertion sociale • Exploitation du potentiel individuel et autodétermination

4 Prestations de l'OPUC

4.1 Tour d'horizon des prestations et missions de l'OPUC

4.1.1 Prestations de l'OPUC du point de vue international et européen

Dans les pays développés, les prestations d'orientation professionnelle sont classées en cinq catégories dans une publication de l'Organisation internationale du travail: mise à disposition d'informations sur les professions et carrières, soutien à la préparation professionnelle, orientation professionnelle et de carrière, orientation en matière d'emploi et placement (Hansen, 2006). De manière similaire, l'OCDE décrit la préparation et l'orientation professionnelles des jeunes scolarisés ou en formation ainsi que l'orientation des jeunes risquant de décrocher de l'école ou d'abandonner leur formation comme des missions clés de l'OPUC (OCDE, 2004). Qui plus est, différentes formes de l'orientation et de l'accompagnement de carrière pour le degré tertiaire, les chômeurs, les personnes âgées et les actifs sont cependant considérées comme des missions de l'OPUC. L'OCDE estime de surcroît que la mise à disposition et la transmission d'informations sur les professions constitue une mission centrale de l'OPUC (OCDE, 2004).

Cette liste des prestations fondamentales de l'OPUC est néanmoins complétée par d'autres. Ainsi, le Conseil européen recommande que les activités pédagogiques et les mesures de développement des capacités de planification de carrière soient incorporées dans les programmes d'éducation, de formation professionnelle et d'enseignement supérieur. Les parents doivent eux aussi être incités à se pencher sur les questions d'orientation. L'accès aux informations sur les filières de formation et sur leur lien avec les métiers correspondants ainsi que sur les besoins en qualifications prévisionnels dans un domaine particulier doit être conçu de manière simple et conviviale et diffusé auprès du plus grand nombre. En matière de formation des adultes, on s'efforce d'incorporer les capacités de planification de carrière dans les programmes correspondants, et même d'intégrer ces capacités dans les objectifs des écoles, organismes de formation et universités (Council of the European Union, 2008a).

Parallèlement se sont constitués des réseaux spécialisés, par exemple le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP, 2011) et le réseau pour l'innovation en orientation professionnelle et de carrière (Schiersmann et al., 2014), nés du besoin d'échange et d'amélioration de la qualité de l'orientation professionnelle. Tous deux soulignent l'importance d'une orientation toute la vie durant et voient dans le soutien au développement des compétences en gestion de carrière chez les jeunes et les adultes un objectif fondamental de l'OPUC. Pour les jeunes, l'OPUC a également pour mission centrale de les accompagner afin de cerner leurs centres d'intérêt, capacités et besoins, de les familiariser avec les possibilités en matière de formations et de professions et les exigences de ces dernières, et de leur fournir des informations sur la vie professionnelle et l'entreprise (CEDEFOP, 2011). Les conseillers sont notamment chargés d'aider les individus à identifier leurs points forts, centres d'intérêt, valeurs et capacités personnels, d'accompagner les décisions de carrière et les dépôts de candidature, de procéder à des bilans diagnostiques et de communiquer des informations ayant trait à la formation, aux métiers et à l'emploi. Lors des séances d'orientation, il faut par ailleurs clarifier la situation individuelle et s'y référer en vue d'une approche réfléchie des défis en matière de formation, de profession et d'emploi (Schiersmann et al., 2014).

4.1.2 Prestations de l'OPUC en Suisse

La CDOPU considère que les missions de l'OPUC sont l'orientation, l'aide à la réalisation, les bilans diagnostiques, les bilans de compétences et les séances en groupe autour des informations sur les professions et de la planification de carrière. De plus, l'accent est mis non seulement sur les demandeurs d'orientation mais également sur l'implication de partenaires externes (par exemple les écoles, entreprises et universités)

afin d'étoffer le réseau dans l'intérêt de la clientèle de l'OPUC et d'intégrer des partenaires issus du domaine de la recherche et développement en vue d'améliorer la qualité de l'OPUC et de ses offres. Pour que les offres soient connues, la CDOPU classe également le marketing et la gestion des relations publiques parmi les missions de l'OPUC (CDOPU, 2017).

Si l'on observe les prestations effectives de l'OPUC en Suisse en se fondant sur les statistiques de l'OPUC publique, on observe que la plus grande partie des prestations concerne la transmission d'informations, y compris les visites des centres d'information professionnelle, le prêt de supports d'information, les renseignements par téléphone ou par écrit ainsi que les entretiens d'information. Les thématiques d'orientation concernent majoritairement le soutien dans le choix de la profession et des études (55% des thématiques d'orientation), ce qui reflète l'âge typique de la clientèle (près de 40% des clients ont moins de 15 ans, environ 75% moins de 25 ans). La planification de carrière/réorientation représente une part largement inférieure (23% des thématiques d'orientation). Les personnes âgées de plus de 40 ans ne constituent que 10% de la clientèle. Les thématiques telles que le chômage, les problèmes de santé, la réinsertion professionnelle ou les questions d'immigration sont aussi traitées, mais demeurent clairement marginales (CDOPU, 2016).

4.2 Représentation de l'efficacité empiriquement fondée de différentes prestations de l'OPUC

Il est largement reconnu au niveau international que l'OPUC peut apporter une importante contribution à l'éducation et à la société dans la mesure où, par exemple, elle augmente les taux de réussite de la formation, formation continue comprise, et participe au fonctionnement social d'un État (Hooley, 2014). L'OPUC s'avère aussi profitable à l'économie et à un marché du travail performant. Elle peut d'une part accompagner les décisions professionnelles individuelles, et d'autre part réduire les échecs sur le marché du travail et contribuer au mode de fonctionnement de celui-ci (Plant, 2004). Parce qu'il est difficile, sur le plan méthodologique, d'évaluer l'efficacité à long terme des interventions dans le cadre de l'OPUC[3], la recherche sur l'évaluation s'est prioritairement concentrée sur les résultats de la clientèle en matière d'apprentissage à la suite d'une intervention donnée.

Il est bien établi par diverses études méta-analytiques que les interventions de l'OPUC exercent en général un effet positif sur divers aspects de l'évolution professionnelle de la clientèle (par exemple un meilleur degré d'information, une plus grande assurance dans les choix professionnels ou une recherche plus active d'informations sur les professions) (Spokane & Nguyen, 2016; Whiston & Noblin James, 2013). Une distinction entre les diverses prestations de l'OPUC s'avère toutefois pertinente, les études faisant apparaître différents niveaux d'efficacité en fonction des formes d'intervention. Selon plusieurs méta-analyses, c'est l'orientation individuelle qui présente l'impact le plus fort par heure de séance, et qui s'avère donc, en règle générale, plus efficace qu'une orientation en groupe (Oliver & Spokane, 1988; Whiston, Li, Goodrich Mitts, & Wright, 2017; Whiston, Sexton, & Lasoff, 1998). Cependant, contrairement à l'orientation individuelle, qui représente la variante la plus onéreuse, les interventions en groupe sont nettement plus économiques, puisque pour chaque heure d'orientation dispensée, on peut accompagner davantage de clients. Il est également intéressant de noter que d'après ces analyses, les interventions pilotées par ordinateur sans le soutien

[3] La détermination scientifiquement fondée de l'efficacité à long terme de l'OPUC en matière de performance du marché du travail et d'autres aspects sociaux (p. ex. une meilleure égalité des chances) nécessiterait les données de gros échantillons sur plusieurs années, dont des groupes de contrôle comparables sans interventions de l'OPUC. En pratique, il n'est guère possible de générer ces données.

d'un conseiller ont un effet limité, voire nul. L'avantage d'un soutien personnalisé fourni par un spécialiste par rapport aux interventions sans soutien direct, par exemple les procédés d'auto-introspection ou les logiciels, a été démontré par plusieurs méta-analyses (Whiston, Brecheisen, & Stephens, 2003; Whiston et al., 2017). En outre, les méta-analyses attestent l'efficacité considérablement plus élevée des ateliers structurés par rapport aux orientations en groupe non structurées (où des thématiques précises sont abordées de manière relativement libre; Whiston et al., 2003). Cet avantage pourrait tenir au fait que les interventions structurées sont planifiées plus systématiquement et renferment davantage d'éléments efficaces ciblés (cf. également à cet égard le paragraphe 4.3.5). La variabilité considérable de l'efficacité des ateliers révélée par ces études laisse toutefois penser que toutes les interventions du même type ne sont pas d'efficacité égale, ce qui souligne l'importance d'une planification et d'une exécution minutieuses des interventions de l'OPUC.

La question de la durée optimale des interventions de l'OPUC est davantage sujette à controverse. Certaines études méta-analytiques rapportent ainsi que les interventions plus longues ont un effet plus marqué (Oliver & Spokane, 1988; Whiston et al., 2017). D'autres méta-analyses, en revanche, n'ont pu constater aucune corrélation linéaire entre la durée des interventions et leur degré d'efficacité (Whiston et al., 2003). Dans une méta-analyse de Brown et Ryan Krane sur cette thématique (2000), il apparaît que, selon l'évaluation subjective de l'orientation par la clientèle, l'efficacité augmente fortement à chaque séance au début, mais atteint un plafond à la quatrième ou à la cinquième séance, puis chute radicalement par la suite. Dans l'ensemble, les recherchent laissent penser que les interventions plus courtes, si elles sont planifiées et structurées en conséquence, peuvent aussi parvenir à des effets notables.

Parallèlement aux différentes formes d'intervention de l'OPUC, le contenu spécifique de celles-ci peut aussi expliquer ces différences en termes d'efficacité. À cet égard, plusieurs études soulignent l'importance d'une relation d'orientation positive apportant un soutien émotionnel (Ahn & Wampold, 2001; Masdonati, Massoudi, & Rossier, 2009; Masdonati, Perdrix, Massoudi, & Rossier, 2014). Ainsi, dans nombre d'études, une relation authentique, empathique et respectueuse entre le conseiller et le client est présentée comme le facteur le plus important de la réussite et de l'efficacité de l'orientation (Carkhuff, 2000; Corey, 1996).

Par contre, des études antérieures montraient que malheureusement, le recours à des techniques d'orientation spécifiques ne débouchait pas automatiquement sur un meilleur résultat (Tinsley & Chu, 1999). Brown et Ryan Krane (2000) ont pourtant tiré une autre conclusion dans leur méta-analyse. Cette étude s'est plus spécialement penchée sur la question de savoir quels éléments rendaient une intervention efficace. Elle a permis d'identifier cinq éléments qui peuvent considérablement accroître les effets des interventions de l'OPUC. Parmi ceux-ci figurent la clarification par écrit des objectifs de carrière et de vie des clients, le feed-back du conseiller, la mise à disposition des informations les plus récentes sur le monde du travail et les métiers sélectionnés, l'apprentissage de comportements de carrière efficaces d'après des modèles et des tuteurs ainsi que l'aide à la constitution de réseaux de soutien. Une étude complémentaire de Brown et al. (2003) a pu montrer que l'efficacité des interventions s'accroissait de façon quasiment linéaire plus on intégrait d'éléments parmi ces cinq. Les résultats révèlent que ces éléments précis, contrairement à la juxtaposition de facteurs aléatoires, sont les clés de l'efficacité élevée de l'OPUC et représentent donc une référence importante lors de la planification de ses interventions. D'autres analyses confirment en particulier l'importance des travaux écrits et de la fixation d'objectifs de carrière en vue d'accroître l'efficacité (Whiston et al., 2017). Il a de plus été démontré que les interventions axées sur la promotion de carrière s'avéraient particulièrement efficaces lorsque les personnes bénéficiaient d'un soutien actif de la part d'un conseiller (au lieu de s'informer essentiellement seules), pouvaient clarifier leurs valeurs et préférences professionnelles et recevaient un soutien à l'apprentissage des compétences importantes pour la gestion de carrière, par exemple savoir se fixer des objectifs de carrière ou mettre en œuvre un processus décisionnel professionnel (Whiston et al., 2017).

En résumé, il ressort de ces recherches internationales sur l'efficacité des interventions que les investissements dans les offres de l'OPUC sont fondamentalement utiles, car on peut tabler sur des retombées positives concernant divers aspects des choix professionnels et de l'évolution de carrière de la clientèle. Les résultats suggèrent néanmoins qu'une efficacité optimale des interventions de l'OPUC nécessite une planification systématique et une qualité d'exécution élevée. Il faudrait par ailleurs élaborer et mettre en œuvre différents types d'interventions (par exemple l'autoresponsabilisation, les ateliers de groupe, les orientations individuelles) axés sur des besoins précis et des groupes cibles. Cela est important car on ne peut pas partir du principe qu'une certaine offre de l'OPUC est d'une efficacité égale pour tous les besoins et tous les publics.

4.3 Identification de prestations potentielles de l'OPUC axées sur l'avenir[4]

4.3.1 Offrir aux jeunes un soutien étendu, durable, méthodique et varié au début de leur vie active

Établir le socle d'une évolution de carrière durable tout au long de la vie

L'OPUC devrait œuvrer à ce que les fondements d'une évolution de carrière durable et fructueuse tout au long de l'existence soient établis dès que possible. Une OPUC qui soutient précocement l'évolution professionnelle peut constituer une importante mesure préventive contre les difficultés ultérieures, par exemple une entrée ratée en formation professionnelle ou le chômage des jeunes (ELGPN, 2014a). La recherche internationale montre que des aiguillages importants pour le choix de la profession et l'évolution de carrière ultérieurs se mettent en place dès l'enfance, notamment en ce qui concerne la reproduction sociale des opportunités professionnelles selon le sexe et l'origine socioéconomique (Hartung, Porfeli, & Vondracek, 2005, 2008). Pour promouvoir l'égalité des chances (cf. paragraphe 5.2.3), un soutien précoce au développement d'un état d'esprit et de compétences cruciaux pour le choix de la profession et l'évolution de carrière est donc capital (cf. paragraphe 3.1.1.1). Les publications spécialisées recommandent donc que l'OPUC favorise dès l'enfance les fondements d'une évolution professionnelle réussie (Hartung, Porfeli, & Vondracck, 2008). L'OPUC pourrait en ce sens collaborer étroitement avec les écoles et les enseignants et prendre une part active à l'élaboration de cursus adaptés ainsi que de manifestations individuelles dès le primaire.

Autre composante centrale d'une évolution de carrière durable: le passage réussi de la scolarité obligatoire à une formation professionnelle initiale. À cet égard, le soutien au processus de choix d'une profession joue d'une part un rôle important au sens où les jeunes sont accompagnés dans la planification et la mise en œuvre des étapes dudit processus (par exemple en effectuant des stages pratiques, en recueillant des informations sur les professions ou en activant un réseau social). La clarification des centres d'intérêt professionnels, de la perception de soi et des capacités revêt d'autre part une importance capitale, de même que la prise en compte de ces observations dans le choix de la profession (Volodina & Nagy, 2016). Enfin, l'OPUC devrait aussi soutenir activement la concrétisation du choix professionnel et le passage de

[4] La mise en œuvre des prestations de l'OPUC axées sur l'avenir énumérées ici a également diverses implications pour la formation et le perfectionnement du personnel spécialisé en OPUC. Celles-ci sont toutefois délibérément ignorées dans ce rapport. Lors d'une prochaine étape, il faudra, après consolidation des missions et rôles futurs de l'OPUC, se pencher en détail sur les types de formations et perfectionnements de l'OPUC qui permettent de proposer les prestations esquissées dans ce rapport.

l'école à la formation professionnelle, notamment auprès des jeunes ayant du mal à trouver une place d'apprentissage en raison de conditions scolaires, personnelles ou sociales compliquées.

Parallèlement à ces prestations axées sur la préparation au choix professionnel, la recherche d'emploi et la recherche d'une place d'apprentissage, dans une optique d'évolution de carrière durable, il importe aussi que les jeunes soient familiarisés très tôt avec le concept de gestion de carrière toute la vie durant et acquièrent les compétences et l'état d'esprit correspondants. Les jeunes doivent apprendre quelles compétences (par exemple le travail en groupe, la résolution créative des problèmes), quel état d'esprit (par exemple la responsabilité individuelle, la flexibilité) et quels comportements (par exemple le réseautage, l'apprentissage continu) sont importants pour une évolution de carrière durable. Les jeunes doivent également acquérir le plus tôt possible des compétences en gestion de carrière, par exemple se fixer eux-mêmes des objectifs en matière de processus de choix professionnel et réfléchir à la façon dont il est possible d'atteindre ces objectifs; savoir gérer les revers et contretemps inattendus en matière de choix professionnel; ou identifier leurs ressources personnelles et sociales et savoir les activer et les exploiter afin d'évoluer professionnellement (ELGPN, 2013a; Lent, 2013). De même, il importe que les jeunes ne soient pas uniquement familiarisés avec le marché des places d'apprentissage et les offres de formation professionnelle, mais qu'ils apprennent aussi à mieux cerner les tendances générales du marché du travail ainsi que les attentes et exigences des entreprises et sachent comment se renseigner sur ces sujets.

Implication des parents et de l'environnement social dans le choix de carrière et la préparation professionnelle

La recherche internationale sur l'évolution professionnelle des jeunes montrent que l'environnement social (notamment les parents) joue un rôle important dans le développement de la préparation au choix d'un métier (Hartung, Porfeli, & Vondracck, 2008; Hartung et al., 2005). De plus, l'environnement social influence aussi le choix de la profession dans la mesure où les centres d'intérêt professionnels des enfants témoignent de l'existence ou de l'absence d'un soutien envers certains secteurs et reflètent l'évaluation de certaines professions dans leur environnement social (Sheu et al., 2010; Sheu & Bordon, 2017). Une préparation au choix professionnel et un choix professionnel durables doivent donc également prendre en compte l'environnement social des jeunes. Les parents, en tant que personnes de référence les plus importantes pour les jeunes en règle générale, jouent ici un rôle central.

Il faut donc que l'OPUC intègre activement les parents au processus de choix professionnel. Cela est rendu possible par (a) l'implication des parents dans l'orientation des jeunes; (b) des cours et séances d'information sur les choix professionnels à l'intention des parents; (c) des supports d'information (y compris sur Internet) à l'intention des parents sur le choix professionnel et la préparation au choix professionnel. Le but de ces activités et informations est que les (1) parents soient bien informés sur le processus de préparation au choix professionnel; (2) connaissent les possibilités et exigences du monde du travail et du marché des places d'apprentissage, notamment dans la formation professionnelle initiale, et sachent les évaluer objectivement; (3) possèdent des connaissances sur les exigences (par exemple les compétences en gestion de carrière) et possibilités (par exemple les filières de formation) de la gestion de carrière toute la vie durant; et (4) sachent comment ils peuvent accompagner leur enfant de manière adéquate au cours du processus de choix professionnel. À l'heure de la mondialisation (SEFRI, 2017), ces aspects doivent donner aux parents qui, en raison de leur origine étrangère, ne sont pas familiarisés avec le système éducatif et le marché du travail suisses, les moyens de soutenir convenablement leur enfant lors de la préparation professionnelle et du choix professionnel (cf. également le paragraphe 5, Importance systémique de l'OPUC).

Soutien pendant la formation professionnelle sur le plan de la prestation de travail, de la motivation professionnelle, de la capacité de travail et de la planification de carrière

Une entrée réussie dans la vie active ne dépend pas seulement d'un choix professionnel avisé et du succès de la recherche d'une place d'apprentissage. En réalité, l'obtention du diplôme à l'issue de la formation professionnelle ainsi que la préparation à l'évolution de carrière une fois la formation initiale achevée sont elles aussi capitales. L'OPUC peut ici aussi jouer un rôle significatif en soutenant les jeunes (et leurs employeurs) en cas de difficultés au cours de l'apprentissage sur le plan de la prestation de travail, de la motivation professionnelle et de la capacité de travail. Qui plus est, l'OPUC peut apporter son assistance aux jeunes et aux employeurs si un changement de formation ou de métier s'impose. Enfin, l'OPUC peut accompagner les jeunes lors de la planification de carrière future (dont les formations continues ou l'entrée sur le marché du travail une fois la formation initiale achevée) ainsi que lors de l'exécution des étapes suivantes.

Des méthodes variées sont nécessaires pour répondre aux différents besoins des jeunes

Pour mettre en œuvre ces approches, l'OPUC doit recourir à un éventail de méthodes adaptées aux circonstances et aux objectifs recherchés. Parmi celles-ci figurent (a) les orientations individuelles; (b) les séances en classe; (c) les ateliers; (d) les imprimés; (e) les offres sur Internet (informations, évaluations, orientations); (f) les séances d'information; (g) les cours aux parents; (h) les programmes de tutorat; et (i) les contacts et manifestations avec les employeurs.

4.3.2 Accompagner les adultes dans une planification de carrière complexe marquée par l'incertitude

L'OPUC devrait apporter son soutien non seulement aux jeunes, mais aussi aux adultes sur les questions de choix professionnel et de planification de carrière. La clarification des centres d'intérêt, des traits de caractère, de la perception de soi et des capacités est en effet aussi importante chez les adultes que chez les jeunes. Il en va de même du développement de connaissances objectives au sujet des possibilités d'évolution scolaires et professionnelles et du marché du travail, notamment la capacité à exploiter ces informations au profit de sa propre planification de carrière. Chez les adultes s'ajoute en outre le soutien à la gestion de diverses transitions professionnelles (par exemple de la vie active à la formation ou à une activité extraprofessionnelle, de la formation ou d'une activité extraprofessionnelle à la vie active, du chômage à la vie active, d'un emploi à un autre, ou de la vie active à la retraite). Ces approches poursuivent toutes l'objectif d'accroître les compétences en gestion de carrière des adultes (ELGPN, 2013a).

Comme exposé au paragraphe 3.1.1.2, l'évolution de carrière des adultes se caractérise en règle générale par une plus grande complexité que celle des jeunes. Cela est d'une part imputable au fait que sur le marché du travail libre, il existe nettement plus de possibilités de formation et d'activité que sur le marché des places d'apprentissage. D'autre part, le marché du travail libre ainsi que les exigences de divers postes sont nettement plus dynamiques que les exigences comparativement fortement réglementées de la formation professionnelle initiale. L'OPUC devrait donc aider les adultes à gérer l'incertitude et le stress potentiels qui en découlent et à exploiter des informations complexes au profit de leur propre planification de carrière. Les prestations de l'OPUC devraient par ailleurs viser la préservation et l'accroissement durables de l'employabilité en aidant les adultes à développer et à valoriser leurs ressources (compétences, ressources sociales et psychologiques) (Hirschi, 2012).

Approches holistiques de la gestion de carrière

Une autre raison pour laquelle la gestion de carrière des adultes est en règle générale plus complexe que celle des jeunes tient au fait que les adultes sont souvent soumis à davantage d'obligations sociales (par exemple les obligations de garde d'enfants ou autres proches) qu'il faut prendre en compte dans le choix professionnel et la planification de carrière. Une OPUC durable pour les adultes doit par conséquent adopter

une approche holistique et prendre en compte les objectifs et paramètres tant professionnels qu'extraprofessionnels. Les approches ne doivent donc pas se focaliser uniquement sur les capacités et les possibilités du marché du travail mais doivent aussi intégrer différentes sphères de l'existence dans la gestion de carrière (Greenhaus & Kossek, 2014; Savickas, 2012; Whiston & Cinamon, 2015).

Il faut également des méthodes variées chez les adultes

Les besoins variés des adultes (cf. chapitre 3.1.2) imposent que les prestations de l'OPUC leur étant destinées adoptent des méthodes diversifiées. Cette diversité de méthodes concerne les instruments (par exemple les techniques d'orientation, procédés de test), les formats (par exemple les orientations individuelles, cours, offres en ligne) tout comme les caractéristiques des prestations en termes de temps et de lieu (par exemple le soir, le week-end, dans un CIP, chez l'employeur). Parmi les exemples de mise en œuvre de ces approches figurent d'une part les orientations individuelles, privilégiées face à des problématiques complexes ou à des individus ayant peu de ressources personnelles ou sociales. Chez les adultes toutefois, les cours, ateliers, séances d'information, imprimés ainsi que les offres en ligne (informations, évaluations, orientations) peuvent d'autre part jouer un rôle important dans la satisfaction des besoins divers. En raison du dynamisme croissant du monde du travail, un bilan de compétences constitue de surcroît, pour nombre d'adultes, un excellent moyen de faire émerger et de consigner des compétences professionnelles pertinentes et diverses, voire transversales.

4.3.3 L'OPUC, centre de compétences indépendant pour les entreprises sur les questions de carrière

Le soutien aux jeunes et aux adultes en matière de gestion de carrière personnelle sert aussi les entreprises

Les approches susmentionnées à destination des jeunes et des adultes permettent de satisfaire certains besoins importants des entreprises. En effet, le fait d'aider les jeunes et les adultes à effectuer un choix professionnel et une planification de carrière judicieux et fondés sur des informations objectives, de les conseiller au sujet des qualifications et des perfectionnements professionnels axés sur l'avenir et de leur permettre de développer et de préserver une employabilité et une capacité de travail durables contribue grandement à mettre à la disposition des entreprises des employés potentiels qualifiés, motivés et aptes à pourvoir les postes proposés.

Le marché du travail est néanmoins trop dynamique pour pouvoir mesurer précisément l'importance future de telle ou telle compétence ou profession. La satisfaction des besoins des entreprises nécessite donc, outre un nombre suffisant d'employés qualifiés, une capacité des personnes à gérer activement leur carrière et à réagir avec souplesse aux changements imprévus du marché du travail. Ici aussi, l'OPUC peut s'avérer très utile en aidant les jeunes et les adultes à gérer eux-mêmes activement leur carrière grâce au développement des compétences en gestion de carrière.

Enfin, pour que les entreprises puissent recruter des employés compétents, il faut que soient présentes sur le marché du travail suffisamment de personnes possédant le bagage requis en matière de formations et d'expériences professionnelles. Grâce à sa contribution active à l'égalité des chances (cf. également le paragraphe 5, Importance systémique de l'OPUC), l'OPUC contribue aussi à la disponibilité d'un nombre aussi élevé que possible de collaborateurs qualifiés.

La neutralité de l'OPUC doit être garantie

Tant en Suisse (CDOPU, 2017) qu'à l'échelle européenne (ELGPN, 2015b), la neutralité de l'OPUC vis-à-vis des intérêts économiques particuliers constitue un principe essentiel. L'OPUC ne doit par conséquent pas se mettre au service d'entreprises ni de secteurs particuliers afin de leur permettre un accès privilégié à un vivier de personnel qualifié au moyen d'une orientation et d'une transmission des informations partiales.

Au vu des preuves scientifiques (p. ex. Hartung et al., 2005; Sheu et al., 2010; Sheu & Bordon, 2017) relatives aux facteurs complexes influant sur le choix de la profession (dont la socialisation durant l'enfance, les traits de caractère relativement stables de la personnalité, les facteurs culturels, l'expérience pédagogique individuelle), il serait par ailleurs naïf de supposer que l'OPUC pourrait systématiquement orienter les souhaits professionnels de certaines catégories de la société dans une certaine direction. L'OPUC peut et doit par conséquent aider les individus, en tenant compte d'informations objectives, à effectuer un choix professionnel et une planification de carrière adaptés à leur personnalité et à leur situation quelle que soit la direction que ceux-ci prennent.

L'OPUC, centre de compétences indépendant pour l'évolution de carrière

Cette neutralité n'exclut toutefois pas que l'OPUC, en tant que centre de compétences, puisse proposer un soutien indépendant et professionnel aux entreprises. L'OPUC peut par exemple accompagner les employés dans leur planification de carrière ultérieure en cas de menace de licenciement, les aider à gérer les réorganisations ou les contraintes professionnelles et à préserver leur capacité de travail ou, au moyen de conseils et de bilans de situation, contribuer au maintien et au perfectionnement de leur employabilité. Toutes ces prestations relèvent de la conception «conseil en formation sur le lieu de travail», qui vise à ce que l'OPUC soit davantage proactive pour soutenir certains groupes cibles particuliers. Cette approche est notamment recommandée afin de toucher les personnes peu qualifiées, qui ne consulteraient d'elles-mêmes aucune OPUC (Plant, 2008; TRIAS, 2017). Il faut à cet effet que l'OPUC collabore étroitement avec les entreprises et intègre explicitement celles-ci dans le processus d'orientation. De telles offres seraient notamment importantes pour les nombreuses PME suisses, qui, souvent, ne disposent ni des ressources ni des compétences pour pouvoir conseiller et accompagner convenablement leurs employés en matière de gestion des contraintes professionnelles, d'évolution de carrière ou de qualification et de perfectionnement professionnels.

Les entreprises jouent elles aussi un rôle important en matière de préservation et de promotion de l'employabilité de leur personnel au moyen du développement des compétences sur le lieu de travail. L'OPUC peut leur fournir des renseignements sur les compétences transversales importantes sur le marché du travail et les informer sur la pénurie existante ou prévisible de compétences et de qualifications particulières. Au vu de ces informations, les entreprises peuvent promouvoir de façon plus ciblée les compétences de leurs employés qui présentent un intérêt sur le marché du travail et ainsi soutenir plus efficacement leur employabilité (ELGPN, 2014b).

Enfin, l'OPUC peut aussi jouer un rôle important dans la validation de compétences acquises de manière informelle. Si cela permet de répondre à un besoin des adultes (cf. point 4.3.2.), il s'agit également d'une prestation utile aux entreprises, qui peuvent mettre à profit cette documentation pour la sélection et l'évolution du personnel. L'OPUC assume déjà ce rôle; la demande de ce service a augmenté progressivement au cours des dernières années, mais demeure faible comparativement à d'autres offres (par exemple les orientations) (CDOPU, 2016).

4.3.4 Offres basées sur Internet

Informations détaillées et adaptatives sur les professions et formations

L'automatisation et la numérisation ne font pas que transformer radicalement le monde du travail, elles offrent aussi de nouvelles possibilités à l'OPUC. Une étape en direction d'une OPUC élargie grâce aux offres basées sur Internet a déjà été franchie ces dernières années en Suisse. Ces progrès ont notamment été permis par la mise à disposition facile et gratuite sur Internet d'informations objectives sur les professions et les formations, en particulier via le site www.orientation.ch.

Ces informations pourraient toutefois être complétées à l'avenir par d'autres éléments. D'une part, des données à jour sur les tendances du marché du travail dans des secteurs et métiers particuliers permettent de prévoir, dans une certaine mesure, l'évolution de la demande de certaines professions et formations précises. D'autre part, des informations détaillées sur les compétences nécessaires (connaissances, capacités), le contexte professionnel, les centres d'intérêt professionnels typiques, les traits de caractère et les valeurs des membres de ces professions, y compris leur importance relative par rapport à d'autres professions, pourraient être mises en évidence.

Ces informations détaillées sur les professions et formations sont d'autant plus importantes que les usagers pourraient ainsi rechercher de façon plus ciblée des professions et formations en accord avec leurs préférences et capacités personnelles (par exemple au moyen d'un diagnostic réalisé sur Internet). Pour élargir de manière significative la transmission des informations, il faudrait que celles-ci soient présentées en tenant davantage compte des questions et traits de caractère des usagers. D'autres professions et formations potentiellement intéressantes et adéquates pourraient par exemple être proposées automatiquement à l'aide d'algorithmes dès lors qu'un usager saisit certaines préférences. De plus, des évaluations en ligne de la formation, des compétences, des centres d'intérêt, des traits de caractère et des valeurs pourraient permettre de suggérer aux individus des professions et des formations adaptées en vue d'une exploration plus poussée. En faisant appel à l'intelligence artificielle, des informations ciblées pourraient en outre être présentées de manière flexible aux usagers en fonction des questions posées, par exemple «Quelle différence existe-t-il entre tel et tel métier?» ou «Quelles sont les perspectives de débouchés de tel ou tel secteur d'activité?»

Offres d'orientation virtuelles

Parallèlement au renforcement de la transmission des informations via Internet, l'OPUC a également commencé à proposer des orientations virtuelles sous forme de communication avec les clients par courriel ou visioconférence (par exemple Skype). Ces orientations ne sont cependant pas encore généralisées et ne font pas encore partie de l'offre standard de l'OPUC. En raison des possibilités de communication et d'interaction restreintes, les orientations par chat, courriel et visioconférence ne peuvent pas (encore) remplacer véritablement des orientations personnelles. Elles constituent néanmoins des canaux complémentaires importants via lesquels les personnes peuvent être conseillées avec une grande souplesse d'horaires et de lieux.

Ces offres semblent particulièrement utiles pour procéder à des éclaircissements préliminaires ou engager de brefs entretiens initiaux avec de nouveaux clients potentiels qui peuvent ensuite passer à une orientation personnelle ou à une autre prestation (par exemple l'auto-information sur Internet ou un atelier).

Le chat, le courriel et la visioconférence peuvent de surcroît accompagner la mise en œuvre de différentes étapes pendant le processus d'orientation et assurer ensuite le suivi et l'encadrement de cette mise en œuvre[5].

Systèmes d'orientation automatisés

Alliées à une transmission des informations basée sur Internet plus complète et plus adaptative, de nouvelles possibilités d'orientation automatisée basée sur Internet sont aujourd'hui disponibles. En se fondant sur des informations détaillées concernant les professions, les formations et le marché du travail, la clarification automatisée et adaptative des problématiques personnelles, la situation professionnelle et personnelle, les formations, les compétences ainsi que les traits de caractère personnels (centres d'intérêt, qualités, valeurs), des algorithmes pourraient proposer pour exploration complémentaire des professions et formations adaptées individuellement, identifier les étapes ultérieures éventuelles de la gestion de carrière et présenter les possibilités de mise en œuvre des objectifs professionnels personnels. La mise en œuvre concrète du choix professionnel et de la planification de carrière pourrait de plus être étayée par des rappels et remarques automatisés (Lent, in press). Ces prestations automatisées pourraient aussi être complétées par une orientation par chat, courriel et visioconférence, ou bien l'algorithme pourrait proposer aux personnes, d'après l'analyse effectuée, de recourir à des prestations ciblées sur place dans l'OPUC, par exemple une orientation personnelle, un atelier ou une séance d'information.

Défis et opportunités des offres basées sur Internet

Toutefois, l'efficacité de ces systèmes d'orientation automatisés n'a pour l'instant fait l'objet que de très rares recherches scientifiques. Dans la plus récente méta-analyse de l'efficacité de différents types d'interventions de l'OPUC, Whiston et al. (2017) en arrivent à la conclusion que les interventions informatisées ou fondées sur une pure autoresponsabilisation (par exemple l'auto-exploration des informations sur les professions) sont nettement moins efficaces que celles encadrées par un spécialiste. Cette interprétation ne repose toutefois que sur quatre études. Il est en outre probable que les interventions existantes n'exploitent pas encore tout l'éventail de possibilités offertes par les interventions automatisées (par exemple la transmission adaptative et individualisée des informations).

Le manque d'études scientifiques sur les offres automatiques (et le manque de telles offres en soi) tient sans doute aux coûts d'investissement élevés qu'impliquent leur élaboration et leur mise en œuvre. Parmi ceux-ci figurent non seulement les frais techniques (par exemple la programmation), mais également l'analyse détaillée du contenu des clarifications et processus d'orientation psychologiques afin que ces derniers puissent être programmés comme processus standard. En outre, la standardisation et l'automatisation des activités professionnelles se heurtent fréquemment à la résistance de la profession, qui souligne la singularité et l'individualité de ses offres (Susskind & Susskind, 2015).

Autre défi de la profession: le contenu actuel du travail de l'OPUC pourrait être automatisé, ce qui transformerait radicalement son mode de travail. Cette automatisation semble notamment possible dans le

[5] En Norvège, un groupe de travail en est arrivé à la conclusion que la majorité des besoins des personnes pourraient être satisfaits via les offres d'orientation de l'OPUC basées sur Internet. Les orientations individuelles et les séances de groupe serviraient de complément aux besoins plus complexes (www.regjeringen.no/en/topics/education/voksnes-laring-og-kompetanse/artikler/sammendrag-av-nou-20167-karriereveiledning-for-individ-og-samfunn/id2485528/). Cependant, il n'existe à ce jour aucune preuve scientifique fondée permettant d'affirmer que les offres d'orientation de l'OPUC basées sur Internet sont d'une efficacité égale aux orientations individuelles (Whiston et al., 2017).

domaine du diagnostic et du choix professionnel. Au moyen d'un diagnostic adaptatif des caractéristiques personnelles (formation, compétences, centres d'intérêt, traits de caractère, valeurs) et d'informations détaillées sur les professions grâce aux quantités de données plus volumineuses, il serait possible, à l'aide de l'apprentissage automatique, de soumettre aux individus des propositions de choix professionnel plus objectives et plus adéquates que ne le permettent aujourd'hui le diagnostic et l'orientation standardisés. L'OPUC continuerait de jouer un rôle important dans de telles circonstances. Par contre, la réalisation personnelle d'un diagnostic et l'orientation du choix professionnel fondée sur ce dernier perdraient de l'importance. À l'inverse, le soutien à la gestion active de carrière durant toute la vie se verrait renforcé – interprétation et exploitation des résultats des éclaircissements diagnostiques, mise en œuvre des décisions portant sur le choix professionnel, planification de carrière holistique tenant compte des différents rôles dans la vie, développement de nouvelles compétences et gestion des opportunités et des risques de la numérisation (cf. paragraphe 5.2.). Un avantage crucial des offres automatisées est que les processus standardisés (dès leur instauration) peuvent être plus efficaces, moins chers et parfois de meilleure qualité que lorsqu'ils doivent systématiquement être conçus et réalisés par un spécialiste pour chaque cas individuel (Susskind & Susskind, 2015).

Les avantages globaux des offres basées sur Internet (dont le chat, le courriel et les orientations vidéo) résident dans le fait que l'on peut ainsi toucher une plus large partie de la population, y compris les groupes de personnes qui ne veulent ou ne peuvent profiter des offres géographiquement fixes (Hirschi, in press). Cet aspect s'avère notamment capital au vu de l'importance systémique potentiellement croissante de l'OPUC due à la numérisation, ainsi que dans l'optique de la promotion de l'égalité des chances (cf. chapitre 5). Les études montrent que souvent, les groupes de personnes qui pourraient bénéficier le plus des prestations psychosociales comme celles de l'OPUC n'y prétendent pas, alors que les groupes de personnes déjà relativement privilégiés (formation supérieure, bons revenus, meilleure position professionnelle) font souvent appel à ces offres (Balin & Hirschi, 2010). Les offres basées sur Internet sont en outre très faciles à déployer et peuvent potentiellement répondre aux besoins les plus variés. Ces offres ne doivent pas se limiter au diagnostic et à la transmission des informations standardisés. Même les interventions reposant sur une approche globale de *la construction de la vie* pourraient être mises en ligne avec succès (Nota, Santilli, & Soresi, 2016).

Il importe donc que les offres numériques ne se limitent ni à la transmission des informations (par exemple les sites Internet diffusant des informations sur les professions) ni à des outils isolés pour des groupes particuliers (par exemple les sites Internet avec des places d'apprentissage vacantes). Au contraire, il faut que les offres numériques soient intégrées à la stratégie globale des prestations de l'OPUC (ELGPN, 2015a). Il semble de surcroît prometteur que les offres numériques de l'OPUC soient intégrées à une stratégie nationale plus large axée sur le déploiement des technologies numériques pour diverses prestations destinées à la population. Non seulement l'OPUC pourrait ainsi accroître son champ d'action et donc son potentiel d'accompagnement, mais ces offres numériques peuvent aussi permettre de réagir à la tendance globale identifiée par le SEFRI (2017), à savoir la nécessité croissante d'un déploiement efficace des ressources dans la formation professionnelle. Grâce au recours accru aux offres basées sur Internet, l'OPUC peut proposer les nouveaux instruments numériques en vue d'améliorer la réussite et l'efficacité de la formation professionnelle (SEFRI, 2017).

4.3.5 Approches systématiques de la planification et de l'exécution de prestations

Pour pouvoir satisfaire des besoins variés, il faut que les offres soient systématiquement planifiées

Pour répondre aux divers besoins de différents groupes, il faudra s'appuyer davantage à l'avenir sur une conception systématique de prestations prévues pour des besoins et publics spécifiques. Les approches systématiques de l'OPUC se distinguent via différents modèles (Herr, Cramer, & Niles, 2004; Niles & Harris-Bowlsbey, 2017; Sampson et al., 2004) par quatre phases spécifiques de développement et mise en œuvre: (1) on détermine les besoins spécifiques du groupe cible; (2) on fixe les objectifs concrets de l'offre, fondés sur les besoins identifiés; (3) on détermine les méthodes adaptées au groupe cible et aux objectifs; et (4) l'offre est évaluée en permanence et continuellement remaniée. Parmi les exemples d'approches systématiques de l'OPUC figurent l'élaboration, la réalisation et l'évaluation d'un atelier axé sur le développement de la préparation au choix d'un métier chez les jeunes (Hirschi & Läge, 2008) ou d'un atelier de construction de la vie axé sur le soutien à la planification de carrière des indépendants (Di Fabio & Maree, 2012).

Les approches systématiques se fondent sur une analyse plus précise des besoins du groupe cible

Les programmes planifiés systématiquement présentent l'avantage d'être taillés sur mesure pour les besoins spécifiques des personnes. Cela est crucial pour pouvoir satisfaire avec souplesse et efficacité les besoins variés et complexes de publics diversifiés (Herr et al., 2004). Les offres systématiques devraient en outre se fonder sur les théories, modèles et observations scientifiques empiriques les plus récents sur l'évolution professionnelle, ainsi que sur des méthodes d'orientation et des modèles actuels et scientifiquement éprouvés. De ce fait, les approches systématiques constituent également un moyen important de surmonter la fracture partielle qui existe entre théorie/recherche et pratique de l'OPUC (cf. à ce sujet Savickas & Walsh, 1996). Les approches planifiées et évaluées systématiquement peuvent ainsi établir des interventions faisant appel aux meilleures pratiques et apporter une contribution essentielle à une OPUC de qualité étayée par des éléments concrets (ELGPN, 2015b).

Dans la mesure où les approches planifiées systématiquement identifient d'abord les besoins de groupes cibles particuliers, définissent en conséquence des objectifs spécifiques et en évaluent la réalisation, elles se différencient fondamentalement des approches processuelles ou fondées sur les prestations (par exemple l'offre d'orientation ouverte à tous, les sites Internet figés comportant des informations diverses). Ces approches partent des prestations et offres existantes et s'efforcent de les améliorer ou de les élargir. Dans le cadre de cette procédure, on part implicitement du principe qu'une offre existante (par exemple une orientation individuelle, la transmission des informations) entraîne automatiquement un effet positif (Herr et al., 2004). Le problème de ces approches est que souvent, aucun objectif clair n'est formulé pour la prestation proposée. De ce fait, il est généralement difficile de savoir quels résultats ont été obtenus grâce aux efforts fournis. Il est toutefois à noter que dans le cadre des approches systématiques de l'OPUC, les groupes cibles sont activement impliqués dans l'évaluation des prestations proposées, d'où un processus d'amélioration des offres systématique et continu. Cette implication des groupes cibles va au-delà d'une simple enquête de satisfaction et se concentre sur les effets des offres rapportés par les groupes cibles (Herr et al., 2004).

Les approches systématiques font appel à des méthodes diversifiées pour parvenir à leurs objectifs

Autre caractéristique essentielle des approches planifiées systématiquement: les objectifs à atteindre sont d'abord définis d'après une analyse minutieuse des besoins, et le contenu et la forme optimales de l'offre en vue de la réalisation des objectifs ne sont déterminés qu'ensuite (Herr et al., 2004). Il est possible de recourir de manière flexible à diverses méthodes, dont les orientations individuelles, les brefs entretiens d'information, les imprimés, les supports en ligne, les ateliers, les séances d'information, les offres basées

sur Internet, le tutorat, l'encadrement par des pairs ou les contacts avec les employeurs, en fonction du groupe cible et de ses besoins identifiés. Il est également possible de combiner ces méthodes de diverses manières afin de pouvoir atteindre au mieux les objectifs fixés (par exemple un atelier combiné à une évaluation en ligne et à une orientation individuelle). Le temps investi et les coûts inhérents à une planification systématique de telles offres peuvent se justifier par l'amélioration de la qualité ainsi que par l'efficacité accrue de l'exécution répétée des offres.

4.4 Positionnement de l'OPUC avec des prestations élargies

Pour que l'OPUC puisse proposer avec succès les prestations axées sur l'avenir identifiées ici, elle doit être perçue par les clients et entreprises potentiels comme une institution compétente au positionnement pertinent. Le fait que les thématiques actuellement traitées dans les orientations de l'OPUC concernent en premier lieu le soutien aux jeunes et jeunes adultes dans le choix de la profession et des études ou la planification de carrière/réorientation (CDOPU, 2016) ne signifie pas qu'il s'agit là des seuls besoins de la population en matière d'évolution professionnelle et d'activité professionnelle (cf. le chapitre 3 du présent rapport). La conclusion suggère plutôt que les personnes ayant d'autres besoins ne consultent pas du tout l'OPUC. Cela pourrait entre autres s'expliquer par le fait que la structure d'offres et les compétences de l'OPUC esquissées dans ce rapport ne sont pas reconnues par le grand public et les entreprises.

Dans ce contexte, il importe également de tenir compte du fait que l'art. 49, al.1, de la loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (état au 1er janvier2018; RO *2003 4557*) décrit les objectifs de l'OPUC comme étant d'aider «les jeunes et les adultes à choisir une voie professionnelle ou une formation supérieure, ou à établir un plan de carrière». Bien que la tournure «établir un plan de carrière» puisse s'entendre de façon très large, elle risque d'être comprise de manière trop restrictive comme le soutien à la planification de carrière et à la réorientation professionnelle. Une telle limitation des objectifs de l'OPUC viendrait contredire l'ampleur de ses missions axées sur l'avenir telles qu'elles sont énoncées dans ce rapport. Les offres potentielles de l'OPUC sont elles aussi définies très étroitement à l'art. 1, al. 2, comme «l'information» et «l'orientation personnalisée». Cela ne correspond pas à la diversité des méthodes et des formes d'offres répertoriées dans ce rapport, lesquelles sont nécessaires aux prestations tournées vers l'avenir de l'OPUC. De manière générale, la base légale actuelle ne correspond que de manière insuffisante à la vision de l'avenir de l'OPUC identifiée dans ce rapport. Pour que l'OPUC puisse s'acquitter de ses missions d'une manière tournée vers l'avenir, un amendement législatif offrant une définition beaucoup plus globale de ses objectifs et de ses méthodes semble nécessaire.

Pour pouvoir mettre en œuvre les prestations de l'OPUC axées sur l'avenir identifiées dans le présent rapport, il faut en outre éviter le cercle vicieux consistant à ne pas élaborer d'offres élargies parce que celles-ci sont peu réclamées par la clientèle actuelle et que les clients et entreprises potentiels ne demandent aucune prestation correspondante auprès de l'OPUC car elles ne la jugent pas compétente ou pas qualifiée. Pour rompre ce cercle vicieux, l'OPUC doit se positionner clairement auprès du grand public, de groupes cibles spécifiques ayant des besoins particuliers (par exemple les migrants, les travailleurs âgés) ainsi que des entreprises comme un centre de compétences doté d'un large éventail d'offres (comme exposé dans le présent rapport) et de compétences diversifiées pour tous les aspects relevant de la gestion positive du parcours professionnel individuel tout au long de la vie active. Il faudra à cet effet non seulement davantage d'efforts en matière d'élaboration de prestations axées sur l'avenir ainsi que d'élargissement des compétences des employés de l'OPUC, mais également une sensibilisation ciblée du grand public.

4.5 Implications pour le caractère payant des prestations d'orientation professionnelle

Les points énumérés ici ont aussi des implications relatives au débat sur la gratuité ou le caractère payant des prestations d'orientation professionnelle (Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique; CDIP, 2005). Comme exposé dans ce chapitre, les besoins identifiés au chapitre 3 de divers groupes cibles ne peuvent être satisfaits qu'au moyen d'un éventail de prestations adaptées tant en termes de contenu que de méthodes. Il n'est à cet égard pas possible de distinguer clairement, du point de vue du contenu, les prestations qui constituent une «offre de base» et celles qui représentent «une offre élargie et approfondie». On peut en réalité arguer que l'ensemble de l'éventail de prestations décrit est crucial pour que l'OPUC puisse s'acquitter de sa mission (au sens de la satisfaction des besoins de divers groupes cibles exposés au chapitre 3). Une focalisation sur les «offres de base isolées» surtout centrées sur la transmission des informations (CDIP, 2005) fait courir le risque que les besoins essentiels des groupes cibles centraux ne puissent être satisfaits.

Cela s'avère également pertinent dans un contexte où les individus ne réunissent pas tous les mêmes critères pour pouvoir bénéficier de manière adéquate d'une offre précise de l'OPUC. Une offre de base relativement restreinte risque donc de profiter en particulier à des groupes qui disposent de ressources et d'un soutien relativement solides dans leur environnement. À cet égard, les groupes moins privilégiés ont en revanche souvent besoin d'un soutien plus intense et plus large que celui généralement proposé dans une offre de base relativement restreinte (Sampson, 2008). Ce système peut donc aboutir à ce que les groupes de personnes ayant le plus besoin d'un soutien approfondi de l'OPUC soient systématiquement sous-dotés. L'effet souhaité d'une OPUC économe en ressources ne serait de ce fait pas atteint car ces offres de base ne sont pas viables pour les groupes de personnes mentionnés. Au vu de l'importance systémique élevée et croissante de l'OPUC dans plusieurs domaines (cf. chapitre 5), une sous-dotation systématique de la population en matière de prestations est en tout état de cause à éviter.

Pour parvenir à une prestation aussi économique que durable de l'OPUC, une structure d'offres axées sur les besoins semble nécessaire. Dans une telle structure, les prestations proposées sont adaptées aux ressources individuelles et à la situation personnelle du client. Il faut cependant clarifier au préalable les attentes de la clientèle ainsi que sa situation et les ressources dont elle dispose pour faire face aux défis professionnels (Sampson, 2008). Cette clarification préliminaire peut s'effectuer à l'aide de questionnaires standardisés ou de brefs entretiens partiellement standardisés avec un spécialiste. Les clients sont ensuite dirigés vers les offres précises correspondant à leurs besoins et à leurs ressources. Cela signifie que pour une structure d'offres axée sur les besoins, l'élaboration systématique d'un éventail d'offres adapté à différentes requêtes et différents groupes cibles typiques est nécessaire (cf. point 4.3.5). Cet éventail d'offres doit contenir divers formats (par exemple les brefs entretiens de conseil, orientations individuelles sur plusieurs séances, cours, ateliers, offres avec soutien sur Internet) et être adapté à divers groupes de personnes (par exemple les jeunes lors de leur premier choix professionnel, les jeunes diplômés, les travailleurs âgés, les migrants). Avec une offre de prestations adaptées à des besoins et ressources individuels, les personnes ne sont ni surdotées en prestations dont ils n'ont pas impérativement besoin, ni sous-dotées à cause d'une offre trop restreinte (Sampson, 2008). Grâce à une meilleure adaptation aux besoins et aux ressources des clients au moyen d'offres taillées sur mesure, on peut par ailleurs tabler sur une hausse de l'efficacité des prestations de l'OPUC. Les ressources de l'OPUC peuvent ainsi être déployées parcimonieusement et de façon ciblée sans risque de sous-dotation systématique de groupes de personnes particuliers.

4.6 Implications pour la profession de l'OPUC

La mise en œuvre des prestations de l'OPUC tournées vers l'avenir qui ont été identifiées dans ce rapport a aussi des implications pour la profession et les employés de l'OPUC. Pour que l'offre élargie correspondante puisse être élaborée, il faut que ces derniers possèdent des compétences variées allant largement au-delà de la transmission des informations et de l'orientation personnelle sur les questions de choix professionnel et de planification de carrière. On peut citer, à cet égard, les compétences en planification systématique, en réalisation et évaluation d'offres pour des groupes cibles particuliers et leurs besoins, en orientation personnelle en cas de stress professionnel, en aide au développement des compétences en gestion de carrière ou en collaboration avec les entreprises et leurs recruteurs. Pour mettre en œuvre les prestations esquissées dans ce rapport, les experts de l'OPUC doivent donc disposer de compétences spécialisées et méthodiques diversifiées relevant d'un niveau de qualification élevé (à savoir d'une spécialisation à l'issue d'études supérieures apparentées, par exemple la psychologie, les sciences de l'éducation ou l'économie d'entreprise). Une offre de prestations diversifiée permet également de valoriser la profession de l'OPUC en définissant le travail de cette dernière comme une activité hautement qualifiée offrant diverses possibilités de formation continue et de spécialisation. Ces possibilités peuvent aussi bien porter sur des groupes cibles particuliers (par exemple les jeunes, les travailleurs âgés, les personnes hautement qualifiées, les migrants) que sur des méthodes (par exemple les orientations individuelles, les cours et ateliers, les offres en ligne, la transmission des informations).

4.7 Résumé et recommandations

Importantes prestations de l'OPUC axées sur l'avenir

La recherche scientifique atteste l'efficacité pratique significative de diverses prestations de l'OPUC (par exemple les orientations individuelles, ateliers, cours) en termes d'amélioration de facteurs importants pour le choix professionnel et la gestion de carrière (par exemple la détermination, le degré d'information, l'implication active dans la gestion de carrière). L'OPUC et ses offres constituent ainsi un socle essentiel permettant d'aider efficacement les individus à gérer au mieux leur carrière tout au long de leur vie active. Pour être à même de satisfaire les besoins divers des jeunes, des adultes, des entreprises et de la société, il faudrait que l'OPUC soit conçue comme une palette de prestations planifiées, réalisées et évaluées systématiquement. Ces prestations englobent les domaines traditionnels de la transmission des informations et de l'orientation individuelle. Les prestations d'une OPUC axée sur l'avenir doivent cependant aller bien au-delà. La promotion précoce de l'évolution professionnelle des jeunes, l'accompagnement durable des adultes jusqu'à un âge avancé ainsi que les prestations pour petites et moyennes entreprises, de même qu'une collaboration étroite avec ces dernières, mériteraient notamment davantage d'attention. Pour que les besoins variés des jeunes, des adultes et des entreprises puissent être satisfaits, il faut un large spectre de méthodes (instruments, formats, horaires, sites). Parmi les offres figurent les approches systématiques de la promotion de carrière tenant compte de l'environnement (social), les approches holistiques de l'orientation tenant compte de diverses sphères de l'existence, le déploiement ciblé d'offres basées sur Internet en complément ou substitut ponctuel de prestations individualisées sur place ainsi que les prestations proposées directement dans les entreprises. Pour que cette vaste ambition envers l'OPUC et ses prestations puisse être satisfaite, il faut une attention accrue envers les offres coordonnées à l'échelon intercantonal. L'encadré 2 récapitule ces recommandations.

Encadré 2: Prestations de l'OPUC axées sur l'avenir

- Accompagner de manière précoce et continue les jeunes et les enfants en matière de gestion de carrière et impliquer activement les parents
- Soutenir et accompagner les adultes jusqu'à un âge avancé en matière de gestion de carrière
- Proposer des prestations aux petites et moyennes entreprises
- Réaliser des orientations dans les entreprises
- Mettre en œuvre des approches méthodiquement diversifiées, dont le déploiement accru d'offres basées sur Internet
- Planifier, réaliser et évaluer systématiquement des offres pour des besoins et groupes cibles particuliers, coordonnées à l'échelon intercantonal

Recommandations

À l'issue d'une analyse détaillée des besoins, l'OPUC devrait élaborer, à l'intention de groupes cibles essentiels parmi les jeunes, les adultes et les entreprises, des offres planifiées et évaluées systématiquement, coordonnées à l'échelon intercantonal. Ces offres devraient faire appel à des instruments, méthodes et formats variés, dont le déploiement accru d'offres basées sur Internet, en accord avec les besoins et objectifs. Il est recommandé de supprimer le caractère payant des prestations de l'OPUC, celui-ci pouvant en effet aboutir à une sous-dotation systématique de groupes de personnes particuliers. En lieu et place du caractère payant de certaines prestations, il convient d'élaborer et de proposer une offre axée sur les besoins. L'OPUC devrait se positionner auprès du public et des entreprises comme un centre de compétences fortement diversifiées. À cette fin, une adaptation des bases légales de l'OPUC est recommandée. Il faudrait que la profession de l'OPUC soit positionnée comme une activité attrayante et hautement qualifiée offrant diverses possibilités de formation continue et de spécialisation.

5 Importance systémique de l'OPUC

5.1 Importance systémique générale de l'OPUC

L'OPUC est considérée à l'international comme étant d'une importance systémique à plusieurs niveaux. Les évolutions technologiques se traduisent par un rythme de vie et de travail de plus en plus effréné ainsi que par une surabondance d'informations. L'OPUC peut aider à faire face à ce dynamisme et à ce flux d'informations. En raison, entre autres, de la crise économique de 2008, il est devenu essentiel de faire preuve de flexibilité sur le marché du travail (horaires, changements d'emploi) et de posséder des qualifications professionnelles élevées (CEDEFOP, 2011). De plus, compte tenu de l'élargissement de l'Union européenne, la disposition à la mobilité au cours de la formation et de la vie professionnelle revêt une importance croissante (Conseil de l'Union européenne, 2008b; Schiersmann et al., 2014). Au vu de ces évolutions, le CounciloftheEuropeanUnion (2008b) attribue à l'OPUC une grande importance lorsqu'il s'agit d'aider les individus et les organisations à gérer les changements et à améliorer les perspectives d'évolution professionnelle. Au niveau individuel, l'OPUC peut permettre de faire face au nombre croissant de transitions entre diverses phases de l'existence, d'accroître la capacité de gestion de carrière, d'améliorer la capacité à concilier vie professionnelle et vie privée et à prendre des décisions personnelles judicieuses par rapport au parcours professionnel (Council of the European Union, 2008b). L'OPUC peut aussi contribuer à promouvoir la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail, facteur important pour atteindre et préserver la prospérité. L'OPUC peut accompagner la spécialisation professionnelle, qui gagne en importance avant tout en raison des évolutions technologiques, et s'avère décisive pour la prévention du chômage structurel d'une part et celle de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée d'autre part (Schiersmann et al., 2014). Ainsi, l'OPUC revêt donc aussi une importance systémique pour les entreprises et leur compétitivité. L'OPUC vise également à améliorer l'employabilité et la participation active au marché du travail. Dans ce contexte, elle doit aussi aider les jeunes lors de leur entrée dans la vie professionnelle au moyen d'informations, de directives, d'un environnement pédagogique souple ainsi que d'un soutien spécifique (CEDEFOP, 2011; ELGPN, 2013b).

De manière générale, l'OPUC peut aider les personnes, quel que soit leur âge, à réagir de manière appropriée aux changements politiques, sociaux, organisationnels et individuels (Schiersmann et al., 2014). D'après Jan Truszczynski, Directeur général de l'éducation et de la culture de la Commission européenne, l'orientation pédagogique et professionnelle constitue «un volet essentiel des systèmes modernes d'éducation et de formation professionnelle, qui doit amener la jeune et l'ancienne génération vers l'acquisition des capacités devenues nécessaires au 21e siècle» (ELGPN, 2013b, S. 7). Il ajoute en outre que l'orientation tout au long de la vie au sens du soutien aux personnes en matière de gestion de leur parcours professionnel à chaque tranche d'âge et à chaque étape de l'existence revêtira une importance croissante (ELGPN, 2013b).

L'OPUC entend autonomiser les individus de sorte qu'ils sachent gérer eux-mêmes leur parcours formatif et professionnel selon leurs objectifs, centres d'intérêt et compétences (ELGPN, 2013b). De manière similaire, le CEDEFOP (2011) définit la finalité principale de l'OPUC comme l'accompagnement des personnes en vue de l'acquisition et du développement permanent de savoirs, capacités et compétences. Cet apprentissage tout au long de l'existence doit être équitablement accessible à tous, cet accès pouvant être facilité par l'OPUC. L'OPUC peut en outre inciter et aider des personnes qui d'elles-mêmes ne s'engageraient dans aucune initiative de perfectionnement à identifier des parcours de formation appropriés (CEDEFOP, 2011; CounciloftheEuropeanUnion, 2008b). Les objectifs principaux de l'apprentissage tout au long de l'existence consistent d'une part à acquérir les savoirs et capacités nécessaires afin de pouvoir bâtir une société fondée sur la connaissance dans un contexte de mondialisation, et d'autre part à promouvoir les liens entre formation et monde du travail (Hansen, 2006; Watts & Sultana, 2004). Au sein de la politique européenne, les objectifs de l'apprentissage tout au long de la vie consistent à améliorer l'insertion sociale ainsi que la qualité

de vie globale. La compétitivité de l'Europe en tant qu'espace économique doit en outre être renforcée, et sa cohésion étayée par une mobilité accrue (CouncileftheEuropeanUnion, 2008b).

L'OPUC peut par ailleurs jouer un rôle important dans la promotion de l'égalité des droits et l'inclusion (CEDEFOP, 2011; ELGPN, 2013b; Hansen, 2006; Watts & Sultana, 2004). L'égalité des droits fait référence d'une part à l'égalité hommes-femmes, d'autre part à la réinsertion des groupes à risque. Parmi ces groupes à risque figurent par exemple les décrocheurs scolaires, les migrants, les travailleurs âgés ou les personnes peu qualifiées. L'objectif vise à intégrer également ces catégories de population dans la formation et l'emploi (Hansen, 2006; Watts & Sultana, 2004).

5.2 Évolution probable du rôle systémique de l'OPUC

5.2.1 La numérisation comme tendance sociale et économique la plus importante pour l'OPUC

De nombreux experts du marché du travail à travers le monde sont convaincus que la numérisation et l'automatisation croissantes du travail représentent probablement la principale tendance pour le marché du travail futur (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016; Ford, 2015; Furman, 2016; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017). La numérisation exercera une influence majeure sur les questions de choix professionnel, de planification de carrière et d'évolution de carrière (Hirschi, in press), et aura donc un impact majeur sur le travail et l'importance systémique futurs de l'OPUC. C'est pourquoi le SEFRI a reconnu la numérisation comme une tendance globale de la formation professionnelle (SEFRI, 2017).

Répercussions diverses de la numérisation et de l'automatisation sur le marché du travail et l'évolution de carrière

La numérisation et l'automatisation du travail ont des implications variées sur le marché du travail et l'évolution de carrière: (a) changements structurels par le renforcement de l'évolution vers une société de services (SEFRI, 2017; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017); (b) en conséquence, de nouveaux métiers et champs professionnels émergent tandis que certains métiers existants disparaissent et que plusieurs champs professionnels connaissent un déclin (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017); (c) la nécessité de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'amélioration des qualifications s'accentue en raison du fort dynamisme du marché du travail et de la polarisation de l'emploi (Arntz et al., 2016; Oesch & Menes, 2011); (d) simultanément, davantage de personnes sont menacées par la précarité professionnelle, qui se caractérise par une forte incertitude en termes de finances et d'emploi, par une activité non réglementée et par des possibilités d'évolution professionnelle réduites (De Stefano, 2016); (e) nombre de ces situations de précarité professionnelle naîtront de l'amplification de l'économie des «petits boulots», dans laquelle un nombre croissant de personnes proposent des prestations professionnelles spécifiques et isolées via des plateformes numériques à des entreprises et employeurs privés divers (De Stefano, 2016); (f) conséquence de cette évolution: les contrats de travail traditionnels (emploi à durée indéterminée dans une fonction précise), de même que les carrières linéaires et prévisibles, se raréfient (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Zenhäusern & Vaterlaus, 2017).

La numérisation se traduit par une importance systémique croissante de l'OPUC

Diverses missions revêtant une importance systémique pour l'OPUC découlent de ces tendances du marché du travail fondées sur le développement de la numérisation et de l'automatisation. L'OPUC peut globalement être assimilée à une prestation complémentaire de la numérisation. D'un point de vue historique, certaines prestations complémentaires des nouvelles technologies (par exemple les comptables qui pouvaient effectuer leurs calculs à l'aide de tableurs) ont connu un essor considérable et font l'objet d'une forte demande (Mokyr, Vickers, & Ziebarth, 2015). L'OPUC peut accompagner la numérisation du monde du travail en aidant les individus à faire face au développement de cette tendance. On peut donc tabler sur un

approfondissement du rôle de l'OPUC et sur une augmentation de la demande de ses prestations. L'OPUC continue donc à gagner en importance systémique.

L'utilisation et l'exploitation optimales du potentiel économique de la numérisation appellent un investissement accru en formation et perfectionnement ainsi qu'en prestations d'orientation (Wolter et al., 2016). La façon dont la numérisation et l'automatisation se répercutent sur l'emploi et le marché du travail dépend en premier lieu, dans une large mesure, de la qualité du soutien apporté aux personnes sur le plan de la gestion de ces changements et de la recherche de nouveaux métiers adéquats. À l'exception de quelques auteurs pessimistes (Ford, 2015), la plupart des économistes du marché du travail ne considèrent pas le chômage de masse comme la principale menace de l'économie et de la société futures. L'enjeu consiste plutôt à permettre aux individus d'acquérir les capacités requises par les nouveaux postes bien rémunérés nés de la numérisation (Furman, 2016). Pour gérer ce défi, l'OPUC jouera un rôle important tant pour les individus que pour les entreprises et l'économie en général. L'OPUC peut notamment aider les personnes à gérer la flexibilité croissante exigée afin qu'elles parviennent à un certain niveau de sécurité au moyen d'un comportement autonome et d'une capacité d'adaptation suffisante (ELGPN, 2013c). L'OPUC peut donc également être perçue comme une mesure préventive visant à atténuer les éventuels problèmes économiques et sociaux liés à la numérisation. Les investissements dans l'OPUC pourraient ainsi prévenir l'apparition de coûts plus élevés pour les systèmes sociaux à moyen et long terme et de baisses de la compétitivité économique nationale (ELGPN, 2015a).

L'OPUC, une orientation sur un marché du travail de plus en plus dynamique

La numérisation et l'automatisation croissantes du travail ont notamment pour conséquence, comme évoqué ci-dessus, l'émergence de nouveaux métiers et champs professionnels, associée à la disparition de certains métiers et secteurs professionnels. De surcroît, la nature de la grande majorité des métiers existants, y compris les activités hautement qualifiées, va considérablement changer, même si la numérisation et l'automatisation ne pourra pas être totale (Arntz et al., 2016). L'émergence de nouveaux métiers et champs professionnels est considérée comme une opportunité pour la formation professionnelle (SEFRI, 2017). Cependant, cette tendance peut également aggraver une faiblesse existante du système de formation professionnelle: l'ignorance répandue au sujet du système de formation (professionnelle) (SEFRI, 2017). Bien qu'actuellement, cette ignorance concerne surtout certains groupes précis (entreprises internationales, personnes issues de l'immigration; SEFRI, 2017), le dynamisme croissant du monde du travail pourrait aboutir à ce que de larges pans de la population ne soient pas ou ne soient plus correctement informés sur les possibilités et les perspectives d'avenir qu'offrent la formation (professionnelle) et le marché du travail. Cette évolution peut qui plus est se voir accentuée par une autre tendance globale de la formation professionnelle: le développement de la mondialisation et des migrations (SEFRI, 2017).

L'OPUC verra donc son rôle renforcé en ce qui concerne l'adéquation entre les formations et les compétences des personnes, d'une part, et les besoins de l'économie et du marché du travail, d'autre part. Les personnes de tout âge, quels que soient leur niveau de formation et leur origine nationale et culturelle, devraient pouvoir bénéficier via l'OPUC d'un soutien à l'orientation sur les possibilités de la formation (professionnelle) et du marché du travail (cf. paragraphe 2.2.1 sur le rôle de la transmission des informations au sein de l'OPUC). Seule une solide base de connaissances objectives et à jour sur la formation (professionnelle) et le marché du travail peut permettre aux individus de prendre des décisions d'investissements formatifs avisées et d'opter pour des formations et compétences recherchées sur le marché du travail d'aujourd'hui et de demain. Grâce au soutien approprié de l'OPUC, il est possible de réduire une inadéquation tant horizontale (secteur professionnel inadapté) que verticale (sous-qualification ou surqualification) entre les personnes et les possibilités sur le marché du travail. On peut ainsi éviter les déconvenues personnelles pour les employés (par exemple une satisfaction au travail réduite, des possibilités d'évolution insuffisantes,

le chômage) tout comme pour les entreprises (par exemple les licenciements, les problèmes de recrutement, la baisse de la productivité).

L'OPUC vise à tirer profit des opportunités et à gérer les risques de la numérisation

Néanmoins, en raison du dynamisme croissant du marché du travail, qui résulte de la numérisation et de l'automatisation, la focalisation sur l'information et l'aide à la prise de décisions en matière de choix professionnels et d'autres investissements formatifs s'avère insuffisante. L'exigence grandissante d'amélioration des qualifications ainsi que la difficulté à prévoir l'évolution d'un marché du travail dynamique nécessitent une gestion de carrière individuelle proactive et adaptable tout au long de la vie professionnelle.

Par le biais du développement des compétences en gestion de carrière, l'OPUC peut aider des personnes de tout âge à gérer leur carrière de manière active et dynamique, et donc à tirer parti des opportunités de la numérisation identifiées par le SEFRI (2017): (a) exploitation de l'émergence de nouveaux métiers et champs professionnels en vue de l'évolution de carrière individuelle; (b) focalisation renforcée sur les possibilités d'évolution professionnelle à l'issue de l'apprentissage et lors du choix d'une place d'apprentissage; (c) émergence de nouvelles offres de formation et nouveaux parcours de carrière, dont les deuxièmes formations et les requalifications; (d) exploitation des nouvelles formes d'apprentissage numérique pour la formation, le perfectionnement et la formation continue; (e) employabilité accrue grâce au développement de compétences transversales; et (f) mise à profit du besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail au moyen de la qualification appropriée.

De plus, par son soutien à une gestion de carrière active, l'OPUC peut aider les individus à mieux gérer les risques identifiés par le SEFRI (2017) dans la formation professionnelle future: (a) la disparition de certaines places d'apprentissage et de certains postes ou métiers; (b) la demande accrue de compétences spécifiques au lieu de profils professionnels sur le marché du travail; (c) le rythme des changements sur le marché du travail; et (d) la nécessité de l'apprentissage toute la vie durant et de l'amélioration constante des qualifications. Cette assistance à la gestion des risques de la numérisation est particulièrement importante pour les catégories de population potentiellement croissantes qui sont dépassées par les exigences d'une gestion de carrière active (SEFRI, 2017). L'OPUC peut donc fournir un soutien collectif à la population et contrer la tendance à la personnalisation des problèmes structurels du fait d'une individualisation croissante de la société (Sultana, 2011).

L'OPUC comme élément central pour atteindre des objectifs stratégiques dans le domaine de la formation professionnelle

Au vu de l'importance de son rôle en matière de gestion des opportunités et des risques de la numérisation et de l'automatisation du travail, l'OPUC constitue un élément essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques de la «formation professionnelle 2030» (SEFRI, 2017): l'OPUC peut contribuer à ce que (a) les individus, grâce au soutien à la gestion de carrière active, demeurent constamment et donc durablement employables sur le marché du travail; (b) ils acquièrent des compétences en phase avec les besoins via les programmes de perfectionnement et de formation continue; (c) des parcours de formation et plans de carrière individuels puissent être gérées et développées activement; (d) la formation professionnelle soit perméable horizontalement et verticalement car les personnes connaissent cette perméabilité et savent en tirer parti activement; (e) la formation professionnelle soit connue et comprise au moyen des informations et orientations correspondantes.

5.2.2 L'OPUC comme moyen de gestion des défis d'une population vieillissante

Par le soutien à la gestion de carrière active tout au long de la vie, l'OPUC peut en outre remédier au point faible identifié par le SEFRI (2017), selon lequel la formation professionnelle prend encore trop peu en compte les adultes. Il s'agit également de s'atteler aux problèmes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée,

de l'importance croissante de son recrutement et de l'exploitation de son potentiel (SEFRI, 2017). En raison du vieillissement de la population active (Office fédéral de la statistique, 2015), une meilleure utilisation du potentiel des travailleurs âgés constitue un élément important de l'exploitation du potentiel de la main-d'œuvre qualifiée.

Au vu de la hausse constante de l'espérance de vie (Menthonnex, 2015), le soutien à la gestion de carrière active tout au long de la vie, au-delà de l'âge officiel de la retraite, représente un fondement essentiel pour pouvoir gérer les défis socioéconomiques d'une population vieillissante. Une gestion de carrière active jusqu'à un âge avancé est donc importante pour (a) tirer parti du potentiel des personnes plus âgées sur le marché du travail et dans les entreprises; (b) préserver la santé psychique et physique et la participation sociale des individus plus âgés jusqu'à un âge avancé; et (c) savoir gérer le défi de la prévoyance professionnelle au moyen d'un allongement de l'activité professionnelle. L'OPUC peut promouvoir une employabilité durable jusqu'à un âge avancé, apporter son soutien à la préservation de la capacité de travail jusqu'à un âge avancé et aider les personnes à planifier et mettre en œuvre une retraite active (Rosselet & Hirschi, 2012).

5.2.3 L'OPUC en matière de promotion de l'intégration sociale et de l'égalité des chances

L'OPUC revêt par ailleurs une importance systémique significative sur les plans de l'intégration sociale et économique de diverses catégories de population ainsi que de la promotion de l'égalité des chances dans la société (Brown & Lent, 2016). Actuellement, à l'international, on tend à considérer l'OPUC comme un important levier de justice sociale. (Hooley, Sultana, & Thomsen, 2017). L'intégration sociale et l'égalité des chances sont non seulement essentielles compte tenu de l'importance fondamentale que revêt la justice sociale, mais elles jouent aussi un rôle crucial dans l'utilisation optimale du capital humain (SEFRI, 2017). Parallèlement à la numérisation, la tendance globale à la migration identifiée par le SEFRI (2017) accentuera encore l'importance d'une insertion réussie des adultes et des jeunes issus d'horizons socioculturels divers sur le marché du travail.

Ce rôle de l'OPUC est d'autant plus central que certaines catégories de population seront affectées de manière disproportionnée par les risques de la numérisation et de l'automatisation du travail. Les jeunes et les adultes peu performants, notamment (SEFRI, 2017), ainsi que les personnes dont le niveau de formation est plus faible (Arntz et al., 2016) auront du mal à faire face aux exigences croissantes du monde du travail. Cela peut aussi aggraver encore davantage le point vulnérable du système de formation professionnelle: en Suisse, l'origine sociale détermine toujours fortement le parcours de formation et les perspectives de carrière (SEFRI, 2017). L'OPUC peut identifier de nouvelles perspectives professionnelles et apporter son soutien à la gestion de carrière active. Elle joue ainsi un rôle important dans la limitation de la reproduction sociale liée au sexe, à la nationalité et à l'origine socioéconomique et dans le développement du potentiel de chacun (Brown & Lent, 2016). De plus, dans un contexte de numérisation, l'OPUC peut contribuer à éviter les contrats de travail précaires, notamment pour les groupes défavorisés sur le plan socioéconomique (Lent, in press).

Le soutien à l'égalité des chances est également central pour faire face à la tendance globale du «fossé générationnel» (SEFRI, 2017), qui fait référence à l'évolution radicale des valeurs sociales au cours des dernières décennies (modes de vie en mutation, nouveaux modèles familiaux, rôles genrés, nouveaux modèles travail-loisirs), qui va probablement se poursuivre. L'OPUC peut apporter une importante contribution à l'instauration concrète de l'égalité entre hommes et femmes sur le marché du travail. Elle peut aider les individus à intégrer leurs rôles professionnels et extraprofessionnels à leur choix professionnel et à leur planification de carrière. Par ailleurs, elle peut accompagner aussi bien les femmes que les hommes dans la réalisation de parcours professionnels atypiques car généralement associés au sexe opposé.

5.3 Résumé et recommandations

L'OPUC revêt une importance systémique pour plusieurs opportunités et défis majeurs

L'OPUC permettra de saisir les opportunités futures de la formation professionnelle et d'éliminer ou de limiter les risques, notamment en ce qui concerne la numérisation et l'automatisation croissantes du travail, qui constituent sans doute l'opportunité et le défi les plus importants pour la société et l'économie futures. Une OPUC axée sur l'avenir peut apporter à des personnes de tout âge, quels que soient leur niveau de formation et leur origine sociale, une aide primordiale pour faire face à cette tendance globale. En outre, l'OPUC est capitale pour pouvoir gérer les défis et opportunités d'une population vieillissante. Elle joue également un rôle central dans la promotion de l'égalité des chances et de l'intégration sociale, dont l'égalité concrète et l'égalité des chances entre femmes et hommes. Le tableau 2 récapitule les éléments centraux de l'importance systémique future de l'OPUC cités dans ce rapport.

Tableau 2: Éléments centraux de l'importance systémique future de l'OPUC

Familiarisation avec la numérisation	Opportunités et risques d'une population vieillissante	Égalité des chances et intégration sociale
• Orientation sur les possibilités d'évolution dans un marché du travail dynamique • Adéquation de la formation et des compétences avec l'évolution des exigences et possibilités sur le marché du travail • Formation continue et amélioration constante des qualifications • Développement des compétences transversales • Utilisation des plateformes d'apprentissage numériques • Gestion des conditions de travail précaires ou non standardisées	• Développement et utilisation du potentiel des personnes plus âgées • Développement d'une employabilité durable jusqu'à un âge avancé • Préservation de la capacité de travail jusqu'à un âge avancé • Promotion de la motivation et de la capacité à prolonger son activité professionnelle • Encouragement à la retraite active	• Développement du potentiel de toutes les catégories de population • Intégration au marché du travail • Pratique de métiers et réalisation de parcours professionnels atypiques car généralement associés au sexe opposé • Conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale grâce à un soutien aux nouveaux schémas professionnels et familiaux

Recommandations

Au vu de son importance systémique croissante en matière de gestion de la numérisation, de l'évolution démographique, de l'égalité des chances et de l'intégration sociale, l'OPUC devrait être reconnue nationalement comme élément central d'un système de formation professionnelle performant en Suisse. Pour que l'OPUC puisse mettre à profit son importance systémique, il convient d'accroître les efforts et investissements en faveur du développement (ou perfectionnement) de certaines de ses prestations.

6 L'OPUC à l'étranger

6.1 Exemples étrangers de mise en œuvre de l'OPUC

L'annexe 1 propose une sélection d'exemples de la façon dont l'OPUC est mise en œuvre dans d'autres pays européens. Les exemples présentant un caractère novateur et instructif pour la Suisse ont notamment été retenus. Ces exemples montrent que divers pays européens ont opté pour un processus fortement systématisé d'élaboration de directives qualitatives en matière d'offre de prestations de l'OPUC. Divers pays ont également créé des programmes-cadres pour la formation en OPUC à différents niveaux de qualification. Sur ces deux aspects, la plupart des pays se conforment strictement aux recommandations européennes, par exemple celles du réseau European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2013b, 2015a, 2015b) ou du réseau Network for Innovation in Career Guidance and Counseling in Europe (NICE; Schiersmann et al., 2014). Qui plus est, plusieurs pays ont intégré divers éléments du développement des compétences en gestion de carrière dans les programmes scolaires officiels, notamment au degré secondaire, mais en partie aussi dès le degré primaire. Quelques pays, par exemple le Danemark, ont par ailleurs fortement développé les offres en ligne de l'OPUC dans le but de valoriser plus efficacement les ressources existantes et de pouvoir se concentrer de manière plus ciblée sur les priorités fixées (par exemple sur les jeunes défavorisés).

L'annexe 2 présente des exemples d'offres novatrices à l'étranger. Il s'agit principalement de prestations via Internet qui non seulement servent à la transmission des informations, mais identifient également des perspectives professionnelles possibles au moyen des auto-évaluations et des informations personnelles fournies (la formation par exemple). TRIAS Guidance at work est un exemple de la manière dont l'OPUC pourrait intervenir directement dans les entreprises et ainsi toucher notamment les personnes défavorisées, lesquelles ne sont guère susceptibles de solliciter une orientation de carrière classique.

6.2 Résumé et recommandations

Pour la Suisse, les comparatifs internationaux montrent que l'élaboration d'un cadre national régissant diverses offres de prestations de l'OPUC et leurs critères qualitatifs constitue une mission prometteuse. Cette élaboration pourrait s'appuyer sur de nombreux travaux préliminaires à l'échelle européenne et sur des travaux réalisés au niveau des cantons. Il est même envisageable de s'atteler à la création d'un profil de compétences national pour l'exercice des missions de l'OPUC. Les exemples européens montrent que les compétences nécessaires pour travailler dans le domaine de l'OPUC peuvent exister à divers échelons. L'élaboration d'un cadre de compétences pour l'OPUC doit donc tenir compte du fait que les prestations de cette dernière nécessitent parfois des compétences très diverses, et que l'éventail de qualifications nécessaire peut ainsi être très large. Différents pays ont par ailleurs réalisé de précieux travaux préliminaires sur la mise en œuvre des offres en ligne, dont la Suisse pourrait tirer parti. Comme exposé au point 4.3.4, la poursuite du développement de telles offres semble judicieuse.

Recommandations

Il faudrait que soit élaboré un programme-cadre national sur les objectifs, prestations et formations/perfectionnements en OPUC. Il convient en l'occurrence de veiller à ce que les missions, groupes cibles et prestations de l'OPUC, tels qu'identifiés dans ce rapport, soient suffisamment bien compris pour que l'OPUC puisse être à la hauteur de son importance systémique. Différents programmes-cadres, prestations et normes de formation étrangers et européens peuvent à cet égard s'avérer d'une aide précieuse. Il faut cependant éviter de les transposer directement car souvent, ils définissent de manière relativement étroite les objectifs et prestations de l'OPUC, et ne sont pas assez adaptés à la formation professionnelle et à la structure économique de la Suisse.

7 Bibliographie

Ahn, H., & Wampold, B. E. (2001). Where oh where are the specific ingredients? A meta-analysis of component studies in counseling and psychotherapy. *Journal of Counseling Psychology, 48*, 251-257. doi:10.1037/0022-0167.48.3.251

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308. doi:10.1037/1076-8998.5.2.278

Arntz, M., T., Gregory, & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OCDE countries: A comparative analysis*. Retrieved from Paris:

Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review, 103*(5), 1553-1597. doi:10.1257/aer.103.5.1553

Balin, E., & Hirschi, A. (2010). Who seeks career counselling? A prospective study of personality and career variables among Swiss adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 10*(3), 161-176. doi:10.1007/S10775-010-9183-Y

Bergmo-Prvulovic, I. (2014). Is career guidance for the individual or for the market? Implications of EU policy for career guidance. *International Journal of Lifelong Education, 33*(3), 376-392. doi:10.1080/02601370.2014.891886

Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology, Vol 67, 67*, 541-565. doi:10.1146/annurev-psych-122414-033237

Brown, S. D., & Rector, C. C. (2008). Conceptualizing and diagnosing problems in vocational decision-making. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (Vol. 4th, pp. 392-407). New York: Wiley.

Brown, S. D., & Ryan Krane, N. E. (2000). Four (or five) sessions and a cloud of dust: Old assumptions and new observations about career counseling. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (Vol. 3rd, pp. 740-766). New York, NY: John Wiley & Sons.

Brown, S. D., Ryan Krane, N. E., Brecheisen, J., Castelino, P., Budisin, I., & Miller, M. (2003). Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 411-428. doi:10.1016/S0001-8791%2802%2900052-0

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company.

Bundesamt für Statistik. (2015). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz*. Neuchatel: Bundesamt für Statistik.

Carkhuff, R. (2000). *The art of helping in the 21st century* (Vol. 8th). Amherst, MS: Human Resource Development Press, Inc.

CEDEFOP. (2011). *Lifelong guidance across Europe: Reviewing policy progress and future prospects*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Corey, G. (1996). *Theory and practice of counselling and psychotherapy* (Vol. 5th). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Council of the European Union. (2008a). *Entschließung Nr. 15030/08 des Rates der Europäischen Union und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten vom 21.11.2008: Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen*. Brüssel.

Council of the European Union. (2008b). *Entschließung Nr. 15030/08 des Rates der Europäischen Union und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten vom 21.11.2008: Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen.* Brüssel.

De Stefano, V. (2016). *The rise of the "just-in-time" workforce: On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy".* . Retrieved from Geneva:

Di Fabio, A., & Maree, J. G. (2012). Group-based life design counseling in an Italian context. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 100-107. doi:10.1016/j.jvb.2011.06.001

Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2014). Purpose and meaning in career development applications. *The Counseling Psychologist*, 0011000014546872. doi:10.1177/0011000014546872

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 428-436. doi:10.1016/J.Jvb.2013.06.006

EDK. (2005). *Umsetzung neues Berufsbildungsgesetz: Leitsätze zur Unentgeltlichkeit bzw. Kostenpflichtberufsberaterischer Leistungen*. Bern: EDK.

ELGPN. (2013a). *Berufsbiografische Gestaltungskompetenzen (Career Management Skills CMS)*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2013b). Entwicklung einer Strategie zur Lebensbegleitenden Beratung: Eine Europäische Handreichung *ELGPN Tools No. 1*. Berlin: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2013c). *Flexicurity : Konsequenzen für die lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2014a). *Die Rolle der Bildungs- und Berufsberatung für den Erfolg der Jugendgarantie*. Jyväskylä, Finnland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2014b). *Work-based learning and lifelong guidance policies* (T. E. L. G. P. N. (ELGPN) Ed.). Jyväskylä, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2015a). *Leitlinien für die Entwicklung politischer Strategien und Systeme lebensbegleitender Beratung*. Jyväskylä, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

ELGPN. (2015b). *Strengthening the quality assurance and evidence-base for lifelong guidance* (T. E. L. G. P. N. (ELGPN) Ed.). Jyväskylä, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).

Ford, M. (2015). *Rise of the robots technology and the threat of a jobless future*. New York: Basic Books.

Fouad, N. A., & Bynner, J. (2008). Work transitions. *American Psychologist, 63*(4), 241-251. doi:10.1037/0003-066X.63.4.241

Furman, J. (2016). *Is this time different? The opportunities and challenges of artificial intelligence*. Paper presented at the AI Now: The Social and Economic Implications of Artificial In-telligence Technologies in the Near Term, New York, NY.

Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of career decision-making difficulties. *Journal of Counseling Psychology, 43*, 510-526.

Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American Economic Review, 99*(2), 58-63. doi:10.1257/aer.99.2.58

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). *Stress bei Schweizer Erwerbstätigen*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324

Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 251-258. doi:10.1016/j.jvb.2009.03.004

Guichard, J. (2013). *Career guidance, education, and dialogues for a fair and sustainable human development*. Paper presented at the Inaugural conference of the UNESCO chair of Lifelong guidance and counselling, University of Wroclaw, Poland.

Gysbers, N. C., Heppner, M. J., & Johnston, J. A. (2014). *Career counseling : Holism, diversity, and strengths* (Fourth Edition. ed.). Alexandria, VA: American Counseling Association.

Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*(3), 22-37. doi:10.1016/S0090-2616(98)90012-2

Hammig, O., Gutzwiller, F., & Bauer, G. (2009). Work-life conflict and associations with work- and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: A nationally representative cross-sectional study in Switzerland. *BMC Public Health, 9*(1), 435. doi:10.1186/1471-2458-9-435

Hansen, E. (2006). *Career guidance: A resource handbook for low and middle-income countries*. Geneva: International Labour Office.

Hartung, P. J. (2013). Career as story: Making the narrative turn. In W. B. Walsh, M. L. Savickas, & P. J. Hartung (Eds.), *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (4th ed., pp. 33-52). New York, NY: Routledge.

Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracck, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *Career Development Quarterly, 57*(1), 63-74. doi:10.1002/j.2161-0045.2008.tb00166.x

Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2005). Child vocational development: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 385-419. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.006

Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *Career Development Quarterly, 57*(1), 63-74. doi:10.1002/j.2161-0045.2008.tb00166.x

Herr, E. L., Cramer, S. H., & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counselling through the lifespan: Systematic approaches* (Vol. 6th). Boston, MA: Pearson.

Hirschi, A. (2007). READY! - Ein Workshop zur Steigerung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen in der ersten Oberstufe Zürich: Applied Cognitive Psychology, Department of Psychology, University of Zurich.

Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling, 40*(4), 369-383. doi:10.1080/03069885.2012.700506

Hirschi, A. (2015). Konzepte zur Förderung von Laufbahnentwicklung im 21. Jahrhundert. In R. Zihlmann & D. Jungo (Eds.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (4 ed., pp. 65-82). Bern: SDBB Verlag.

Hirschi, A. (in press). The fourth industrial revolution: Issues and implicatios for career research and practice. *Career Development Quarterly*.

Hirschi, A., & Läge, D. (2008). Increasing the career choice readiness of young adolescents: An evaluation study. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 8*(2), 95-110. doi:10.1007/s10775-008-9139-7

Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (in press). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*. doi:10.1177/1069072717695584

Hooley, T. (2014). *The evidence base on lifelong guidance: A guide to key findings for effective policy and practice*. Saarijärvi, Finland: The European Lifelong Guidance Policy Network.

Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (Eds.). (2017). *Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism*. Oxford: Routledge.

Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review, 35*(1), 135-154. doi:10.5465/AMR.2010.45577925

International Labour Conference. (2004). *Recommendation concerning human resources development: Education, training and lifelong learning (No. 195), Article VIII*. Retrieved from 92nd Session, Geneva,:

KBSB. (2016). *Statistik der öffentlichen Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung der Schweiz 2016*. Retrieved from

KBSB. (2017). Charta: Grundsätze der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Retrieved 8.11.2017 http://kbsb.ch/dyn/bin/19592-20163-1-19592-20163-1-kbsb_pr_sentation_d.pdf

Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment, 17*(2), 135-154. doi:10.1177/1069072708328861

Krumboltz, J. D., Foley, P. F., & Cotter, E. W. (2013). Applying the Happenstance Learning Theory to involuntary career transitions. *Career Development Quarterly, 61*(1), 15-26. doi:10.1002/j.2161-0045.2013.00032.x

Lent, R. W. (2013). Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *The Career Development Quarterly, 61*(1), 2-14. doi:10.1002/j.2161-0045.2013.00031.x

Lent, R. W. (in press). The future of work in a digital world: preparing for unparalleled opportunity, technological displacement, and everything in between. *Career Development Quarterly*.

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology, 60*(4), 557-568. doi:10.1037/a0033446

Lent, R. W., & Brown, S. D. (2013). Understanding and facilitating career development in the 21st century In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed., pp. 1-26). Hoboken, NJ: Wiley.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive, 19*(1), 106-123. doi:10.5465/AME.2005.15841962

Masdonati, J., Massoudi, K., & Rossier, J. (2009). Effectiveness of career counseling and the impact of the working alliance. *Journal of Career Development, 36*(2), 183 -203. doi:10.1177/0894845309340798

Masdonati, J., Perdrix, S., Massoudi, K., & Rossier, J. (2014). Working alliance as a moderator and a mediator of career counseling effectiveness. *Journal of Career Assessment, 22*(1), 3-17. doi:10.1177/1069072713487489

Menthonnex, J. (2015). *Estimation des durées de vie par génération*. Bern: Office fédéral de la statistique OFS.

Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015). The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different? *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 31-50. doi:10.1257/jep.29.3.31

Nagy, N., & Hirschi, A. (2017). Laufbahnentwicklung und -förderung von älteren Arbeitnehmern. In S. Kauffeld & D. Spurk (Eds.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 1-21). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. A. (2017). *Career development interventions in the 21st century* (5th ed.): Pearson.

Nota, L., & Rossier, J. (2015). *Handbook of life design: From practice to theory and from theory to practice*. Boston, MA: Hogrefe Publishing; US.

Nota, L., Santilli, S., & Soresi, S. (2016). A life-design-based online career intervention for early adolescents: Description and initial analysis. *Career Development Quarterly, 64*(1), 4-19. doi:10.1002/cdq.12037

OCDE. (2004). *Career guidance: A handbook for policy makers*. Paris: OCDE.

Oesch, D., & Menes, J. R. (2011). Upgrading or polarization? Occupational change in Britain, Germany, Spain and Switzerland, 1990–2008. *Socio-Economic Review, 9*(3), 503-531. doi:10.1093/ser/mwq029

Oliver, L. W., & Spokane, A. R. (1988). Career intervention outcome: What contributes to client gain? *Journal of Counseling Psychology, 35*, 447-462. doi:10.1037/0022-0167.35.4.447

Plant, P. (2004). Quality in career guidance: Issues and methods. *International Journal of Educational and Vocational Guidance, 4*, 141-157. doi:10.1007/s10775-005-1023-0

Plant, P. (2008). On the shop floor: Guidance in the workplace. In J. M. Anthanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 265-281). London: Springer.

Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective Performance within complex environments* (pp. 41-71). Amsterdam, Netherlands: Emerald Group Publishing Limited.

Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2003). *Die Kosten des Stresses in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations, 67*(8), 979-1005. doi:10.1177/0018726713509857

Rosselet, A., & Hirschi, A. (2012). Am Ende der beruflichen Laufbahn: Eine neue Etappe zum Begleiten. *Panorama, 3*, 22-23.

Sampson, J. P. (2008). *Designing and implementing career programs: A handbook for effective practice*. Broken Arrow, OK: National Career Development Association.

Sampson, J. P., Peterson, G. W., Lenz, J. G., & Reardon, R. C. (1992). A cognitive approach to career services: Translating concepts into practice. *Career Development Quarterly, 41*, 67-74. doi:10.1002/j.2161-0045.1992.tb00360.x

Sampson, J. P., Reardon, R. C., Peterson, G. W., & Lenz, J. G. (2004). *Career counseling and services: A cognitive information processing approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (Vol. 4th, pp. 149-205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling and Development, 90*(1), 13-19. doi:10.1111/J.1556-6676.2012.00002.X

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.

Savickas, M. L. (2015). Career counseling paradigms: Guiding, developing, and designing. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Intervention* (Vol. 1. Foundations, pp. 129-143). Washington, DC: American Psychological Association.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., . . . Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 239-250. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004

Savickas, M. L., & Walsh, W. B. (Eds.). (1996). *Handbook of career counselling theory and practice*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

SBFI. (2017). *Leitbild Berufsbildung 2030 - Vision und strategische Leitlinien*. Retrieved from Bern:

Schiersmann, C., Ertelt, B.-J., Katsarov, J., Mulvey, R., Reid, H., & Weber, P. (Eds.). (2014). *NICE Handbuch für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung von Beratern in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Mannheim: Mannheim University Press.

Sheu, H.-B., Lent, R. W., Brown, S. D., Miller, M. J., Hennessy, K. D., & Duffy, R. D. (2010). Testing the choice model of social cognitive career theory across Holland themes: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior, 76*(2), 252-264. doi:10.1016/j.jvb.2009.10.015

Sheu, H. B., & Bordon, J. J. (2017). SCCT research in the international context: Empirical evidence, future directions, and practical implications. *Journal of Career Assessment, 25*(1), 58-74. doi:10.1177/1069072716657826

Spokane, A. R., & Nguyen, D. (2016). Progress and prospects in the evaluation of career assistance. *Journal of Career Assessment, 24*(1), 3-25. doi:10.1177/1069072715579665

Sullivan, P. (2010). Empirical evidence on occupation and industry specific human capital. *Labour Economics, 17*(3), 567-580. doi:10.1016/j.labeco.2009.11.003

Sultana, R. G. (2011). Lifelong guidance, citizen rights and the state: reclaiming the social contract. *British Journal of Guidance & Counselling, 39*(2), 179-186. doi:10.1080/03069885.2010.547055

Susskind, R. E., & Susskind, D. (2015). *The future of the professions : How technology will transform the work of human experts*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Taylor, J. M., & Savickas, S. (2016). Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior, 97*, 68-77. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.010

Tinsley, H. E., & Chu, S. (1999). Research on test and interest inventory interpretation outcomes. In M. L. Savickas & A. R. Spokane (Eds.), *Vocational interests: Meaning, measurement, and counseling use* (pp. 257-276). Palo Alto, CA: Davies-Black.

TRIAS. (2017). *Guidance in the workplace*. Retrieved from Wien:

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A research review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 351-381. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435

Volodina, A., & Nagy, G. (2016). Vocational choices in adolescence: The role of gender, school achievement, self-concepts, and vocational interests. *Journal of Vocational Behavior, 95-96*, 58-73. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.005

Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career guidance policies in 37 countries: Contrasts and common themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 4*, 105-122. doi:10.1007/s10775-005-1025-y

Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., & Stephens, J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior, 62*, 390-410. doi:10.1016/S0001-8791%2802%2900050-7

Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: Integrating research and career counseling practice. *Career Development Quarterly, 63*(1), 44-56. doi:10.1002/j.2161-0045.2015.00094.x

Whiston, S. C., Li, Y., Goodrich Mitts, N., & Wright, L. (2017). Effectiveness of career choice interventions: A meta-analytic replication and extension. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 175-184. doi:10.1016/j.jvb.2017.03.010

Whiston, S. C., & Noblin James, B. (2013). Promotion of career choices. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 565-594). Hoboken, NJ: Wiley.

Whiston, S. C., Sexton, T. L., & Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome. A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology, 45*, 150-165. doi:10.1037/0022-0167.45.2.150

Wolter, M. I., Mönning, A., Hummel, M., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., . . . Neuber-Pohl, C. (2016). Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. *IAB Forschungsbericht, 13/2016*.

Xu, H., & Tracey, T. J. G. (2014). The role of ambiguity tolerance in career decision making. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 18-26. doi:10.1016/j.jvb.2014.04.001

Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 4-25. doi:10.1093/workar/wau006

Zenhäusern, P., & Vaterlaus, S. (2017). *Digitalisierung und Arbeitsmarktfolgen*. Retrieved from https://www.ch2048.ch/pics/files/Polynomics_Arbeitsmarktfolgen_Bericht_20170621a.pdf

8 Annexes

8.1 Annexe 1: Exemples étrangers de gestion de l'OPUC

Norvège

En ce qui concerne l'évolution politique, la Norvège a adopté de nombreux concepts et idées du réseau European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN, 2015a), par exemple:

- un comité consultatif national pour l'OPUC (http://www.kompetansenorge.no/english)
- des partenariats régionaux dans le domaine de l'OPUC
- dans les écoles, une orientation professionnelle et de carrière basée sur le programme scolaire
- un diplôme de Master en OPUC
- l'élaboration de nouveaux programmes de doctorat dans le domaine de l'OPUC
- la recherche et l'évaluation permanentes de l'OPUC
- un plan national pour les prestations en ligne de l'OPUC
- un rapport national (2016) sur la stratégie de l'OPUC fondé sur l'idée d'une orientation holistique et de l'accès de tous les citoyens à des prestations de qualité (accès à la version anglaise du rapport: https://www.kompetansenorge.no/English/news/summary-nou-20167--access-to-high-quality-career-guidance-services/)

Irlande

L'Irlande mène des initiatives politiques actives en vue de promouvoir la coordination et la qualité des prestations de l'OPUC. Le centre national Guidance in Education (https://www.ncge.ie) est une agence du Departement of Education and Skills chargée de soutenir et de développer la pratique de l'orientation dans tous les domaines de l'éducation. Le programme d'instauration d'un modèle-cadre de l'OPUC en Irlande, censé tenir lieu de mesure majeure en vue de promouvoir la professionnalisation de l'OPUC, en est un exemple. Parallèlement, le programme-cadre fixe les critères et lignes directrices d'un programme de formation qui prépare à une activité au sein des services d'orientation nationaux. L'objectif de ce programme-cadre est d'habiliter les organismes de formation en OPUC à élaborer des programmes et des formations permettant aux participants d'acquérir les capacités et les compétences nécessaires à l'élaboration et à la réalisation de prestations de haute qualité dans divers contextes et pour divers publics. De surcroît, le centre Guidance in Education a conçu pour toutes les écoles un nouveau cadre d'orientation contenant un programme-cadre national de développement des compétences en gestion de carrière (https://www.ncge.ie/school-guidance-handbook).

Danemark

Le Danemark propose des offres en ligne élaborées systématiquement: http://www.ug.dk. Ces prestations incluent des services tels que le chat, le téléphone, le courriel, Facebook et les réunions d'information numériques qui contiennent des chats et présentations en direct. Les utilisateurs des prestations en ligne peuvent choisir les canaux de communication qu'ils préfèrent. Les premières évaluations montrent qu'un plus large spectre d'usagers fait appel à ces services. Le développement de ces offres en ligne visait à investir des ressources dans d'autres services d'orientation pour mieux se concentrer sur les jeunes présentant des besoins particuliers. L'allocation de ressources plus particulièrement à ces groupes a également fait l'objet de critiques car elle rend plus difficile l'accès à l'orientation pour les autres jeunes dans les centres d'information professionnelle. Les prestataires réalisent régulièrement des sondages afin d'améliorer en permanence l'étendue et la portée de la prestation. De plus amples renseignements sont disponibles sur eGuidance au Danemark: une nouvelle initiative pour amener plus de personnes vers la formation

http://ufm.dk/publikationer/2011/eguidance-in-denmark-a-new-initiative-to-help-more-persons-into-education?searchterm=e-guidance.

Gros plan sur l'orientation en ligne:

http://twelvehorses.ie/ncge/news/summer-2014.html.

Orientation pédagogique:

http://ufm.dk/publikationer/2014/guidance-in-education?searchterm=guidance%20in%20education.

Étude de cas au Danemark:

http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5555?src=email&freq=weekly

Finlande

La Finlande constitue un exemple d'OPUC efficace à l'échelle nationale: elle se caractérise par des forums nationaux et régionaux structurés de manière cohérente, par l'intégration de l'OPUC dans les programmes des écoles primaires et par des centres d'orientation à guichet unique (One Stop Guidance Centers). Ces centres seront développés entre 2015 et 2020 comme services d'orientation intégrés (http://www.koh-taamo.info). Ils doivent apporter un soutien aux jeunes en phase de transition entre école et emploi et les encourager à rester en formation et au travail. Ils font office de service d'assistance aux jeunes jusqu'à ce qu'ils aient trouvé une solution à long terme, aient entamé des études ou exercent un emploi. Les centres se distinguent par de vastes réseaux de coopération avec les autorités, des établissements de formation, des prestations de santé, des associations bénévoles et d'autres organisations. Ils assurent également la liaison entre la clientèle et le monde du travail, dont les entreprises locales, et facilitent les rencontres entre employés et jeunes gens. Les jeunes eux-mêmes sont activement impliqués dans les centres et peuvent mettre sur pied diverses activités de groupe avec leurs pairs.

Les centres se fondent sur les connaissances et les prestations d'orientation de diverses organisations et s'appuient sur les capacités complémentaires et les coopérations diverses entre différents prestataires sociaux et de santé. Conformément au mode de fonctionnement de ces centres, les experts qui y travaillent le font en tant qu'employés de leurs organisations respectives (par exemple la commune, l'OPUC, une institution éducative, etc.), mais selon les lignes directrices communes du centre concerné. Les horaires de travail peuvent aller du temps plein au temps partiel et au service de piquet périodique. Le travail des centres doit aussi être complété par des offres en ligne intégrées.

Allemagne

L'Allemagne offre un exemple de travail cohérent en vue de l'amélioration de l'OPUC. Le forum national de l'orientation (*nfb*) a lancé en 2009 avec l'Université de Heidelberg un «processus ouvert de coordination pour l'évolution qualitative de l'orientation», avec le soutien du Ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche et avec tous les acteurs du secteur de l'orientation, afin de parvenir à une compréhension commune de la qualité et du professionnalisme en matière d'orientation et d'élaborer un concept qualitatif intégré et compréhensible (concept dit BeQu). Il s'agissait d'élaborer un concept qualitatif dans le cadre d'un processus ascendant associant acteurs de terrain, prestataires, experts et chercheurs en orientation, partenaires sociaux et responsables politiques. L'opération comporte des tests de terrain et des essais pilotes auprès d'une cinquantaine de prestataires. Le projet s'est achevé avec succès en décembre 2014, et ses résultats ont été publiés et diffusés. Les résultats et caractéristiques du concept BeQu sont disponibles en allemand et anglais. La version en allemand est téléchargeable via le site http://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Konzept.pdf, la version en anglais via http://www.beratungsqualitaet.net/english/index.html.

Écosse

L'Écosse constitue un autre exemple de stratégie nationale cohérente en matière de pratique de l'orientation et d'évolution politique. En 2011, le gouvernement écossais a publié sa stratégie en la matière (Career Information, Advice and Guidance – A Framework for Service Redesign and Improvement; http://www.gov.scot/Publications/2011/03/11110615/0). En réaction, Skills Development Scotland (agence nationale proposant des prestations d'OPUC) a élaboré des prestations d'OPUC personnalisées et flexibles telles que l'encadrement individuel et les cours en groupe. En outre, certains aspects de la promotion des compétences en gestion de carrière ont été intégrés à des volets du programme scolaire. Il existe de plus un service en ligne baptisé «My World of Work» qui émet des suggestions sur les professions qui pourraient convenir d'après les auto-évaluations et les renseignements sur les centres d'intérêt, les capacités et la formation (https://www.myworldofwork.co.uk). Pour soutenir le développement des compétences en gestion de carrière au sein de la population écossaise, l'agence Skill Development Scotland (SDS) a, au nom du gouvernement écossais et en collaboration avec des experts internationaux, élaboré un cadre correspondant pour l'Écosse.

(https://www.skillsdevelopmentscotland.co.uk/media/40428/career-management-skills-framework.pdf).

8.2 Annexe 2: Exemples individuels de concepts novateurs dans le domaine de l'OPUC

Nom	*Description*
O*Net	O*NET OnLine est un site Internet public qui a été développé par les États-Unis. Il permet d'accéder facilement à un grand nombre d'informations sur les métiers, les domaines professionnels et le marché du travail. Son financement relève de l'Administration de l'emploi et de la formation du Ministère du travail (Department of Labor's Employment and Training Administration) et sa conception d'un centre national chargé du développement d'O*NET (Occupational Information Network). Le site Internet propose un ensemble de possibilités de recherche, ainsi que des offres taillées sur mesure pour les demandeurs d'emploi. Il contient des informations sur les capacités, aptitudes, savoirs, activités concrètes et centres d'intérêt inhérents à plus de 900 professions, selon la classification SOCS (Standard Occupational Classification System, 2010). Le site O*NET OnLine doit aider les demandeurs d'emploi à déterminer quel poste de travail convient le mieux à leurs centres d'intérêt, capacités et expériences, et quelles possibilités d'évolution existent pour améliorer les perspectives de rémunération et la satisfaction au travail et élargir les connaissances nécessaires à la réussite au sein du champ professionnel choisi. Outre le groupe cible des particuliers en cours de planification de carrière et en recherche d'emploi, le site Internet doit aussi assister les spécialistes de la gestion du personnel et les entreprises dans leur travail. Ainsi, on peut aussi se servir des informations du site pour réaliser des descriptifs de poste, élargir le cercle potentiel des candidats adéquats, déterminer les facteurs spécifiques aux personnes et au travail pour les postes en entreprise, faire coïncider les évolutions organisationnelles avec les exigences du travail, améliorer les outils de recrutement et de formation et élaborer des grilles salariales et des plans de carrière compétitifs. https://services.onetcenter.org
Site Internet «One-Stop Career Center»	One-Stop Career Center est un site Internet américain qui compile des informations et des offres d'orientation à l'intention des demandeurs d'emploi. Ce site est financé par l'Administration de l'emploi et de la formation du Ministère du travail des États-Unis (Department of Labor's Employment and Training Administration). Parallèlement à cette présence sur la Toile, des applications mobiles sont proposées et des données sont mises à disposition pour certaines offres, et il est possible de les intégrer à d'autres programmes et applications. Les thématiques englobent l'orientation professionnelle et de carrière pour les jeunes âgés de 16 à 24 ans, la recherche de possibilités de perfectionnement, l'exploration de carrière notamment pour les chômeurs, l'orientation en matière de réinsertion sur le marché du travail, le conseil financier en cas de chômage, l'orientation en matière de transition pour les vétérans et les militaires, le placement et l'orientation pour les entreprises, la réinsertion des délinquants, la gestion des catastrophes ainsi que les compétences et carrières par branche d'activité. https://www.careeronestop.org

Service web-chat	Ce service créé en Angleterre pour l'ensemble des citoyens du Royaume-Uni permet de chatter directement avec un conseiller en orientation de carrière qui se tient à la disposition du demandeur 7 jours sur 7, de 8h00 à 22h00. Financée par un fonds de promotion de la formation et des compétences auprès des enfants, des jeunes adultes et des adultes, cette organisation gouvernementale dépend du Ministère de l'éducation (Department for Education). Sa finalité principale consiste entre autres à toucher les jeunes demandeurs d'orientation via des canaux permettant aussi d'entrer en contact avec des personnes ayant des difficultés d'interaction directe. En principe, les mêmes offres d'orientation que pour une orientation classique sont mises à la disposition des personnes qui consultent cette offre d'orientation – essentiellement des jeunes. https://www.nationalcareersservice.direct.gov.uk
Panjango	Créé en Angleterre, Panjango est un site Internet appartenant à une organisation privée et dont le financement repose sur la vente de diverses prestations. Grâce à une interface interactive qui présente les parcours professionnels possibles et fournit des informations sur les carrières, les utilisateurs peuvent passer des tests de connaissances, se renseigner sur les compétences et expériences nécessaires et se soumettre à des évaluations avec des retours immédiats. À ce stade, 150 métiers sont répertoriés, et 210 envisagés. Le groupe cible est surtout celui des écoliers de la troisième à la septième classe. Le site Internet met en avant les divers avantages que les jeunes peuvent retirer de son utilisation: prendre conscience de la valeur de la formation, acquérir des capacités clés, se confronter aux risques, développer ses points forts et travailler ses points faibles, garder espoir, élargir ses horizons et accroître la mobilité sociale. Auprès des enseignants, il insiste sur la sensibilisation au choix professionnel et sur la préservation d'une orientation professionnelle indépendante. https://panjango.online/user/login
TRIAS – Guidance in the workplace	Ce programme conçu en Autriche est né du besoin d'élaborer des offres pour les actifs peu qualifiés. Les conseillers sont incités à se rendre directement dans les entreprises et à y proposer une offre d'orientation plus accessible correspondant au niveau du public visé. Il s'agit d'un projet géré par des organisations privées et étatiques. L'Union européenne soutient les mesures de formation au concept TRIAS. En Autriche, ce concept est principalement mis en œuvre par le cabinet de conseil ÖSB Consulting GmbH. Les autres partenaires du projet se trouvent au Danemark, en Allemagne et en Tchéquie. Le conseil en formation selon le concept TRIAS promeut la coopération entre trois acteurs essentiels pour lancer des processus de formation (en entreprise): les conseillers comme instigateurs et intermédiaires, les employés en tant que demandeurs d'orientation et participants aux formations, et les entreprises en qualité de partenaires pour mettre en œuvre les formations continues. Pour que l'offre du programme TRIAS soit en phase avec la situation des entreprises, ces dernières sont explicitement intégrées au processus d'orientation, ce qui implique une analyse des procédures internes des entreprises, de l'évolution du personnel et des stratégies en matière de formation continue. Pour les conseillers, un nouveau champ d'action voit donc le jour, avec des défis particuliers et de nouvelles exigences de compétences.

Avec une orientation axée sur les employés et les entreprises, la séparation qui existait jusqu'à présent entre conseil en formation pensé pour les personnes et conseil en formation pensé pour les organisations est supprimée, et les deux approches sont intégrées à un format type.

La formation TRIAS a pour but de préparer les conseillers au champ d'activité concerné et de leur apprendre à proposer des offres de niveau plus accessible dans un autre environnement d'orientation. La formation intègre également des éléments destinés aux entreprises dans lesquelles les employés bénéficient d'une orientation.

https://www.oesb.at/kompetenzen/guidance/projekte/erasmus-project-trias/trias-partners.html