



Miguel Peromingo, AMSEP

Se soucier des compétences

L'orientation professionnelle et les services d'emploi publics

Les compétences font office de monnaie d'échange dans le monde du travail. Les personnes possédant de bonnes compétences constituent une ressource de valeur sur tous les marchés du travail. L'investissement dans le développement des compétences est une transaction coûteuse mais rentable. Au cours des dernières décennies, les décideurs lui ont accordé beaucoup d'importance. Cependant, la situation sur le marché du travail étant en évolution constante de nos jours, posséder des compétences et des qualifications peut ne pas suffire. En plus d'être compétent pour exercer un emploi, il faut également pouvoir s'adapter facilement. Pour être fructueuses, les approches à l'égard des services d'emploi doivent donc permettre aux personnes de gérer les évolutions constantes au sein de leur travail et de maîtriser les transitions dans leur carrière comme faisant partie du cours normal de leur vie professionnelle.

Le phénomène d'après-crise consistant en un taux de chômage élevé associé à une pénurie de compétences crée une attente supplémentaire envers les services d'emploi et l'orientation professionnelle :

Selon une étude récente de l'OCDE, 25 % de l'ensemble des pays de l'OCDE s'inquiètent de ne pas disposer de suffisamment de main-d'œuvre adéquate. En Afrique sub-saharienne, plus de 40 % des employeurs s'inquiètent de ne pas trouver les travailleurs adéquats. En Asie, plus de la moitié des employeurs font face à ce problème. Pourtant, un tiers des travailleurs dans le monde déclarent qu'ils pourraient effectuer des tâches plus complexes dans leur travail si on leur en donnait l'occasion.



D'autre part, 13 % des travailleurs ne s'estiment pas suffisamment qualifiés pour l'emploi qu'ils exercent. Différents types d'inadéquations des compétences semblent poser problème dans le monde.

La mobilité a été envisagée comme outil pour lutter contre les inadéquations des compétences. Les travailleurs migrants n'ont jamais été aussi nombreux que ces dix dernières années. Pour la première fois de l'histoire, les villes sont plus peuplées que la campagne. Les cinq pays se développant le plus rapidement au monde se situent tous en Afrique. Les employeurs de ces pays se plaignent également car de nombreux jeunes Africains étudient au sein d'un système universitaire conçu pour former le personnel du secteur public et peu orienté vers le secteur privé. Le découragement dû à cette inadéquation structurelle peut en effet rendre des générations de nouveaux arrivants sur le marché du travail inaptes à l'emploi ou vider la région de son potentiel de compétences.

D'un autre côté, des pays émergents comme le Vietnam ont réduit le nombre d'emplois agricoles de deux tiers de la main-d'œuvre à moins de la moitié en créant plus de 12 millions de nouveaux emplois dans le secteur tertiaire ces dernières années. Ces grands changements nécessitent une transition dans les carrières et dans l'orientation professionnelle afin d'identifier les compétences, planifier leur développement et effectuer la transition.

Les services d'emploi publics et autres acteurs du marché du travail doivent guider et soutenir les individus tout au long de leur vie professionnelle face à tout ce qui peut se présenter, que ce soit le chômage ou un nouvel emploi.

La majeure partie des capacités investies dans l'orientation professionnelle semble consister à prendre des décisions professionnelles ou à faciliter le début de l'emploi pour les jeunes. Cela semble juste étant donné que de nos jours, les jeunes - et surtout ces huit millions de jeunes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation - deviennent un groupe vulnérable à long terme, demandant une



attention toute particulière pour les aider à intégrer le marché du travail et à y rester.

Mais qu'en est-il de l'orientation au cours des phases suivantes de la carrière ? De nos jours, selon le magazine économique *Forbes*, une personne vit en moyenne 3 à 5 changements de carrière. L'orientation professionnelle continue n'a jamais été aussi essentielle.

Le marché du travail est influencé par le changement des schémas sociaux, notamment par le fait qu'un emploi ne dure plus toute une carrière. Les contrats à long terme font partie du passé, et pas seulement pour les jeunes. Les transitions de carrière sont devenues la norme. Que la réorientation de carrière soit guidée par un souhait personnel ou par le chômage, la formation continue, les formations ponctuelles et l'orientation sont des outils indispensables pour organiser la réalité de sa carrière en une opportunité de développement personnel plutôt qu'en un cauchemar fait de recherche d'emploi ou de conditions de vie précaires.

Pour intégrer une approche pratique de l'orientation continue dans le vrai quotidien des acteurs du marché du travail qui soutienne les décisions professionnelles de ses clients, trois facteurs de réussite sont essentiels.

Premièrement, le client doit être reconnu comme étant le maître de sa propre carrière, peu importe qu'il soit hautement qualifié et désireux de changer d'emploi ou au chômage et vulnérable.

Tout le monde devrait avoir la dignité (et la responsabilité) de décider de ce que sa carrière doit être et de comment y parvenir. Les services d'emploi publics du monde entier doivent tout particulièrement travailler à permettre aux citoyens d'y parvenir. A cet effet, ils doivent par exemple offrir des services permettant de s'appuyer sur des compétences et atouts existants transférables et élargir la possibilité d'autonomie pour de futures transitions de carrière. Il faut aborder sa carrière de la même façon qu'on aborde un projet ou une entreprise commerciale



(même pour rechercher des contrats de travail). Les services d'emploi publics peuvent aider à développer les compétences entrepreneuriales et surtout l'attitude entrepreneuriale.

La transition vers un emploi différent est une option à haut potentiel, à la fois pour l'économie et pour le travailleur. Ainsi, la décision de changer de carrière ne devrait jamais être considérée comme un échec professionnel. Les travailleurs devraient savoir qu'il s'agit d'une option intéressante à envisager, pouvant profiter à leur carrière.

« Careers New Zealand », une entité de Nouvelle-Zélande dirigée par un conseil qui rend des comptes au Ministère de l'enseignement du pays, structure son offre en ligne et en personne en commençant par ce que le demandeur d'emploi souhaite vraiment faire. Ces questions peuvent être tout à fait indépendantes des qualifications officielles du client et s'appuient sur ses compétences et ses intérêts. Cela permet donc d'ouvrir la gestion de la carrière à des changements créatifs. Ce n'est qu'après avoir rassemblé des idées de carrière, s'il n'y en a pas encore, et avoir pris une décision concernant celle-ci que les offres d'emploi entrent en jeu. Cette méthode de recherche de travail offre au client plusieurs alternatives et donc un plus grand choix d'options. Les offres d'emploi suivent le client et non l'inverse. Les compétences de gestion de carrière comme la connaissance des opportunités, la capacité à prendre des décisions et la compétence de gestion du changement aident au mieux le client à faire la différence entre son propre potentiel de développement de capacités et les contraintes économiques pouvant limiter les capacités professionnelles.

Deuxièmement, les personnes offrant une orientation professionnelle continue, par exemple au sein d'un service d'emploi, doivent être des conseillers ou formateurs qualifiés, ayant eux-mêmes un haut niveau de compétences en matière de gestion de carrière. La qualité d'une orientation professionnelle a longtemps été associée au niveau d'expertise d'un conseiller et à l'assurance qu'ils traitaient leurs clients



de façon correcte (et légale). Néanmoins, l'attention portée aux connaissances techniques et l'autorisation de conseiller ne sont pas suffisantes pour offrir une orientation professionnelle de qualité pour les marchés du travail du monde entier. Pour donner davantage de moyens au client et prendre en compte les nouveaux schémas du monde du travail actuel, le conseiller doit être un bon exemple en utilisant des qualités personnelles comme l'empathie, la capacité à résoudre des problèmes et des compétences interculturelles. La connaissance des systèmes de TI, du fonctionnement du marché du travail et des cadres juridiques peut aussi bien s'acquérir sur le tas, car il s'agit de compétences moins transversales que celles nécessaires pour aider des personnes faisant face à des étapes importantes et difficiles dans leurs carrières.

Malheureusement le recrutement pour la fonction publique peut souvent limiter une gestion des ressources humaines ciblée des compétences des conseillers en orientation professionnelle. Une plus grande flexibilité est alors nécessaire soit pour façonner les compétences des conseillers en interne, soit pour travailler avec des solutions contractuelles d'orientation, surtout lorsque des compétences spécifiques comme la psychologie ou le travail social sont requises pour clore le service d'orientation professionnelle. Un certain nombre de services d'emploi publics profiteraient également d'une augmentation de leur taux de conseillers migrants pour soutenir les clients migrants, de conseillers handicapés pour clients handicapés, etc.

Offrir des services d'orientation professionnelle hautement spécialisés ne coûte pas nécessairement aussi cher qu'il y paraît en comparaison avec le placement professionnel. Trouver un emploi pour un client peut l'aider sur le moment mais avec les contrats de courte durée actuels, un même client est susceptible d'avoir rapidement à nouveau besoin d'aide. En revanche, aider les clients à développer des compétences pour chercher un emploi, pour se présenter et pour effectuer une transition de carrière peut effectivement réduire leur demande d'aide extérieure à l'avenir.



Au Royaume-Uni, un pays où le partenariat public-privé et la discrimination positive dans l'offre de conseils professionnels sont répandus, un réseau nouvellement lancé intitulé *LearnDirect Advice* permet aux clients d'accéder à toute une gamme d'opportunités d'apprentissage en ligne sur la gestion de carrière ou, s'ils le souhaitent, d'être mis en contact avec l'un des 200 conseillers qualifiés afin d'obtenir des informations sur les cours en ligne, chercher un stage pour acquérir de nouvelles compétences ou recevoir de l'aide pour planifier leurs carrières individuelles.

Cette approche permet aussi de trouver le bon équilibre entre les services d'orientation continue proposés en ligne et hors ligne.

Troisièmement, l'orientation professionnelle doit être pragmatique. Étant donné qu'une meilleure corrélation entre l'enseignement et l'emploi à long terme implique une restructuration coûteuse des structures politique et économique, les discussions politiques tendent à se retrouver bloquées par des contraintes budgétaires. Les services d'emploi publics et autres organisations opérationnelles sur le marché du travail sont en bonne position pour faciliter la coopération avec les instituts d'enseignement sans devoir d'abord changer les lois ou les systèmes de la sécurité sociale. La plupart des services d'emploi publics disposent déjà d'un bon réseau d'agences de formation, d'écoles, d'universités, d'entités du secteur tertiaire et de conseillers privés. Ces réseaux peuvent être utilisés de façon plus stratégique pour aider les clients à gérer leur carrière et soutenir les transitions nécessaires.

Le service de l'emploi de Singapour opère au sein du réseau « Career Link Associates ». La mission commune de ses membres consiste à offrir des services liés à la carrière et à aider à répondre aux besoins de formation et autres développements. Le réseau est dirigé conjointement par le Ministère de la main-



d'œuvre, le Ministère de l'enseignement, l'Agence de développement de la main-d'œuvre et le Conseil de la bibliothèque nationale de Singapour.

Aux Philippines, une société privée dénommée « Career Systems » est le fournisseur principal d'orientation professionnelle depuis 1983. Elle offre toutes sortes de services de carrière continue en coopération avec le Ministère du travail.

L'orientation professionnelle peut offrir les services suivants : donner davantage de moyens au client, augmenter la qualité des ressources humaines et augmenter le pourcentage d'efficacité de l'enseignement et de citoyens aptes au travail. D'une certaine façon, l'orientation professionnelle aide à surpasser une politique consistant en une surprotection face à l'emploi (et aux profils d'emploi) et amène les demandeurs d'emploi à se soucier d'eux et de leurs compétences. Plutôt que d'adopter une solution unique, elle leur permet de développer des compétences qu'ils pourront exploiter pour le restant de leur vie.

Cela peut également permettre de faciliter l'augmentation de la confiance nécessaire entre les employeurs et les demandeurs d'emploi afin de rendre le recrutement efficace et durable.

Les services d'emploi publics sont au cœur de tous ces éléments et devraient continuer à lutter pour une offre d'orientation professionnelle de qualité.