

Potentiels du conseil à distance et expériences des ORP en la matière

Rapport final relatif à l'étude mandatée par le SECO



Martina Hörmann, Bernadette Wüthrich, Minnie Silfverberg

Février 2024

Impressum

Potentiels du conseil à distance et expériences des ORP en la matière

Olten, Février 2024

Autrices : Martina Hörmann, Bernadette Wüthrich, Minnie Silfverberg

Donneurs d'ouvrage : Martin Gasser, Mirjam Strupler Leiser, SECO TCMI

Gestion de projet
(mandataire) : Martina Hörmann

Équipe de projet : Enrico Cavedon, Kaja Heberlein, Martina Hörmann,
Sarah Madörin, Minnie Silfverberg, Bernadette Wüthrich

Cette étude a été mandatée par la Commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage (CS AC). Le suivi de l'étude a été mené par le SECO en collaboration avec des représentants de la CS AC et des organes d'exécution cantonaux.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
www.fhnw.ch
www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/soziale-arbeit/institute
www.blended-counseling.ch

Table des matières

Management Summary	7
Partie I. Résultats de l'étude	10
1 Objectifs, démarche et contexte professionnel	10
2 État des lieux	12
2.1 Analyse de la littérature	12
2.2 Entretiens avec des spécialistes	16
2.2.1 Opportunités et potentiels du conseil à distance	16
2.2.2 Groupes cibles pour le conseil à distance	17
2.2.3 Défis et risques liés au conseil à distance	18
3 Évaluation des ORP	20
3.1 Conseil à distance au sein des cantons : contexte	20
3.2 Enquête auprès des responsables et des coordinateurs ORP : perspectives organisationnelles et stratégiques	20
3.2.1 Opportunités et potentiels du conseil vidéo et téléphonique au sein des ORP	21
3.2.2 Défis et risques liés à la mise en œuvre du conseil vidéo et téléphonique auprès des ORP	23
3.2.3 Groupes cibles du conseil à distance dans les ORP	25
3.2.4 Effets possibles sur l'efficacité du conseil à distance	28
3.3 Entretiens avec les conseillers en personnel ORP	29
3.3.1 « Une belle opportunité pour tous » ? Opportunités et potentiels pour les demandeurs d'emploi	29
3.3.2 Conception flexible, individuelle et axée sur les besoins. Opportunités et potentiels en matière de conseil	30
3.3.3 Opportunités et potentiels en matière d'organisation	31
3.3.4 Défis du conseil à distance pour les clients	31

3.3.5	« Je ne sais pas s'ils sont aux Seychelles en ce moment ». Défis liés au conseil à distance	32
3.3.6	« Dans des cas exceptionnels ». Opportunités et défis du conseil téléphonique dans les ORP	33
Partie II. Recommandations pour intégrer le conseil à distance dans les ORP		34
4	Créer des conditions-cadres pour le conseil à distance	36
4.1	Conditions-cadres nationales et/ou cantonales	36
4.2	Conditions-cadres organisationnelles	39
4.2.1	Compétences numériques des conseillers en personnel	40
4.2.2	Situation initiale : attitude des conseillers face aux possibilités du conseil à distance	42
4.2.3	La dimension organisationnelle du conseil hybride	44
5	Aménagement du processus de conseil en fonction des besoins et des objectifs	47
5.1	Groupes cibles	47
5.2	Éléments pour un aménagement réussi du processus de conseil	48
5.3	Perspectives	52
6	Bibliographie	54
7	Annexe	58
7.1	Terminologie	58

Liste des figures

Fig. 1 : Opportunités et potentiels du conseil vidéo et téléphonique	22
Fig. 2 : Défis liés au conseil vidéo	23
Fig. 3 : Défis liés au conseil téléphonique	24
Fig. 4 : Groupes de personnes pour lesquels le conseil vidéo ou téléphonique pourrait offrir une plus-value	26
Fig. 5 : Estimation de l'atteinte des objectifs d'un point de vue stratégique	28
Fig. 6 : Aspects aux niveaux national et cantonal	36
Fig. 7 : Aspects organisationnels	39
Fig. 8 : Modèle de compétences du conseil hybride	41
Fig. 9 : Classification préliminaire des attitudes face au conseil vidéo	42

Liste des tableaux

Tab. 1 : Critères d'exclusion pour le conseil vidéo et téléphonique du point de vue des responsables	27
--	----

Liste des abréviations

AI	Assurance-invalidité
AVS	Assurance-vieillesse et survivants
BA	Agence fédérale pour l'emploi (Allemagne)
CII	Collaboration interinstitutionnelle
CP	Conseiller en personnel
CT	Conseil téléphonique
CV	Conseil vidéo
DE	Demandeur d'emploi
LACI	Loi sur l'assurance-chômage
MMT	Mesures relatives au marché du travail
ORP	Office régional de placement
PET	Programmes d'emploi temporaire
SECO	Secrétariat d'État à l'économie

Management Summary

En raison de la pandémie de Covid-19, les consultations à distance ont fortement augmenté dans différents domaines du conseil et du soutien, de même que dans les ORP. Les institutions qui privilégiaient auparavant le conseil en présentiel ont été contraintes d'introduire des formats numériques tels que le conseil vidéo et téléphonique. Opérés dans la hâte, ces changements ont permis de continuer à assurer les activités de conseil. Il y a encore peu, il n'existait aucun cadre de référence pour le conseil à distance au sein des ORP. Sur mandat du SECO, une équipe de l'Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement de la Haute école de travail social de la Suisse du Nord-Ouest (Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz) a, dans le cadre de cette étude, analysé entre décembre 2022 et décembre 2023 le potentiel du conseil vidéo et par téléphone ainsi que les expériences des ORP en la matière.

L'étude, menée en trois étapes, avait pour mission de recueillir des connaissances systématiques sur les opportunités, les difficultés, les groupes cibles et les différents éléments permettant d'atteindre les objectifs du conseil à distance, soit le conseil vidéo et par téléphone, au sein des ORP, pour ensuite formuler des recommandations. La première étape s'est attachée à analyser la littérature existante et à mener des entretiens avec des spécialistes pour proposer une vue d'ensemble du conseil vidéo et téléphonique. La deuxième étape a consisté à récolter aux niveaux stratégique (enquête quantitative en ligne auprès des directions et des coordinateurs ORP, N=76) et opérationnel (32 entretiens vidéo qualitatifs en ligne avec des conseillers ORP) diverses expériences, évaluations et propositions visant à promouvoir le conseil vidéo et téléphonique dans les ORP. S'agissant de la troisième étape, les résultats intermédiaires ont été dépouillés lors de quatre ateliers de validation auxquels ont participé 60 responsables et conseillers en personnel ORP, lesquels ont formulé des suggestions afin d'enrichir certains aspects. À l'issue de ces trois étapes, les résultats ont été synthétisés et mis en relation avec des réflexions stratégiques, pour ensuite en tirer des recommandations et offrir des pistes de travail.

Depuis la pandémie, les ORP des 26 cantons utilisent le conseil à distance de manière extrêmement hétérogène. En effet, 14 cantons au moins recourent au conseil vidéo ; dans les 12 autres, il est parfois explicitement interdit ou n'est pas encouragé, ou il arrive que les conditions-cadres (infrastructure) ne soient pas adaptées. Le conseil téléphonique est utilisé dans au moins 17 cantons, tandis que six cantons ne le pratiquent pas et trois cantons ont fourni des données ambiguës. Après la pandémie, le conseil téléphonique a été supprimé dans certains cantons, tandis que dans d'autres, les collaborateurs étaient libres d'y recourir.

Après analyse de la littérature, on constate que le conseil à distance a surtout fait l'objet de recherches approfondies dans le domaine de la psychothérapie. Le discours dans les régions germanophones, francophones et anglophones se révèle très homogène. Dans l'ensemble, la recherche en matière de conseil vidéo est plus abondante que celle en matière de conseil téléphonique.

Les *opportunités et les potentiels du conseil à distance* que l'on trouve dans la littérature sont multiples : ce dernier offre non seulement une flexibilité spatiale, mais permet également d'économiser des ressources en réduisant les trajets ; il permet de fournir des conseils même si le temps manque et, dans le cas du conseil vidéo, d'enrichir la communication (également non verbale). En termes de communication, le conseil vidéo se rapproche sensiblement d'un entretien en présentiel et offre en outre de nombreuses possibilités méthodologiques et de traitement des documents. C'est pourquoi nombreux sont les conseillers qui ont vécu des expériences globalement positives avec ce type de format lors de la pandémie, contrairement au scepticisme qui prévalait alors. Ces potentiels ont également été étayés par cinq des spécialistes interrogés, qui ont ajouté d'autres dimensions : le conseil

vidéo offre davantage de flexibilité pour répondre plus précisément aux besoins des clients, par exemple lorsque ceux-ci ne peuvent pas se rendre sur place pour diverses raisons ou si un bref contact numérique suffit pour clarifier des questions en suspens. Certains spécialistes ont également évoqué le potentiel que représentent les formats numériques et analogiques, susceptibles de devenir une composante courante du monde du travail moderne au 21^e siècle.

Les opportunités et les potentiels du conseil à distance, soit le conseil vidéo et téléphonique, mentionnés dans l'état des lieux apparaissent également dans les évaluations des ORP eux-mêmes. Ainsi, le conseil vidéo présente de nombreux avantages en termes d'organisation : un accroissement de l'efficacité, un conseil indépendant du lieu, une meilleure utilisation des locaux et davantage de flexibilité en cas de besoins à court terme. Les potentiels du conseil à distance, surtout le format vidéo, renvoient l'image d'une organisation moderne soucieuse de ses clients, apte à recruter et à fidéliser ses collaborateurs. Du point de vue de la consultation, il a été souligné que le format vidéo ouvrait de nouvelles perspectives aux conseillers en personnel et leur permet de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi au cas par cas. En outre, il participe à l'amélioration des compétences numériques des demandeurs d'emploi, en prévision d'entretiens d'embauche par vidéo. Pour la majorité des conseillers en personnel interrogés, il est essentiel de continuer à utiliser le conseil à distance en alternance avec le conseil en présentiel.

De l'avis des responsables, les *groupes cibles spécifiques* qui ont été identifiés englobent un large éventail de personnes qui pourraient profiter du conseil à distance : les demandeurs d'emploi en gain intermédiaire, les personnes hautement qualifiées, les personnes bénéficiant de mesures relatives au marché du travail ou les personnes proches de la retraite. Parallèlement, il a été souligné que la décision de recourir au conseil à distance devait être prise au cas par cas et en fonction des besoins. Les conseillers en personnel estiment également que le conseil vidéo constitue une opportunité pour nombre de demandeurs d'emploi, en particulier ceux qui bénéficient d'un bon équipement informatique et de compétences techniques de base ainsi que ceux qui ne peuvent se rendre que difficilement à l'ORP en raison de la distance ou de leur situation de vie. S'agissant des critères d'exclusion, le manque de compétences numériques, un faible niveau de connaissances linguistiques, des équipements techniques inadaptés, une implication moindre et des manquements (répétés) aux obligations ont été mentionnés.

Dans la littérature, la possibilité de créer une relation via le conseil vidéo est considérée comme positive, en particulier par rapport à d'autres formats de conseil numériques, comme le courriel ou le téléphone. Il manque toutefois encore des études concernant l'efficacité du conseil vidéo et téléphonique menées sur une vaste échelle. Les conseillers en personnel ont apprécié différemment la possibilité d'établir une bonne relation de travail avec le format vidéo, selon qu'ils avaient de l'expérience et qu'ils avaient les compétences pour mener précisément un entretien vidéo. Les conseillers avec peu d'expérience préalable ont eu tendance à moins bien évaluer le format vidéo, tandis que ceux davantage expérimentés ont souligné les avantages et les possibilités d'organisation, en particulier lorsque le conseil vidéo est utilisé en alternance avec le conseil en présentiel.

Dans la littérature spécialisée, les éventuels *défis du conseil à distance* ont porté, entre autres, sur la formation nécessaire des professionnels en matière numérique, la stabilité et la facilité d'utilisation des outils techniques, les compétences de base des personnes en recherche de conseils ainsi que la protection des données. Les spécialistes ont également relevé ces points lors des entretiens, sachant que le défi tient également à la nécessité pour les conseillers d'accepter ces nouveaux formats de conseil. Selon les responsables et les conseillers en personnel, les éventuels défis du conseil vidéo et téléphonique portent sur leur capacité à assurer la qualité du conseil dans ce format et à gérer une implication éventuellement plus faible des demandeurs d'emploi. Par ailleurs, la garantie du mandat

de contrôle est un aspect essentiel, même dans le cas d'un conseil à distance. Les conseillers en personnel doivent adopter une démarche précise et structurée pour relever d'autres défis, comme s'assurer que les échanges se déroulent dans un environnement confidentiel et calme, que les demandeurs d'emploi se sont préparés convenablement à l'entretien, tout en parant à d'éventuels problèmes techniques. Dans l'ensemble, le conseil téléphonique est jugé moins important et moins efficace que le conseil vidéo, notamment parce que l'aspect visuel manque. Il peut toutefois être pertinent pour de brefs entretiens, de même que pour les personnes à mobilité réduite et dans certains cas exceptionnels.

Dans l'ensemble, même si les priorités et les comportements divergent parfois et si les formats de conseil sont utilisés de façon hétérogène, les résultats des différentes étapes de l'analyse ne sont pas totalement contradictoires s'agissant des potentiels et des défis du conseil à distance. Ils fournissent d'ailleurs diverses indications utiles au développement futur de l'activité de conseil au sein des ORP. En synthétisant les résultats, on constate qu'avec les formats de conseil à distance, en particulier le conseil vidéo, on parvient à des résultats tout aussi satisfaisants en ce qui concerne les objectifs liés au processus de conseil. Parallèlement, il apparaît clairement que les comportements et les préférences au niveau stratégique influencent - directement ou indirectement - le conseil à distance, en facilitant et encourageant activement son utilisation. De même, les différences cantonales observées dans la mise en œuvre du conseil à distance s'expliquent en partie par une divergence d'interprétation et d'exécution des bases légales au plan national.

L'étude a mis en évidence la nécessité d'associer étroitement entretiens sur place et à distance. C'est pourquoi, dans le cadre des recommandations, il est proposé d'utiliser la notion de « conseil hybride », car elle englobe systématiquement les divers types de conseil en mettant moins l'accent sur le conseil à distance en tant que tel.

Les recommandations portent sur les conditions-cadres (nationales/cantonales et organisationnelles) ainsi que sur la dimension du conseil. En termes stratégiques, il est indispensable de développer un cadre légal pour réglementer l'utilisation du conseil vidéo et téléphonique au sein des ORP. Les conseillers en personnel ont également suggéré de créer un cadre national pour définir le concept de conseil hybride dans les ORP.

Pour ce faire, il serait nécessaire d'établir une stratégie ou une base précise valable au niveau national et de créer une solide infrastructure technique respectant la protection des données. On s'assurerait ainsi une utilisation du conseil numérique valable dans toute la Suisse, dans des proportions comparables. De même, les formations continues dans le domaine des compétences numériques seraient logiquement organisées au niveau national, pour ainsi renforcer la professionnalisation du conseil hybride dans les ORP, tant sur le plan des compétences techniques que sur celui des différentes méthodes de conseil (notamment le format vidéo).

Le conseil hybride consiste à intégrer des formats à distance dans le processus de conseil en fonction des besoins et des objectifs. Les recommandations de l'étude renvoient ici directement à la Stratégie SPE 2030, dont l'objectif est d'axer le conseil sur les besoins et d'ouvrir explicitement la possibilité du conseil vidéo.

Si les opportunités et les potentiels offerts par le conseil vidéo et téléphonique sont exploités à des fins bien précises et si les défis qu'il pose sont relevés avec compétence, les ORP auront toutes les cartes en main pour mener à bien leur mandat.

Partie I. Résultats de l'étude

1 Objectifs, démarche et contexte professionnel

Depuis la pandémie de la Covid-19, le conseil à distance¹ s'est rapidement développé dans de nombreux secteurs, comme le travail social, la psychologie, l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière ainsi que dans des domaines apparentés. Avant la pandémie, alors que de nombreuses institutions proposaient exclusivement des consultations en présentiel, il a fallu trouver rapidement de nouveaux canaux pour accompagner sans contact personnel les clients ou les personnes en quête de conseils, et leur offrir des conseils de qualité. Pour ce faire, alors qu'elles n'avaient pas le choix, de nombreuses institutions ont rapidement adapté leur offre en proposant des formats de consultation numériques. Le conseil vidéo et le conseil téléphonique ont notamment connu un développement remarquable pendant la pandémie (cf. Engelhardt & Engels 2021 ; Silfverberg 2021 ; Wenzel, Jaschke & Engelhardt 2020).

Plusieurs ORP ont également été concernés : depuis la pandémie, il est possible de faire du conseil téléphonique et vidéo, le conseil téléphonique étant apparemment largement utilisé. À ce jour, il n'existe toujours pas de stratégie homogène ni de principes fondamentaux régissant l'utilisation du conseil à distance. On manque encore de connaissances systématiques sur les opportunités et les difficultés qu'il présente ainsi que sur ses éventuels objectifs et aspects en matière d'efficacité au sein des ORP. De même, on ne sait pas encore très bien quel(s) groupe(s) cible(s) des ORP est/sont plus ou moins concerné(s) par le conseil à distance.

La phase 1 de l'étude a porté sur une analyse systématique et pratique du conseil à distance (vidéo/téléphonique) dans des domaines autres que l'AC/le SPE. La phase 2 s'est attachée à recueillir les évaluations des ORP concernant différents aspects du conseil à distance, du point de vue des directions/coordonateurs et des conseillers en personnel. Elle a également rassemblé des souhaits de développement du conseil à distance dans les ORP et de premières recommandations pour son application en milieu professionnel.

Les questions centrales étaient les suivantes :

- Quelles sont les opportunités et les potentiels offerts par le conseil à distance ?
En distinguant les deux formats (conseil vidéo et conseil téléphonique) et en les comparant au conseil en présentiel.
- Pour quels groupes cibles le conseil à distance est-il particulièrement adapté ?
En distinguant le conseil vidéo et le conseil téléphonique.
- Quels sont les défis et les risques liés au conseil à distance ?
En distinguant les deux formats (conseil vidéo et conseil téléphonique) et en les comparant au conseil en présentiel.
- Quelles sont les recommandations pour réussir un conseil à distance ? En distinguant les deux formats (conseil vidéo et conseil téléphonique).

En outre, les résultats ont été systématisés, dans la mesure où cela était pertinent, selon le type de clients, les processus de conseil et l'organisation.

¹ Cf. Annexe pour la terminologie 7.1.

La vidéo a connu un essor considérable depuis la pandémie et de nombreux conseillers ont fait l'expérience de réunions en ligne, dispensant parfois même leurs conseils par ce biais (Engelhardt & Engels 2021, Silfverberg 2020, 2021, 2023, Wenzel, Jaschke & Engelhardt 2020).

En tant que canal audiovisuel synchrone, la communication vidéo est très riche et du point de vue de la psychologie des médias, elle se rapproche le plus de la consultation en présentiel. Par ailleurs, le format vidéo permet une flexibilité spatiale, car les deux protagonistes ne doivent pas nécessairement se trouver au même endroit pour échanger.

Avant déjà, le conseil téléphonique était utilisé comme solution d'urgence ou en cas de crise, à l'image de la « Main tendue ». En raison de sa rapidité et de sa flexibilité spatiale, la communication par téléphone est particulièrement bien adaptée lorsqu'une aide et un soutien immédiats sont nécessaires.

Ces dernières années, le téléphone est devenu un moyen de communication possible dans le cadre d'un conseil hybride. Il vaut donc la peine d'examiner brièvement les avantages et les inconvénients de ce format de communication.

2 État des lieux

Dans un premier temps, on a analysé concrètement les différents aspects du conseil à distance dans des domaines apparentés à l'AC et au SPE. L'accent a été mis exclusivement sur les formats synchrones que sont le conseil vidéo et le conseil téléphonique. D'autres formats de conseil à distance, comme ceux basés sur un texte, n'ont pas été pris en compte. Cette analyse s'est intéressée aux questions ci-dessus, à savoir quels sont les opportunités et les potentiels du conseil à distance, autrement dit les possibilités offertes par les formats numériques, aussi bien pour les demandeurs d'emploi, le processus de conseil que pour l'organisation. Il a également été question d'identifier les éventuels groupes cibles et les différentes raisons pour lesquelles le conseil à distance serait bénéfique. Un autre aspect a été examiné, à savoir les éventuels éléments justifiant l'utilisation du conseil à distance et la question de la valeur ajoutée aux différents niveaux.

S'agissant des objectifs, dans quelle mesure ceux définis au début du processus de conseil sont-ils susceptibles d'être atteints avec le conseil à distance, autrement dit dans quelle mesure le recours au format numérique dans le processus global (en combinaison avec le conseil en présentiel) peut-il améliorer l'atteinte desdits objectifs ?

Les éventuels effets positifs du conseil à distance peuvent également être classés en opportunités et en potentiels. On précisera toutefois qu'il n'est pas prévu de mener exclusivement des entretiens à distance, mais plutôt d'alterner, au cours du processus, entre le conseil à distance et en présentiel.

Outre les opportunités, les défis et les risques ont également été examinés. Les risques sont perçus dans le présent document comme des difficultés et des menaces susceptibles de survenir lors des entretiens à distance. En supposant qu'une majorité de ces difficultés, si on les formule de manière positive, peuvent être considérées comme des défis que l'on peut au mieux relever, on privilégiera la notion de défis. La relation entre les différents thèmes susmentionnés peut également s'appliquer aux défis, en observant ici les contre-indications possibles, c'est-à-dire pour quel groupe cible le conseil à distance n'est pas ou moins approprié, ainsi que sur ses éventuels effets négatifs.

2.1 Analyse de la littérature

Des recherches systématiques dans la littérature ont été menées pour obtenir une photographie de l'argumentaire qui prévaut actuellement en matière de conseil à distance synchrone.² Dans la psychothérapie et le domaine médical en particulier, il est frappant de constater que l'utilisation des entretiens à distance et des nouvelles technologies fait depuis longtemps déjà l'objet de réflexions et que des premières recherches empiriques sur leur efficacité sont disponibles.

Utilisation des différents formats à distance et avantages

L'utilisation privilégiée de la vidéo et du téléphone en période de pandémie n'est pas surprenante dans la mesure où ces deux formes de communication sont parfaitement adaptées pour entrer en contact de manière synchrone avec les personnes en recherche de conseils/les clients. Cette flexibilité spatiale permet d'économiser des ressources, car les trajets ne sont plus nécessaires (cf. Silfverberg

² Pour ce faire, des recherches ont été menées à l'aide de mots-clés dans différentes bases de données bibliographiques, en incluant non seulement l'argumentaire germanophone, mais aussi anglophone et francophone. Dans l'ensemble, l'argumentaire reste le même concernant les thématiques et les résultats. Ceux-ci ont été passés en revue et analysés en tenant compte de leur pertinence et des doublons. Une fois ceux-ci éliminés, les titres et les résumés des autres résultats de recherche ont été examinés. Les résultats qui n'apportent rien aux interrogations de la présente étude ont été éliminés, par exemple lorsque seules des formes écrites du conseil à distance ont été abordées. Pour les études ou articles retenus, il a été décidé sur la base de leurs résumés et du texte intégral dans quelle mesure ils étaient pertinents pour répondre à nos interrogations.

2020). En outre, les consultations peuvent également avoir lieu lorsque le facteur temps est limité, notamment lorsque les clients sont très occupés par leur travail ou leur vie privée.

Du point de vue de la psychologie des médias, un autre avantage du conseil vidéo et téléphonique par rapport à d'autres formes de conseil numérique, comme le courriel ou Messenger, réside dans sa richesse : outre la compréhension verbale de la communication, ces deux formats permettent également de saisir des informations paraverbales, comme le débit, le volume ou l'intonation et la mélodie de la voix. Ces formes de communication permettent de percevoir et d'interpréter les déclarations de l'interlocuteur à différents niveaux (cf. Batinic & Appel 2008 ; Hörmann et al. 2023 ; Lewis et al. 2004). De même, des informations contextuelles sont transmises : le conseiller peut apercevoir en arrière-plan l'environnement de vie de son client/de la personne en quête de conseils (cf. Hörmann 2022 ; Wenzel et al. 2020).

Par contre, avec le conseil téléphonique, on se concentre exclusivement sur le sens qu'est l'ouïe, ce qui permet de percevoir des nuances ténues dans la communication paraverbale. Dans l'ensemble, les publications relatives au conseil vidéo sont nettement plus nombreuses que celles sur le conseil téléphonique, ce qui est probablement lié au fait que le conseil vidéo est un format relativement récent, alors que le conseil téléphonique est, historiquement parlant, un format de conseil « classique », en particulier pour les situations d'urgence et de crise. Les réflexions structurées sur l'intégration de cette forme de communication dans le conseil destiné aux chômeurs constituent plutôt l'exception (cf. par exemple Kirchmann et al. 2021 : 30).

Défis liés aux formats du conseil à distance

Les avantages évidents du conseil à distance synchrone, par téléphone et par vidéo, sont neutralisés par différents défis. Pour le conseil vidéo notamment, le choix d'un logiciel approprié peut constituer un obstacle : outre une utilisation simple aussi bien pour les clients que pour les conseillers, la confidentialité doit être garantie, ce qui implique des systèmes de communication vidéo conformes à la protection des données. L'expérience montre toutefois que la facilité d'utilisation et la protection des données ne sont pas toujours compatibles, de sorte qu'il faut trouver un compromis (cf. Camenzind et al. 2021 : 68 ss ; Hörmann, Camenzind & Kirchhofer 2020 : 64 ss).

Selon les spécialistes, l'introduction du conseil à distance dans le cadre de la pandémie a d'abord été une « solution de secours » pour de nombreuses institutions. Or, comme le conseil à distance a été instauré dans l'urgence, il n'a pas toujours été possible de créer une base conceptuelle propre aux différents formats numériques. À noter qu'il existe déjà quelques réflexions théoriques et conceptuelles dans le domaine de la psychothérapie notamment (par ex. « Concepts de la télé-psychologie » [traduction libre] cf. Haddouk 2017, Haddouk & Bouchard 2022).

Ce domaine présente d'autres défis, comme celui de la création de la relation thérapeutique (cf. également ci-dessous). En effet, l'absence de contact visuel pourrait réduire la perception de l'empathie et du sentiment de connexion (« feeling connected ») (Smith & Gillon 2021 : 550, Grondin et al. 2020). La perte de contrôle, les situations à risque et l'interruption de la thérapie sont d'autres défis abordés dans ce contexte (Dolev-Amit et al. 2020, Geller 2020).

Relation professionnelle dans les formats de conseil à distance

Dans une étude récemment publiée par Schaarschmidt (2023), celui-ci a examiné de manière empirique deux aspects précis du processus de conseil vidéo : il a, d'une part, recueilli et analysé les évaluations de la qualité de la relation professionnelle dans le conseil vidéo par rapport à un conseil en présentiel et, d'autre part, étudié l'intensité des émotions ressenties dans ces deux formats.³ Deux constats méritent d'être relevés : d'une part, la qualité de la relation a certes été mieux évaluée dans le format en présentiel que dans le format vidéo, d'autre part, elle a été jugée comme également élevée dans ce dernier format, les clients lui ayant attribué une meilleure note que les conseillers en personnel (ibid., p. 57 ss).

Lewis et al. (2004) ont étudié le recours à la consultation en ligne pour faire face à des problèmes professionnels. Ils ont constaté que les clients se sentaient moins intimidés et davantage maîtres de la situation pendant l'interaction en ligne que lors de la consultation en présentiel. Dans une étude de Day et Schneider (2002), les clients participaient moins activement lors des entretiens de conseil en présentiel que lorsque la technologie était utilisée (valeurs mesurées entre autres par le niveau d'activité, l'initiative, la confiance, la spontanéité). Les auteurs de l'étude ont supposé que la distance provoquait chez les clients une plus grande responsabilité d'interaction que lors de thérapies en présentiel, et que la distance les rend plus ouverts (ibid.).

Dans une étude de Simpson et Reid (2014), l'alliance de travail évaluée par les patients dans les thérapies par visioconférence était uniformément élevée et équivalente au format en présentiel. Selon Berger (2017, p. 519), le nombre d'études sur les thérapies en visioconférence est toutefois encore limité et la question de savoir si cette alliance peut déterminer le résultat reste sans réponse pour le format vidéo.

Smith et Gillon (2021, p. 551) rapportent des entretiens avec des thérapeutes où il ressort que la relation thérapeutique en ligne permet de renforcer la confiance des clients, car ils peuvent parler de leurs difficultés en toute tranquillité : « ... une relation intime se développe, dans laquelle le client révèle finalement beaucoup d'informations et d'expériences personnelles, de pensées et de choses de ce type, et peut-être que pour certaines personnes, il est moins gênant d'en parler sur Skype que dans un bureau » (ibid.).

Une étude empirique, qui se base sur des entretiens avec des psychothérapeutes lesquels, outre leur activité en présentiel, proposaient des accompagnements par conseil vidéo, aborde la question de savoir comment une relation de travail thérapeutique peut être établie à distance. En dépit des contraintes liées au format à distance (p. ex. vulnérabilité due à une moins bonne capacité d'observation ou à des perturbations techniques), il ressort que le travail psychothérapeutique est jugé suffisamment bon ou qu'une « véritable psychothérapie » peut être effectuée (Mathieu-Fritz 2018, p. 159).

Acceptation et utilisation des formats à distance par les groupes cibles

Dans toutes les études spécialisées, on trouve des explications qui tiennent compte des différents groupes cibles en matière de conseil à distance. Ainsi, il existe des études, des descriptions conceptuelles, des guides/des documents de référence ainsi que des rapports pratiques sur les opportunités et les possibilités du conseil à distance pour les personnes âgées (Bättig et al. 2021), pour les femmes victimes de violence (Bayer et al. 2010), dans la psychothérapie (Haun et al. 2020), en matière de conseil en aide sociale (Truttmann 2022), dans l'orientation professionnelle (Blaich & Knickrehm 2021, Kühne 2021, NFB 2021, Silfverberg 2020, 2021, 2023), pour les personnes au chômage (Rübner &

³ Petite réserve : à préciser que l'échantillon était composé d'étudiants ayant joué le rôle de conseillers et de clients. En dépit de cette réserve, ces résultats paraissent suffisamment intéressants pour les intégrer dans la suite de l'étude.

Pintschka-Vögeli 2022, Rübner 2022⁴), dans l'orientation professionnelle de l'AI (Heule 2020) ainsi que dans le coaching (Wrede & Zimmermann 2020).

Des aspects très divergents du conseil à distance sont pris en considération : la disposition à accepter les offres de conseil numérique ainsi que les réserves à leur égard sont plutôt considérées dans une perspective professionnelle de conseil (Blaich & Knickrehm 2021). La charge de travail et les éventuels changements des conditions de travail des conseillers (Blaich & Knickrehm 2021) constituent un aspect qui relève plutôt de l'organisation. Une étude menée dans le cadre de l'orientation professionnelle s'est penchée sur la disposition à utiliser les technologies basées sur le web, en interrogeant quantitativement les conseillers et les groupes cibles. La fréquence d'utilisation, l'attitude positive ainsi que, pour les professionnels, le soutien de la hiérarchie sont apparus comme des facteurs essentiels favorisant leur disposition à utiliser les nouvelles technologies (notamment le conseil vidéo) (Ozenne et al. 2018). Il est possible que certains thèmes propres à une profession se prêtent particulièrement bien au conseil à distance (cf. Lewis et al. 2007 : 149). Les différents formats de consultation à distance sont également appréciés dans d'autres domaines qui transmettent de nombreuses informations et des conseils spécialisés (cf. par ex. Camenzind et al. 2021).

Sur la base d'entretiens qualitatifs menés avec des interlocuteurs masculins, une autre étude en lien avec la prévention du VIH a montré que les offres de conseil à distance traitant de thèmes potentiellement dévalorisants étaient bien acceptées, notamment en raison d'un niveau de confidentialité plus élevé avec ce format (Faussat et al. 2022). En outre, des études se sont penchées sur d'autres thèmes dévalorisants, comme les services d'aide aux personnes dépendantes, dont les groupes cibles concernés se sont montrés davantage réceptifs. Le plus souvent, c'est le conseil par courriel, asynchrone, qui était utilisé et l'anonymat était l'un des facteurs décisifs favorisant une plus grande ouverture (cf. Maier & Schaub 2016).

Efficacité et effets du conseil à distance

Les témoignages sur les effets du conseil à distance recueillis dans des études empiriques concernent presque exclusivement le domaine (psycho)thérapeutique et clinique (Eichenberg & Kühne 2014) et ne sont pas encore concluants.

Ainsi, selon Smith et al. (2022), il n'y aurait pas suffisamment de preuves quant à l'efficacité de la vidéothérapie : « There is a lack of evidence that video therapy is effective. » (ibid.) La méta-étude de Backhaus et al. (2012 : 111) suggère que la psychothérapie basée sur la vidéo est généralement perçue de manière satisfaisante par les utilisateurs et présente des résultats cliniques similaires à ceux de la psychothérapie traditionnelle en présentiel. Bien que le nombre d'articles publiés sur la psychothérapie basée sur la vidéo soit en hausse, Backhaus et al. (ibid.) estiment qu'il est nécessaire de mener des études cliniques supplémentaires à grande échelle, afin d'en évaluer plus précisément l'efficacité.⁵

En outre, on trouve des études empiriques sur certains aspects qui peuvent avoir une influence positive sur l'efficacité, comme l'amélioration du contact visuel en vidéothérapie (Grondin et al. 2020), le renforcement de la relation thérapeutique (Geller 2020) et l'utilisation du contact par vidéo pour gérer les interruptions thérapeutiques (Dolev-Amit et al. 2020).

Méthodes et compétences

⁴ Le professeur Matthias Rübner était l'un des spécialistes externes dans la phase 1.2. C'est pour cette raison que ses conclusions sont exposées au chapitre 2.2.

⁵ Même si cette affirmation est tirée d'une publication de 2012, il faut souligner la nécessité de mener une recherche empirique sur l'efficacité du conseil vidéo, même dans la situation qui nous concerne.

Les publications qui s'intéressent aux approches méthodologiques concrètes en matière de conseil vidéo ont tendance à augmenter (Engelhardt & Engels 2021, Engelhardt & Gerner 2017, Engelhardt 2022, Jung 2016, Hartmann-Strauss 2020). Certaines d'entre elles portent sur les compétences nécessaires des conseillers, qu'il s'agisse des « compétences médiatiques en matière de dialogue » (Knatz & Schumacher 2019) ou des compétences nécessaires à la réalisation du conseil hybride (Camenzind et al. 2023).

Dans le domaine de la psychothérapie également, les possibilités et les opportunités des nouvelles technologies de communication basées sur le web pour les thérapies destinées aux adolescents et aux jeunes adultes ou l'importance de la formation des professionnels pour l'accompagnement psychothérapeutique des adolescents par consultation vidéo sont discutées à l'aune d'exemples (Leroux & Leboe 2015, Astruc et al. 2015).

2.2 Entretiens avec des spécialistes

Dans la deuxième phase (étape 1.2), six entretiens portant sur le recours au conseil à distance ont été menés en suivant un guide. Les entretiens se sont orientés sur certains aspects tirés de l'analyse de la littérature, ainsi que sur les thèmes suivants : opportunités et potentiels, difficultés et risques, groupes cibles, recommandations pour la mise en œuvre et effets possibles du conseil à distance. Ces thèmes ont été abordés séparément pour le conseil vidéo et le conseil téléphonique.

Six personnes ont été interrogées : trois avec une expérience pratique du conseil vidéo et téléphonique et trois avec plutôt une approche de planification stratégique ou scientifique.⁶ Les entretiens, menés en ligne, ont été enregistrés. Ils ont duré entre 30 et 60 minutes. Ils ont été retranscrits et exploités à l'aide du logiciel MaxQDA. La présentation systématique des catégories et des dimensions pertinentes du conseil à distance, tirée de l'analyse de la littérature, a servi de base, d'autres catégories ayant été rajoutées dans une démarche inductive.

2.2.1 Opportunités et potentiels du conseil à distance

Une conseillère (I 01) voit dans le conseil vidéo de grandes opportunités et de beaux potentiels, et regrette que le recours à ce format ait fortement diminué dans le sillage de la pandémie. Elle l'attribue au fait que ses clients, en l'occurrence des élèves en orientation professionnelle, ne réclament pas une telle solution, et constate parallèlement, de manière autocritique, qu'elle et l'ensemble du service de consultation ne communiquent pas de manière proactive sur la possibilité de mener les consultations par vidéo, mais qu'ils ne la proposent que sur demande.

« Nous sommes revenus à la culture qui prévalait avant la pandémie. » (1.2_1,50)

Dans le même temps, cette conseillère souhaiterait une stratégie commune afin que tous les conseillers du centre d'orientation procèdent de la même manière.

Un coach professionnel cite en particulier le gain de temps pour les deux parties comme étant un avantage de taille de la consultation vidéo. Il décrit en outre son propre cheminement, qui est passé d'une attitude plutôt sceptique à une attitude convaincue par le potentiel du conseil vidéo.

« Personnellement, je suis très content ; au début, j'avais du mal et je trouvais qu'il manquait le contact avec les gens. On ne se comprend pas toujours bien et la lumière est mauvaise... Je trouve que c'est très bien de pouvoir faire cela aujourd'hui à distance. (...). C'est clairement un gain de temps et il y a moins de stress

⁶ Il s'est agi dans un premier temps d'identifier des spécialistes, puis de les solliciter. En accord avec le SECO, des spécialistes familiers du conseil axé sur le marché du travail ont également été sélectionnés. Comme on s'attendait à ce que les spécialistes d'autres domaines mentionnent avant tout des éléments déjà relevés dans l'analyse de la littérature, d'autres aspects spécifiques ont été relevés qui soient utiles à la préparation des deux étapes de la phase 2).

de part et d'autre, à mon avis. Parce que les gens sont pour la plupart au travail, ils doivent partir, (...) et veiller à arriver à l'heure. Il arrive qu'ils doivent ensuite retourner au travail. (...)

Je vois aussi un potentiel dans le fait que les participants que nous encadrons sont dans leur environnement personnel, c'est-à-dire que ce n'est pas quelque part dans cette pièce, (...) où vous devez vous rendre parce que l'ORP vous y a envoyé. C'est un environnement personnel, un environnement sain. Et pour moi aussi, en tant que coach. (...). Il y a en fait une bonne atmosphère. » (1.2_3, 23-25)

En outre, d'autres aspects sont relevés ici, comme l'atmosphère potentiellement plus saine lorsque le client se trouve dans un environnement familier, la meilleure compatibilité des rendez-vous de coaching avec les mesures relatives au marché du travail et la possibilité de réagir de manière flexible aux annulations de rendez-vous de dernière minute.

Un coach professionnel voit de nombreuses opportunités dans le conseil téléphonique et souligne le caractère peu contraignant de cette forme de communication.

« C'est certainement la disponibilité et l'accessibilité. Bien sûr, si je suis occupé au téléphone, je suis occupé, mais je peux peut-être rappeler, etc. C'est peu contraignant, c'est un outil accepté quels que soient le niveau d'éducation, le contexte culturel, la langue, etc. C'est quasiment comme une clé de maison, tout le monde a aussi un téléphone portable sur soi. L'accès est absolument garanti, c'est clairement un avantage. » (1.2_5,57)

Parmi les trois personnes interrogées ayant une approche plutôt stratégique ou scientifique, deux soulignent les opportunités.

« Ce qui est passionnant à mes yeux, c'est que le conseil à distance fonctionnait depuis longtemps dans certaines disciplines, qu'il était établi de longue date, ou qu'il était en passe de l'être. Et ce déjà en 2020. (...), c'est-à-dire que j'ai peut-être été un peu fâché que l'on considère tout cela comme un énorme défi, que les clients ne puissent plus être conseillés en face-à-face. » (1.2_2,19)

En termes d'organisation, le concept moderne d'un service de l'emploi axé sur les besoins du client joue également un rôle.

« Du fait que nous devons être flexibles, ouverts à la nouveauté et structurés, c'était l'argument le plus convaincant : 'oui, nous sommes ici aussi axés sur les clients, nous avons aussi pour mission que le client ressorte satisfait de la maison.' » (1.2_2,80)

S'agissant des collaborateurs et de leur recrutement, la possibilité d'avoir des horaires et des lieux de travail flexibles est citée comme une opportunité.

2.2.2 Groupes cibles pour le conseil à distance

Deux des spécialistes en matière de conseil voient de multiples possibilités pour presque tous leurs groupes cibles et soulignent la diversité gagnée dans leur démarche de conseil.

« Dans le principe, cela concerne tout le monde. Comme je l'ai dit tout à l'heure, on arrive mieux à contacter les gens. C'est un nouveau canal, qui permet d'atteindre plus de personnes. (...) Il se peut que quelqu'un n'ait pas les mêmes affinités, mais qu'il puisse s'organiser pour obtenir de l'aide, et cela peut aussi fonctionner. Et je pense aussi aux différents besoins des gens, c'est pourquoi je trouve important qu'il y ait plusieurs canaux et formats, pour que les gens puissent décider par eux-mêmes de ce qui leur convient. » (1.2_1,76)

Seul un coach est globalement très sceptique vis-à-vis du conseil vidéo et préfère nettement le conseil téléphonique. À son avis, seuls quelques rares groupes cibles se prêtent au conseil vidéo.

« Les gens qui utilisent l'électronique moderne dans leur quotidien professionnel, les employés de bureau, à partir du niveau de cadres moyens, de la fonction de chef d'équipe, ce sont des gens qui sont plutôt familiers avec l'électronique, qui l'utilisent dans leur vie quotidienne. Mais si je pense maintenant à un magasinier, à un mécatronicien automobile, c'est quand même assez différent pour eux. Dernier point, mais non le moindre : c'est certainement aussi une question de génération. Je le remarque aussi. Je suis né en 66, ce qui signifie que pour moi, c'est une autre forme de technologie moderne que pour les gens qui ont 30 ans de moins. Il y a deux éléments : l'âge et l'environnement professionnel. » (1.2_5,23-25)

Du point de vue des clients, la question de la honte pourrait également jouer un rôle.

« Peut-être aussi dans la mesure où certains des clients qui viennent chez nous pour une consultation la perçoivent ou la percevront à l'avenir comme quelque chose de dégradant, tant que cette image ne change pas. Je pense ici simplement aux groupes de personnes pour lesquels le fait de se rendre dans nos bureaux est considéré comme quelque chose de honteux. » (1.2_2, pos. 82-83)

Il est également mis en garde contre le fait d'exclure trop rapidement certains groupes de clients du conseil vidéo.

« C'est-à-dire que je ne partirais pas tout de suite du principe que certains groupes de personnes, certaines catégories de clients ne veulent pas ou ne peuvent tout simplement pas. » (1.2_2,98-100)

2.2.3 Défis et risques liés au conseil à distance

Une conseillère mentionne plusieurs défis qu'elle a rencontrés dans sa pratique avec le conseil vidéo, notamment le fait que d'autres personnes étaient présentes dans la pièce sans qu'elle en soit informée. Il arrive que la technique ne fonctionne pas et que l'interlocuteur se montre peu ouvert. Parfois, ce sont les conditions qui étaient inadaptées, par exemple le client était en déplacement et n'était pas très impliqué. Il y a aussi des difficultés de compréhension de la langue. La conseillère mentionne un autre aspect concernant l'importance de la consultation.

« Parfois, j'avais l'impression que la consommation de conseils avait une autre valeur. Nous avons toujours des visiteurs⁷, surtout lorsque nos offres sont gratuites, si bien que le seuil baisse encore : 'je vais aller jeter un coup d'œil'. Et ils viennent nous voir sans véritable demande. » (1.2_1,58)

Dans son bilan, elle les estime comme des cas plutôt isolés (1.2_1,56) et se montre globalement favorable à l'égard du conseil vidéo, tout en mentionnant les aspects essentiels de la professionnalisation et de l'infrastructure.

« Je pense que la consultation vidéo constitue une opportunité si on dispose des ressources techniques nécessaires et si on possède le matériel adéquat. Mais de nombreuses personnes trouvent agréable de venir sur place et au niveau du conseil, je pense qu'il faut instaurer une routine pour pouvoir conseiller en ligne. C'est un autre style, et il faut en acquérir les compétences. On ne peut pas remplacer une consultation par un simple « bavardage vidéo » (...). Je pense qu'il est important de ne pas sous-estimer cela, cela demande des compétences et une certaine routine. » (1.2_1,84)

Dans l'ensemble, le téléphone est jugé de manière plus critique, notamment parce que l'aspect visuel fait défaut et qu'il s'agit plutôt d'une « solution de secours ».

Une conseillère n'utilise guère le téléphone pour son activité de conseil, et si elle y recourt, c'est surtout pour poser des questions aux parents. Elle préfère nettement le format vidéo. Seul un coach professionnel préfère le téléphone à la vidéo : d'un point de vue stratégique, une attitude plutôt conservatrice des conseillers constitue un défi vis-à-vis d'une stratégie numérique globale.

« Tous les collaborateurs n'ont pas pris conscience à la même vitesse des avantages et des opportunités sous-jacents (...), mais en fin de compte, et c'était aussi une prise de conscience, même les plus endurcis se sont débarrassés de leurs préjugés et ont reconnu eux-mêmes ce qui est possible et comment cela fonctionne. » (1.2_2,64)

« Dans notre canton, nous avons une stratégie numérique : on ne peut pas et on ne veut pas se fermer d'emblée aux possibilités techniques ou laisser librement les collaborateurs décider de l'utilisation ou non de certains canaux. » (1.2_2, pos. 70)

Une structure juridique fiable, qui permet de garantir une planification sûre à long terme, est mentionnée comme une condition nécessaire pour développer le cadre organisationnel du conseil à distance.

⁷ Après clarification, la personne interrogée utilise le terme de « visiteur » au sens de Steve de Shazer, soit comme une personne qui vient consulter sans demande propre et avec peu de motivation.

D'un point de vue scientifique, plusieurs aspects sont pris en compte. Ainsi, une étude menée en Allemagne a montré que le conseil par téléphone n'est pas considéré comme une prestation de travail similaire.

« Il y a peut-être encore un point à ajouter : il faut le consigner de manière correspondante dans l'organisation. Au sein de l'Agence pour le travail, les collaborateurs doivent enregistrer ce qu'ils font dans la journée. Et alors, qu'est-ce qu'un conseil ? Pendant longtemps, l'entretien téléphonique n'était pas considéré comme un élément de conseil à part entière. Et en principe, les collaborateurs disaient : oui, l'entretien téléphonique prend du temps, mais ce n'est pas consigné comme du travail. » (1.2_4,29)

En outre, le conseil vidéo peut être mal perçu, en raison plutôt du manque de compétence des intervenants ou du moment dans le processus de conseil que des possibilités offertes par ce format.

« C'est peut-être lié à d'autres raisons qui n'ont rien à voir avec le format : peut-être que l'on n'était pas familier avec ce type de média ou que la relation de confiance n'était pas encore établie. C'était plutôt pour d'autres raisons que certaines choses ne se sont peut-être pas déroulées comme prévu. Je pense qu'il faut toujours avoir en tête qu'il peut y avoir des problèmes si le média ne nous est pas familier. Cela n'a rien à voir avec le média en tant que tel, mais seulement avec le fait que l'on doit d'abord apprendre à travailler avec. » (1.2_4,33-34)

La réalisation effective du conseil à distance dépend aussi de l'image que l'on a de soi, de ses habitudes et de l'environnement.

« Le risque pour moi concerne plus la mise en œuvre que le format. Chez nous (Agence pour le travail), le défi réside dans cette prévalence du contact en présentiel que l'on doit désormais combiner à ces nouvelles possibilités, autrement dit le conseil hybride. J'ai un peu l'impression qu'après la crise du coronavirus, on est très vite revenu à nos anciennes façons de faire (...) ; au fond, nous avons recommencé à rencontrer les gens en présentiel, parce que nous y sommes en quelque sorte habitués. » (1.2_4,36-37)

On parle également de fossé numérique lorsque des personnes se sentent désavantagées par la numérisation.

« Pour ce qui est des risques, je dirais que cela dépend aussi de la manière dont ils sont perçus. Si des personnes sont désavantagées car elles n'ont pas la technologie nécessaire, alors ça pourrait représenter un risque. » (1.2_4,35)

3 Évaluation des ORP

3.1 Conseil à distance au sein des cantons : contexte

Avant la pandémie, on ne parlait guère du conseil vidéo ou téléphonique dans les ORP, du moins pas avec l'idée de remplacer un entretien en présentiel par ces formats. La pandémie et les mesures officielles qui en ont découlé ont rapidement généralisé le conseil à distance, chaque canton ayant adopté ses propres dispositions. Ainsi, après la pandémie, une photographie de la situation du conseil à distance dans les ORP des 26 cantons se révèle très hétérogène en matière de conseil vidéo et/ou téléphonique ainsi que d'outils mis à disposition.

Le conseil vidéo et téléphonique se déroule de différentes manières. On trouve ainsi des cantons qui encouragent fortement le conseil à distance et continuent de le déployer, par exemple en proposant des formations, en modernisant l'équipement technique et en créant des bases conceptuelles. Il existe également de nombreux cantons qui ont pratiqué le conseil à distance pendant la pandémie et qui, une fois celle-ci terminée, l'ont en partie poursuivi, en partie arrêté ou ont laissé aux collaborateurs le soin de décider dans quelle mesure ils souhaitent l'utiliser. Enfin, certains cantons n'autorisent pas explicitement le conseil à distance ou pratiquent exclusivement le conseil en présentiel, en dépit de la disponibilité d'outils de communication vidéo.

Ainsi, le conseil vidéo est utilisé dans au moins 14 cantons ; dans les autres, il est tantôt formellement interdit, tantôt pas encouragé, ou alors les conditions-cadres (infrastructure) ne sont pas adaptées. Dans un canton, les deux collaborateurs interrogés ont donné des indications contradictoires sur le conseil vidéo : on peut supposer que certains ORP appliquent leurs propres directives. Pour le conseil vidéo, ce sont le plus souvent les grands fournisseurs américains de plateformes MS Teams et WebEx qui sont utilisés, et exceptionnellement Zoom et Skype (for Business). Un canton recourt au fournisseur suisse My Meeting avec la plateforme My Conference,⁸ qui est également utilisé dans le domaine de la justice et de la santé en Suisse grâce à son niveau de confidentialité des données (cf. Silfverberg et al. 2022).

Au moins 17 cantons utilisent le conseil téléphonique, trois ont fourni des données ambiguës et six autres n'y recourent pas. Dans certains cas, la possibilité d'un conseil téléphonique a été formellement supprimée après la pandémie, dans d'autres, les collaborateurs étaient libres d'y recourir.

En outre, selon l'enquête quantitative menée auprès des responsables et des coordinateurs ORP sur leur fréquence d'utilisation du conseil vidéo et téléphonique, tous cantons confondus, 39 % des personnes interrogées ont jugé que le conseil téléphonique était utilisé « fréquemment » ou « très fréquemment »⁹, contre 7 % pour le conseil vidéo. Pour 53 % des personnes interrogées, le conseil vidéo est « rarement » utilisé, contre 14 % seulement pour le conseil téléphonique.

3.2 Enquête auprès des responsables et des coordinateurs ORP : perspectives organisationnelles et stratégiques

Afin d'obtenir des connaissances aussi précises que possible concernant la stratégie des ORP, les responsables et coordinateurs ORP ont répondu à une enquête en ligne envoyée à tous les cantons.

⁸ Cf. <https://mymeeting.ch/myconference/>

⁹ Il est difficile de savoir dans quelle mesure le recours au conseil téléphonique concerne des entretiens de conseil planifiés et/ou de brefs entretiens spontanés.

Dans le cadre de cette enquête, ils ont dû évaluer les aspects organisationnels du conseil vidéo et téléphonique en fonction de leur propre expérience.

Cette enquête s'est articulée autour des lignes directrices de l'étude concernant les opportunités et les potentiels, les défis, les groupes cibles éventuels et l'atteinte des objectifs via le conseil à distance, soit le conseil vidéo et téléphonique. Les personnes interrogées ont également pu faire part de leurs recommandations et souhaits pour renforcer le conseil à distance au sein des ORP. L'enquête avait notamment pour objet de/d' :

- étudier les aspects organisationnels, dont ceux issus de la phase 1, et évaluer leur pertinence pour les entretiens de conseil auprès des ORP ;
- collecter systématiquement toutes les valeurs empiriques propres aux ORP d'un point de vue stratégique et/ou organisationnel et les mettre à disposition en cas de développement du conseil à distance au sein des ORP ;
- recueillir systématiquement toute recommandation et tout souhait visant à développer l'axe stratégique et les mettre à disposition en cas de développement du conseil à distance au sein des ORP.

Le questionnaire se composait de questions fermées pour évaluer les aspects pertinents et de questions ouvertes pour mieux saisir les thématiques propres aux ORP et éventuellement aux cantons. L'enquête a été menée de manière anonyme, les participants étant libres d'indiquer leurs coordonnées.

Le contexte a constitué une particularité de l'enquête : en partant de différentes valeurs empiriques en lien avec le conseil à distance, les questions ont porté sur les opportunités et les potentiels, les défis, etc. Il est ainsi difficile de savoir si les réponses des responsables et des coordinateurs ORP se réfèrent à leur expérience pendant la pandémie, à leur situation actuelle ou à un quelconque scénario futur. Il a été donc important d'interpréter les résultats avec prudence dans un premier temps, puis de les valider après clarification avec les représentants des cantons (phase 3).

Description de l'échantillon

Au total, 84 personnes ont rempli le questionnaire, dont 53 responsables ORP, 18 coordinateurs ORP et 13 collaborateurs occupant d'autres fonctions. L'échantillon ainsi corrigé¹⁰ (N=76) comprend 57 réponses de Suisse alémanique (75 % de l'échantillon), 14 de Suisse romande (18,5 %) et 5 de Suisse italienne (6,5 %).¹¹

3.2.1 Opportunités et potentiels du conseil vidéo et téléphonique au sein des ORP

L'évaluation des opportunités et des potentiels organisationnels du conseil vidéo et téléphonique identifiés dans l'état des lieux se trouve à la figure 1. Ci-après une représentation des opportunités et des potentiels qui ont été considérés comme importants ou plutôt importants par au moins 75 % des personnes interrogées.

¹⁰ Comme l'enquête s'adressait aux responsables et aux coordinateurs ORP, l'échantillon a été corrigé comme suit en ce qui concerne les « autres fonctions » : les réponses de 8 personnes ont été supprimées de l'analyse des questions fermées (4 fois « pas d'indication » sur la fonction, 1 fois état-major/fonction transversale, 1 fois direction PM/QM et 1 fois conseiller EURES). Ces réponses ont toutefois été intégrées dans l'analyse des questions ouvertes. Cinq personnes ont été classées dans le groupe des responsables ORP selon l'indication de leur fonction (4 fois « responsable de groupe », surtout en Suisse romande, et 1 fois responsable suppléant d'ORP).

¹¹ Comparé à la répartition linguistique de la population résidente, cela correspondrait à une surreprésentation de la Suisse alémanique (parts linguistiques 2020 : 62 % allemand, 23 % français, 8 % italien ; cf. OFS 2022 / <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/langues-religions/langues.gnpdetail.2022-0498.html>).

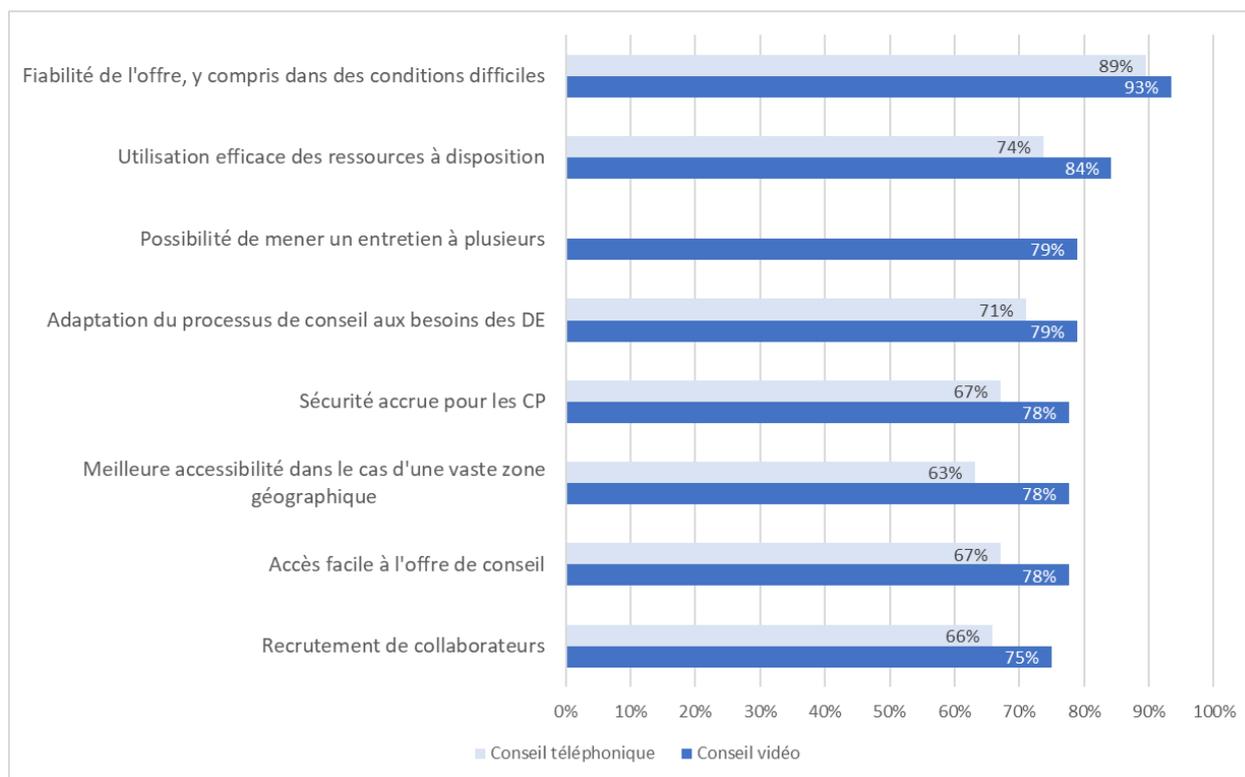


Figure 1 : Opportunités et potentiels du conseil vidéo et téléphonique : plutôt importants et importants (N=76)

Au niveau de l'organisation, certains aspects comme l'accès à l'offre ou l'utilisation efficace des ressources à disposition ont été fortement évalués, de même que le recrutement facilité de collaborateurs et leur plus grande sécurité. Parallèlement, des aspects qui relèvent plutôt du conseil, tels que l'amélioration du conseil et la possibilité de mener un entretien à plusieurs personnes ou l'adaptation du processus de conseil aux besoins des demandeurs d'emploi, ont également été mentionnés.

Les responsables ORP ont souligné, avec un peu moins d'insistance, l'aspect d'une organisation moderne et adaptée aux clients : les demandeurs d'emploi, tout comme les employeurs sont satisfaits lorsque les personnes en gain intermédiaire peuvent bénéficier d'un conseil ORP à distance, car cela réduit les périodes d'absence. En outre, la possibilité de fixer des rendez-vous à court terme dans un format à distance, de n'effectuer au besoin que de courts entretiens de conseil et de pouvoir communiquer malgré un accident ou une maladie ont également été considérés comme des potentiels du format numérique.

Voici d'autres opportunités et potentiels mentionnés en sus :

- l'indépendance géographique du personnel et la flexibilité y afférente en termes d'espace de travail
- l'amélioration des compétences numériques (tant pour les collaborateurs que pour les demandeurs d'emploi).

Le conseil téléphonique a été globalement moins bien évalué que le conseil vidéo. Les responsables et les coordinateurs ORP considèrent que le conseil téléphonique offre des **opportunités et des potentiels propres**, à savoir :

- une plus grande flexibilité, notamment en raison de ses possibilités d'utilisation à bas seuil, qui permet de fournir directement et rapidement de brefs conseils

- un canal de communication idéal pour des entretiens courts (par ex. pour un suivi plus étroit, une cadence plus soutenue)
- un plan B en cas de problèmes techniques dans la communication vidéo.

Parallèlement, les réponses ouvertes sur les opportunités et les potentiels du conseil téléphonique montrent clairement que ce format est relativement peu avantageux, notamment en termes de qualité, de son caractère obligatoire, d'efficacité et de planification des consultations (cf. chapitre 3.2).

3.2.2 Défis et risques liés à la mise en œuvre du conseil vidéo et téléphonique auprès des ORP

Les responsables et les coordinateurs ORP ont été chargés d'évaluer les défis organisationnels du conseil vidéo et téléphonique mentionnés dans l'état des lieux. Ceux-ci, présentés ci-après, distinguent les deux formats de communication que sont la vidéo et le téléphone (figures 2 et 3). Y figurent les défis qui ont été jugés importants ou plutôt importants par au moins 75 % des personnes interrogées.

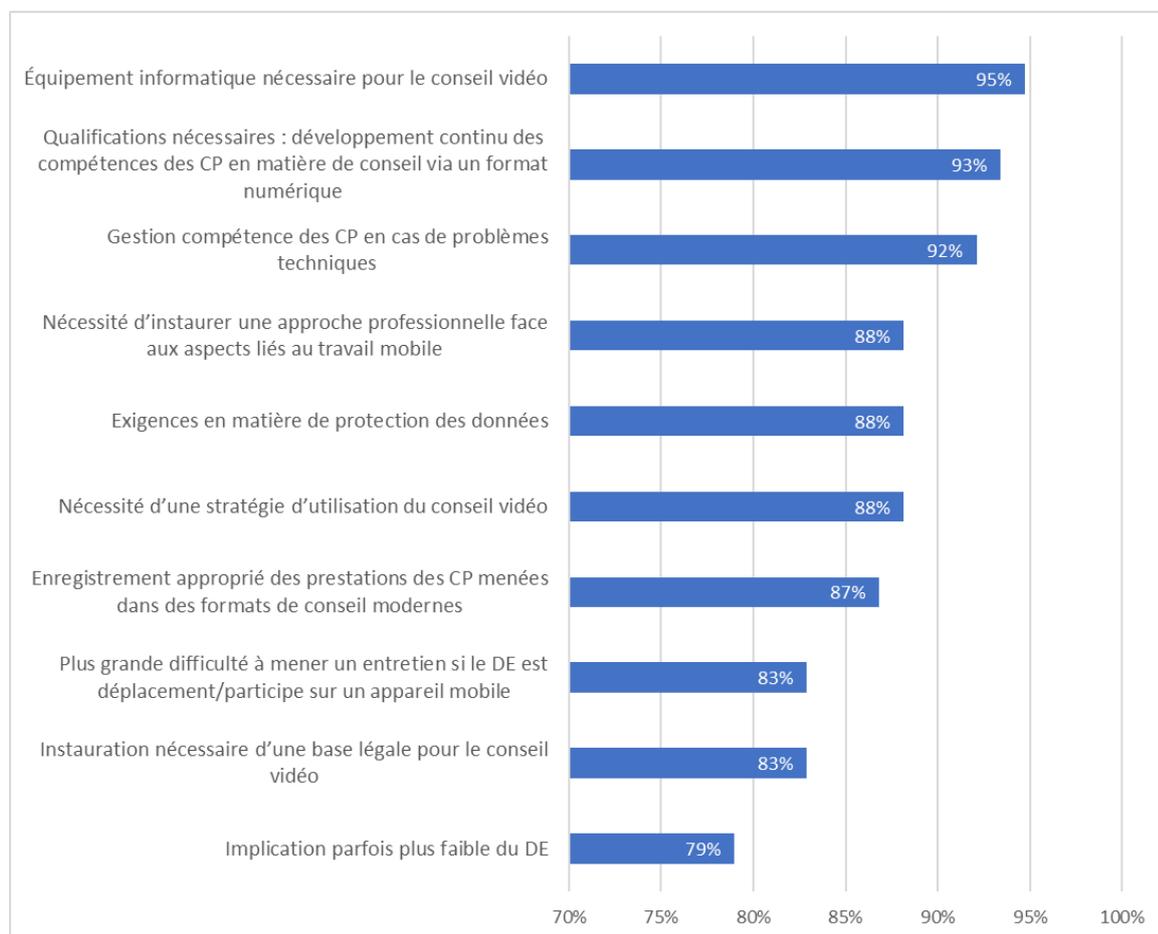


Figure 2 : Défis liés au conseil vidéo (N=76)

Liste des défis propres à la mise en œuvre du conseil vidéo selon les responsables et les coordinateurs ORP :

- possibilité de contrôle réduite : en raison de la flexibilité spatiale du conseil vidéo, le lieu effectif où se trouvent les demandeurs d'emploi n'est pas connu, si bien que le mandat de contrôle ne peut être que partiellement rempli (cf. aussi chapitre 3.3.5)
- déficience des équipements ou manque de compétences chez les demandeurs d'emploi.

L'évaluation des défis posés par le conseil téléphonique présente une image un peu différente : les demandeurs d'emploi seraient moins impliqués et les conditions ne se prêteraient pas toujours à la réalisation d'un entretien de conseil.

En outre, les appels imprévus, qui en général sont plutôt perçus comme un problème, font également partie des défis à relever.

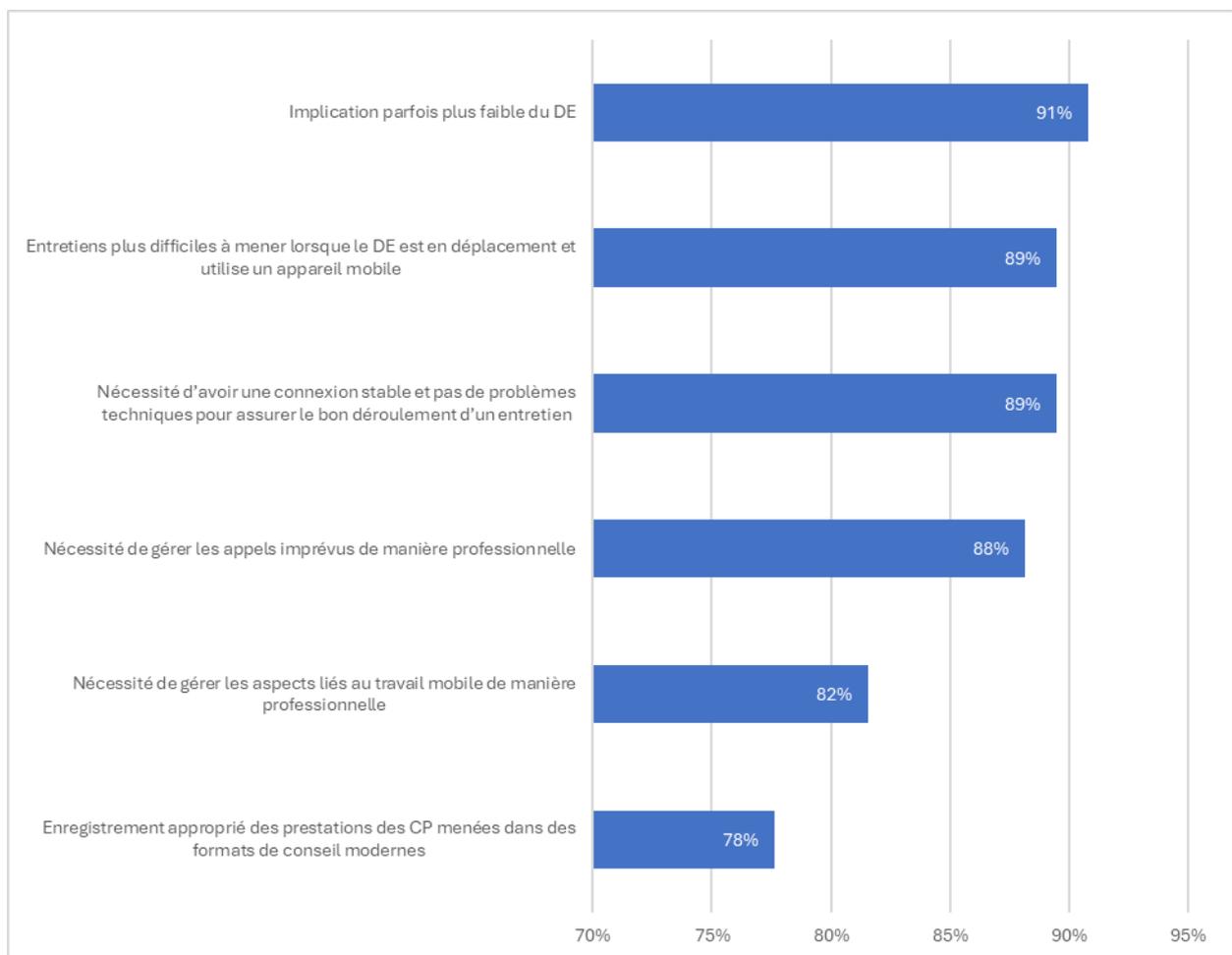


Figure 3 : Défis liés au conseil téléphonique : importants et plutôt importants (N=76)

Dans les questions ouvertes de l'enquête, les responsables et les coordinateurs ORP ont également mentionné d'autres défis propres au conseil téléphonique, tant au niveau opérationnel qu'au niveau du conseil. En voici une liste :

- baisse globale de la qualité du conseil due à :
 - l'absence de documents, ce qui peut entraîner des retards ;
 - la possibilité limitée de consulter du matériel d'information/des documents et de les transmettre ;
 - la possibilité limitée d'apporter son aide dans Job-Room
- les éventuelles difficultés linguistiques chez les demandeurs d'emploi
- une perte de temps potentielle à essayer d'atteindre les demandeurs d'emploi.

L'absence de directives et de normes de qualité cantonales ou nationales a également été citée comme un défi pour les deux types de conseil.

3.2.3 Groupes cibles du conseil à distance dans les ORP

Les groupes cibles potentiels du conseil vidéo ou téléphonique ont également été évalués dans une perspective stratégique. La figure 4 montre les résultats des questions fermées. Des questions ouvertes ont en outre permis d'identifier d'autres groupes cibles et d'autres critères d'exclusion.

Les réponses ouvertes ont permis de définir des groupes cibles supplémentaires pour lesquels se prête le conseil vidéo et de différencier avec plus de précision les catégories déjà existantes.

Outre les personnes actives, celles en gain intermédiaire et celles menacées de chômage ont été explicitement mentionnées. Ont également été citées les personnes bénéficiant de mesures relatives au marché du travail (à long terme), les personnes encore inscrites malgré un emploi imminent, les personnes au chômage saisonnier et les personnes arrivant en fin de droits.¹² Les consultations dans le cadre d'EURES (EUROpean Employment Services) ont également été mentionnées, de même que les personnes proches de la retraite¹³ et celles hautement qualifiées/les cadres.

Le conseil vidéo est considéré comme un format approprié pour les personnes qui sont « sur la bonne voie » (coopératives, autonomes, présentant de bonnes chances de réinsertion rapide). Par ailleurs, les personnes qui manquent souvent de ponctualité et celles qui sont interdites de séjour (à la suite d'incidents verbaux et/ou physiques) ont également été mentionnées comme groupes cibles pour le conseil vidéo. Toutefois, en ce qui concerne ce groupe, l'un des principaux critères d'exclusion du conseil à distance est le non-respect des règles (voir ci-dessous).

Un autre aspect permettant de définir un groupe cible concernait la stratégie du conseil : le conseil vidéo conviendrait aux groupes de clients ayant un emploi du temps rythmé ; il se prêterait aux entretiens durant lesquels on souhaite partager quelque chose en ligne et aux entretiens à trois (par exemple avec un interprète, un tuteur, etc.).

Dans l'ensemble, les participants à l'enquête sont d'avis que le conseil vidéo est utile pour tous les clients et que l'utilisation du conseil vidéo doit être évaluée au cas par cas. À l'inverse, l'opinion selon laquelle toute personne apte au placement doit aussi pouvoir se rendre à un entretien est moins souvent exprimée.

¹² Les évaluations exprimées ici par les responsables concernant les demandeurs d'emploi arrivant en fin de droits ou à la retraite ont été expliquées plus en détail dans les entretiens menés avec les conseillers en personnel. Pour les demandeurs d'emploi proches de la retraite, les personnes interrogées estiment que la charge de travail est un peu moins importante, étant donné qu'ils ne sont plus concernés par les mesures et que leurs recherches d'emploi sont réduites. Dès lors, le besoin de conseil et de contrôle est un peu plus faible.

Pour les demandeurs d'emploi arrivant en fin de droits, il se peut que les ORP passent le relais à d'autres autorités. Dans ce cas-là aussi, le besoin de conseil est moindre, même si le chômage persiste.

¹³ Les personnes qui partent à la retraite au plus tard dans six mois n'ont plus besoin de se préoccuper de leur réinsertion. Comme le conseil à distance est jugé globalement plus efficace (entretiens plus courts, pas de frais, pas de déplacement, etc.), les personnes avant la retraite sont citées comme un groupe cible possible (cf. également les entretiens au chapitre 3.3.6).

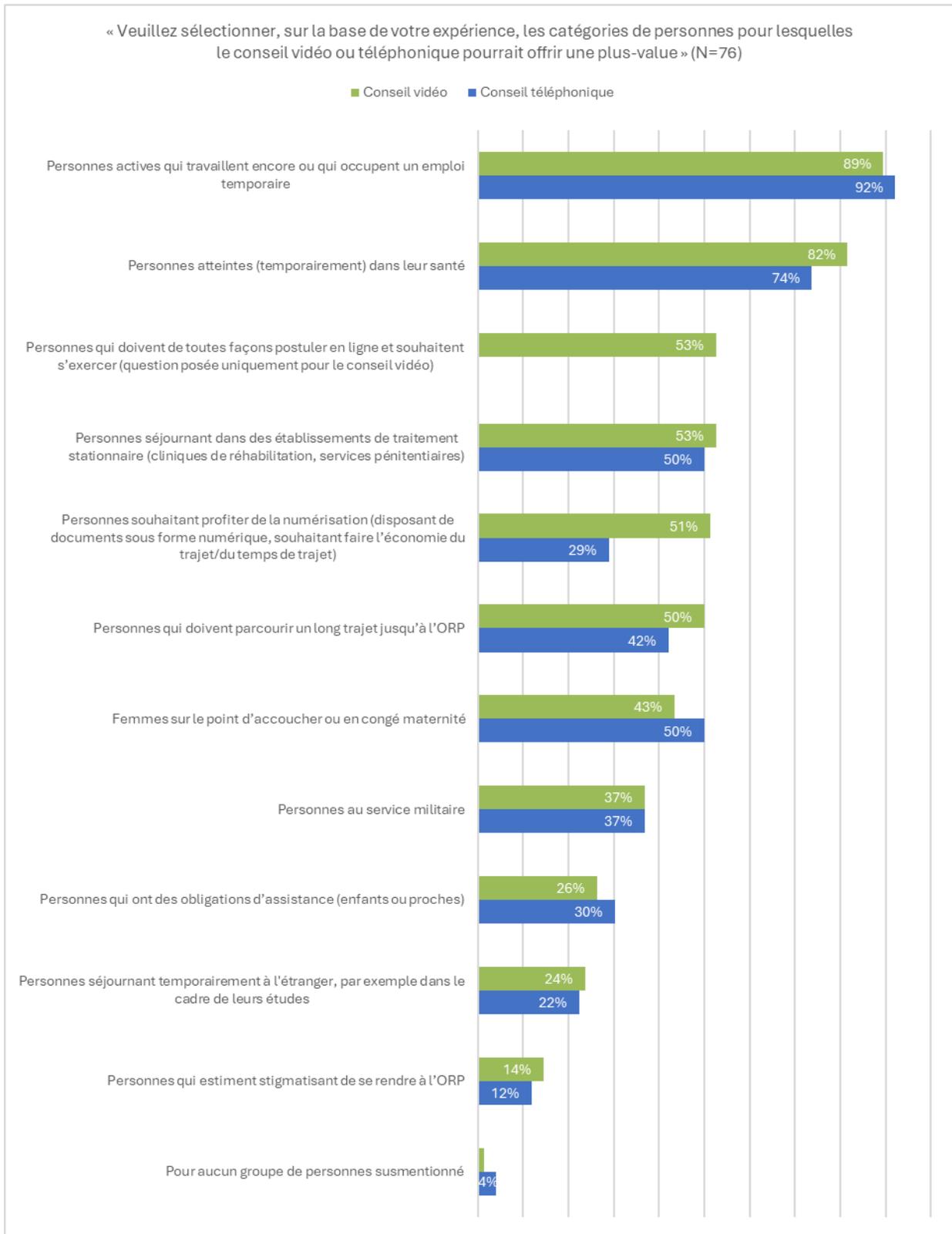


Fig. 4 : Groupes de personnes pour lesquels le conseil vidéo ou téléphonique pourrait offrir une plus-value (N=76)

Les autres groupes cibles du conseil téléphonique qui n'ont pas encore été mentionnés ci-dessus sont les suivants : les demandeurs d'emploi qui sont dépassés par le conseil vidéo, qui disposent de peu de temps, qui sont disponibles en dehors des heures d'ouverture de l'ORP, qui ont des problèmes de santé (y compris une incapacité de travail de 100 %), mais qui sont en mesure de participer à un entretien et les personnes qui parlent bien l'allemand et qui en comprennent le sens. En outre, le conseil téléphonique se prête bien à des entretiens dont le contenu n'est pas sensible.

Comme pour l'évaluation des groupes cibles du conseil vidéo, le conseil téléphonique doit être envisagé en fonction de chaque situation.

Les réponses à la question des critères d'exclusion pour le conseil vidéo et téléphonique ont été résumées dans le tableau ci-dessous. Ces réponses ont mis en évidence deux points critiques : le conseil téléphonique est un format utilisé uniquement comme complément, par exemple pour de courts entretiens, et comme solution de secours dans des cas exceptionnels.

Tableau 1 : Critères d'exclusion pour le conseil vidéo et téléphonique du point de vue des responsables

Critères d'exclusion généraux pour le conseil vidéo et téléphonique auprès des ORP (conseil vidéo : N=56 ; conseil téléphonique N=38)
<ul style="list-style-type: none"> - En cas de manquement à ses obligations, de suspicion de manquement à ses obligations (N=22) - Manque de compétences numériques et/ou de base des demandeurs d'emploi (N=20) - Manque de connaissances de la langue nationale (N=20) - Manque d'infrastructure technique (N=13) - Nombreux obstacles au placement, problématiques multiples (N=9), resp. accès très difficile au marché du travail (N=2) - Demandeurs d'emploi dont l'aptitude au placement est douteuse (N=5) - Incertitudes quant à la localisation géographique des demandeurs d'emploi (N=3) - Sujets difficiles, émotionnels (N=3)* - Personnes socialement isolées ou ayant besoin de journées structurées (N=3) - Personnes/situations nécessitant des éclaircissements (N=2) - Manque d'autonomie et/ou de motivation des demandeurs d'emploi (N=2) <p>* Cet aspect est encore précisé dans les critères d'exclusion du conseil téléphonique : lorsque la priorité est donnée à l'entretien relationnel (N=1), sujets de conversation difficiles (N=2), situations nécessitant une atmosphère de confiance (N=1), pas adapté pour faire le point/élaborer une stratégie (N=1)</p>
Critères d'exclusion supplémentaires pour le conseil téléphonique auprès des ORP
<ul style="list-style-type: none"> - Personnes qui ne font aucun effort lors du conseil téléphonique (N=1) - Problèmes de langue et de compréhension de l'interlocuteur (N=1) - Compétences réduites en matière de candidature (N=1) - Présence d'un interprète (N=1) - Entretiens nécessitant des images et des formulaires (N=1)

En ce qui concerne les critères d'exclusion, il ressort à nouveau que le conseil devrait en principe avoir lieu sur place, que les demandeurs d'emploi « classiques » doivent se rendre à l'ORP et que le conseil vidéo doit être refusé « par confort » ou pour les personnes qui le demandent explicitement.

En revanche, les premiers entretiens doivent avoir lieu sur place, restriction plutôt raisonnable, pour laquelle il n'existe ou ne devrait exister aucun critère d'exclusion.

L'analyse des questions ouvertes relatives aux groupes cibles et aux critères d'exclusion met en évidence le conflit entre contrôle et soutien personnalisé auquel font face les conseillers en personnel.

On constate une grande hétérogénéité dans l'appréciation de la question de savoir si et pour qui le conseil à distance est possible ou devrait être possible. Cette divergence apparaît également dans le cadre de l'évaluation des entretiens menés avec les conseillers en personnel (cf. chapitre 3.3-3.5).

3.2.4 Effets possibles sur l'efficacité du conseil à distance

L'étude s'est également penchée sur l'évaluation de l'efficacité ou de l'atteinte des objectifs en matière de conseil vidéo et téléphonique. Il ne s'agit pas d'étudier l'effet du conseil à distance, mais d'évaluer les aspects liés à son efficacité, en l'occurrence d'analyser le point de vue des coordinateurs et des responsables ORP. Il apparaît clairement que l'atteinte des objectifs en incluant le conseil vidéo est jugée équivalente par 54 % des personnes interrogées, meilleure ou plutôt meilleure par 22 % d'entre elles et plutôt pire ou moins bonne par 21 % (cf. figure 5). L'intégration du conseil téléphonique est un peu moins bien évaluée. Cette estimation coïncide avec les résultats des entretiens menés avec les conseillers en personnel. Il convient de noter ici que ces estimations reposent à chaque fois sur des contextes qui varient très fortement d'un canton à l'autre et sur des expériences personnelles très hétérogènes. En outre, on ne peut exclure le fait que les personnes ayant répondu se soient davantage référées à des processus de conseil purement à distance, soit à la situation vécue pendant la pandémie.¹⁴

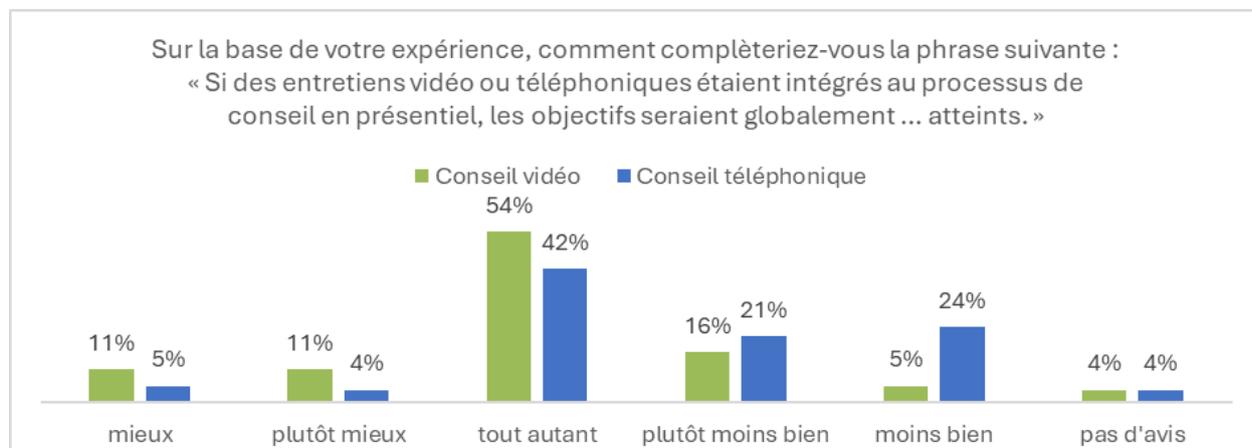


Figure 5 : Estimation de l'atteinte des objectifs d'un point de vue stratégique (N=76)

L'enquête menée au niveau stratégique a également permis de recueillir des recommandations pour utiliser ultérieurement le conseil vidéo et téléphonique au sein des ORP. Ces résultats ont été directement intégrés dans la partie II Recommandations.

¹⁴ C'est un aspect qui est également ressorti lors des entretiens : bien que les questions aient porté sur un éventuel changement de format analogique et numérique dans le processus de conseil, les estimations se référaient souvent au conseil à distance pur.

3.3 Entretiens avec les conseillers en personnel ORP

Pour cette partie de l'étude, 32 entretiens qualitatifs ont été menés entre mi-avril et début juin 2023 avec des conseillers en personnel des trois régions linguistiques.¹⁵ Le choix des interlocuteurs a été guidé par la volonté d'assurer la diversité (expérience professionnelle et de conseil plus ou moins longue au sein des ORP, représentation des sexes). Le guide d'entretien englobait des questions sur l'utilisation du conseil vidéo et du conseil téléphonique ainsi que des évaluations sur les opportunités, les groupes cibles, les défis et les effets possibles de ces formats de conseil, avec une conclusion sur les perspectives.

En complément à l'enquête stratégique, nous présentons ci-après des éléments particulièrement saillants, qui permettent d'approfondir et d'enrichir les résultats obtenus à ce jour. Il convient de noter que les évaluations des interlocuteurs se basent sur différents niveaux d'expérience en matière de formats de conseil (cf. matrice des quatre champs au chapitre 5.2.2) et que, outre ces valeurs empiriques, leurs opinions et idées ont également été intégrées aux réponses.

Enfin, il faut souligner que les réponses des conseillers en personnel doivent être interprétées en relation directe avec les pratiques et les structures de leur canton respectif, ce qui rend la comparaison parfois difficile.

3.3.1 « Une belle opportunité pour tous » ? Opportunités et potentiels pour les demandeurs d'emploi

« Je pense que c'est une bonne opportunité pour tous. (...) Tout le monde, ou je dirais probablement 95 %, possède un smartphone et on a donc tout à disposition. » (2.2_7_S)

« Je pense que nous devrions éviter la fracture numérique et atteindre tous les groupes cibles pour lesquels c'est possible. » (2.2_3_W)

« À mon avis, il n'est que rarement possible de faire un conseil à distance, c'est mon avis. Donc pour la plupart des candidats, cela a du sens de le faire en présentiel, sur place. » (2.2_4_H)

Il ressort des évaluations une certaine hétérogénéité quant aux demandeurs d'emploi ou aux situations des demandeurs d'emploi pour lesquels le conseil vidéo est particulièrement adapté. Les personnes qui profitent le plus de ce type de conseil sont celles qui disposent d'un bon équipement informatique, de bonnes connaissances techniques et linguistiques, les professionnels ayant des qualifications et des compétences spécifiques ou de l'expérience dans le travail mobile et flexible (p. ex. cadres hautement qualifiés/spécialisés, domaine informatique, domaine commercial), les demandeurs d'emploi qui ont actuellement peu besoin de soutien, les personnes à mobilité réduite, celles atteintes dans leur santé, celles ayant des obligations d'assistance, celles qui doivent faire face à une longue durée de trajet et les jeunes demandeurs d'emploi.

Certains groupes cibles ont été spécifiquement mentionnés, pour lesquels le conseil vidéo est privilégié ou pour lesquels il existe des consignes correspondantes. Il s'agit en particulier des demandeurs d'emploi en gain intermédiaire, bénéficiant de mesures relatives au marché du travail (PET, cours, stages), arrivant à l'âge de la retraite et des demandeuses d'emploi à deux mois de leur accouchement.

Voici les avantages potentiels du conseil vidéo pour les demandeurs d'emploi :

- efficacité, simplification de l'organisation (réduction de la durée des trajets)

¹⁵ Les entretiens en ligne ont été menés par quatre personnes de l'équipe de projet dans les trois régions linguistiques et ont duré en règle générale entre 30 et 50 minutes. Ils ont été ensuite retranscrits et exploités qualitativement à l'aide du logiciel MaxQDA. Pour ce faire, les catégories du canevas d'entretien ont servi de point de départ.

- flexibilité (conseil également en dehors des heures de bureau/à midi)
- moins d'inconvénients pour les personnes qui travaillent actuellement ou qui suivent une MMT (moins d'absentéisme sur la place de travail ou aux PET/cours)
- temps de réaction et prise de rendez-vous plus rapides
- alternative pour les imprévus/les urgences (rendez-vous vidéo au lieu de reporter le rendez-vous en présentiel).

3.3.2 Conception flexible, individuelle et axée sur les besoins. Opportunités et potentiels en matière de conseil

Les avantages déjà mentionnés par certains spécialistes dans la phase 1.2 ont également été soulignés par plusieurs conseillers en personnel. Ainsi, il est considéré comme positif de pouvoir combiner de manière ciblée les différentes possibilités de conseil en présentiel et à distance, en fonction des besoins et de chaque individu.

En outre, les conseillers peuvent réagir de manière flexible aux besoins à court terme, par exemple lorsqu'un entretien d'embauche est prévu à une date rapprochée. Il est ressorti de cette étude qu'en combinant entretiens sur place assez longs et contacts vidéo plus courts, il est possible d'atteindre les objectifs visés. Les moyens de contrôle, plus difficiles à mettre en œuvre, ont souvent été mentionnés (cf. paragraphe 3.3.5). Des solutions ont été envisagées pour combiner de manière ciblée les aspects plus contraignants de l'entretien en présentiel avec les entretiens vidéo plutôt axés sur le soutien et les besoins.

En matière de conseil, l'aspect qui a été soulevé à maintes reprises et qui fait écho à un élément déjà mentionné dans l'état des lieux concerne la meilleure réceptivité des demandeurs d'emploi lors d'un entretien à distance (cf. Day & Schneider 2002). Les raisons peuvent être multiples, mais ce qui est déterminant, c'est que cela pourrait être exploité par les conseillers en personnel.

« J'ai déjà fait cette expérience : des personnes pour lesquelles l'entretien sur place est un peu difficile, où je pose toujours des questions auxquelles les réponses sont relativement courtes, sont soudain très différentes une fois rentrées chez elles. Je connais ça. [A: Différentes en quoi ?] Plus communicatives. » (2.2_2_S, 31-33)

D'autres opportunités et potentiels, notamment en matière de conseil vidéo, ont également été mentionnés :

- possibilité de mieux cibler les thèmes
- intégration d'un interprète dans le format vidéo
- plus grande facilité à fixer des rendez-vous pour les entretiens avec le demandeur d'emploi et d'autres partenaires de coopération
- possibilité de mener un entretien également en dehors des heures de bureau
- sécurité pour les conseillers en dehors des heures de bureau.

3.3.3 Opportunités et potentiels en matière d'organisation

« On peut dire que l'on est plus efficace en termes de temps. Si un entretien sur place dure environ 30 minutes, le conseil à distance dure peut-être 20 à 25 minutes. Cela dépend des thèmes abordés, mais en principe, c'est plus court qu'un entretien en présentiel. » (2.2_2_C)

« Cela nous permettrait de réagir beaucoup plus vite et d'être beaucoup plus réactifs pendant ce délai de 15 jours. Je voudrais faire remarquer que nous avons une situation très particulière chez nous, surtout pendant l'hiver (...) ¹⁶ et très souvent, nous ne sommes malheureusement pas en mesure de respecter les délais. » (2.2_6_W)

Les avantages possibles du conseil vidéo ou du conseil à distance sont exposés dans la perspective des ORP et des collaborateurs. Les préférences personnelles à ce sujet sont à nouveau très hétérogènes, mais les avantages et les potentiels concordent globalement :

Au niveau de l'ORP/organisation

- Gain d'efficacité, gain de productivité (grâce à des entretiens plus courts/plus ciblés, priorité accordée aux faits, surtout lors des entretiens de contrôle, potentiel en termes d'administration/de rédaction de procès-verbaux assistée par des moyens techniques)
- Respect des délais, rendez-vous rapprochés (premiers entretiens, intervalles entre les entretiens)
- Organisation plus simple lors d'entretiens avec plusieurs personnes (p. ex. CII)
- Économie/réduction des trajets (sur place également car pas de prise en charge des clients)
- Promotion de l'image des ORP (partenaires modernes, proches du monde du travail actuel)
- Pour les modèles de travail mobiles et flexibles/modèles de télétravail : possibilité de réduire l'infrastructure des locaux

Au niveau des collaborateurs ou des conseillers

- Modèles de travail mobiles et flexibles/télétravail (avec les avantages qui en découlent, tels que moins de durées/trajets de déplacement, meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, moins de perturbations/d'interruptions)
- Planification plus simple des tâches/des rendez-vous (flexibilité, indépendance du lieu)
- Gain d'efficacité, gain de productivité (entretiens plus courts, en dehors des heures de bureau, plus de rendez-vous possibles, libération de ressources pour d'autres tâches)
- Développement des compétences (nouveaux outils et formes de travail techniques et méthodiques, plus grande responsabilité/autonomie)

3.3.4 Défis du conseil à distance pour les clients

Lors des entretiens, de nombreux défis ont été mentionnés. Il convient de noter que certains conseillers en personnel les ont évoqués pour justifier leur décision de ne pas les utiliser, alors que d'autres les ont présentés comme une invitation à améliorer les structures et à perfectionner leurs propres compétences en matière de conseil numérique.

Voici les principaux défis pour les clients en matière de conseil vidéo :

- manque d'infrastructure des demandeurs d'emploi
- manque de compétences numériques
- attitude éventuellement trop décontractée des demandeurs d'emploi ou manque d'implication de leur part
- risque que la conversation soit enregistrée (en cachette)

¹⁶ Référence au caractère saisonnier du chômage, avec une nette augmentation du nombre de DE/emplois à temps plein.

- manque de connaissances linguistiques
- utilisation mobile

Voici les principaux défis que pose le conseil téléphonique pour les clients :

- impossibilité de travailler avec des documents
- manque de connaissances linguistiques
- utilisation mobile (par ex. environnement bruyant, impossibilité de prendre des notes)
- facteurs de nuisance possibles (p. ex. mauvaise réception, batterie non chargée)

Si l'on observe les caractéristiques du format vidéo et téléphonique, ainsi que les exigences correspondantes posées aux conseillers, il apparaît clairement que certaines difficultés peuvent être surmontées en encadrant l'entretien dans le « nouveau » format (cf. chapitre 5.2).

3.3.5 « Je ne sais pas s'ils sont aux Seychelles en ce moment ». Défis liés au conseil à distance

De l'avis de toutes les personnes interrogées, la **fonction de contrôle est plus difficile à exercer** et c'est ce défi qui a été le plus souvent mentionné.

« Il peut arriver que des demandeurs d'emploi demandent pourquoi ils doivent venir maintenant, alors qu'en principe, c'est une devoir de se rendre aux entretiens. Il faut dire que pour nous, c'est aussi un instrument de contrôle : est-ce que les personnes sont vraiment là ? Parce que, (...) [lorsque je] fais un entretien de conseil vidéo, je ne sais pas s'ils sont aux Seychelles ou aux Maldives. Mais en principe, ils doivent pouvoir accepter un travail potentiel dans les 24 heures. » (2.2_10_S,43)

En outre, chacune des personnes interrogées envisage différemment cette fonction de contrôle. Lorsqu'elle occupe une place très importante, elle a été mentionnée comme un critère d'exclusion évident pour le conseil vidéo ou téléphonique. Si contrôle et soutien sont complémentaires, la difficulté de contrôler le lieu où se trouvent les demandeurs d'emploi lors du conseil à distance a certes fait l'objet de réflexions critiques, mais l'idée d'alterner systématiquement entre le format analogique et numérique a été envisagée ici comme une solution plausible. En outre, les avantages possibles du conseil à distance, en particulier du format vidéo, ont été examinés à la lumière des éventuels défis.

« Je ne vois pas cela comme étant un vrai problème, parce qu'une très grande partie des clients est très bouleversée par la situation et souhaite réintégrer au plus vite le marché du travail. Ils n'aiment pas rester chez eux, ils s'ennuient, ils sont déstabilisés. (...), on peut aussi clairement contrôler cela en leur disant « non, vous venez ici maintenant », mais je pense que les avantages l'emportent clairement. » (2.2_6_S,125)

La **perception réduite de l'interlocuteur dans le format vidéo** est évoquée par de nombreux conseillers en personnel. Il existe cependant un lien potentiel avec leur propre évaluation de leurs compétences en matière de conseil vidéo. Ceux qui s'étaient déjà familiarisés avec les différentes possibilités d'aménagement de leur espace virtuel et avec les techniques pour bâtir une relation réussie dans le cadre d'un conseil vidéo ont estimé que ce défi était moins important que les personnes qui n'avaient pratiquement pas ou peu d'expérience préalable en matière de conseil vidéo. La même observation a été faite à propos de l'**utilisation de documents et de matériel** dans le cadre d'un format vidéo. Les connaissances préalables, les compétences et les habitudes des conseillers sont étroitement liées. Plus ceux-ci étaient informés des différentes techniques du format vidéo, moins cet aspect était considéré comme un problème.

Enfin, la question d'un éventuel manque d'implication et d'une attitude inadaptée des demandeurs d'emploi lors du conseil à distance a souvent été abordée.

« L'état d'esprit des personnes [dans le cadre d'un face-à-face] est également différent. Ils doivent se lever, se préparer, peut-être encore imprimer un document, ou encore envoyer leurs recherches d'emploi. C'est

déjà très différent lorsque les personnes viennent ici, attendent et ont un rendez-vous en face-à-face. (...) Et aussi le fait de se préparer pour venir ici. Je dois avoir un plan pour le lendemain. Je dois être prêt à ce moment-là, je dois peut-être m'habiller différemment de ce que je porte à la maison. Je dois me rendre sur place Je dois peut-être prendre un train. Je dois prévoir du temps. C'est différent du conseil vidéo, (...), c'est différent si je les vois en vrai. » (2.2_8_H,23-25)

Le conseil téléphonique a été jugé moins adapté pour établir un cadre contraignant, alors que dans le cas du conseil vidéo, des recommandations ont également été formulées pour créer un cadre plus strict, comme l'idée de transmettre une fiche d'information aux demandeurs d'emploi qui contient un canevas précis de l'entretien à venir.

Un autre aspect abordé par les conseillers est la question du facteur temps, qui constitue un défi : les entretiens de conseil vidéo sont certes considérés comme globalement efficaces, car ils durent en général moins longtemps. Par contre, le risque de raccourcir l'entretien et de ne pas être en mesure de percevoir correctement les besoins des demandeurs d'emploi a été relevé.

3.3.6 « Dans des cas exceptionnels ». Opportunités et défis du conseil téléphonique dans les ORP

« Alors moi, je ne fais que du conseil téléphonique si le conseil vidéo n'est pas possible. » (2.2_5_S)

« En tous les cas, on ne peut pas l'utiliser parce que le SECO ne l'autorise pas. Nous ne l'utilisons qu'exceptionnellement, lorsque la personne est en gain intermédiaire, c'est-à-dire qu'elle travaille mais qu'elle est quand même inscrite au chômage, donc qu'elle est suivie. Et si ce n'est pas possible de faire une vidéoconférence ou un entretien personnel. Dans des cas exceptionnels, on peut avoir un entretien téléphonique, mais cela doit rester l'exception. » (2.2_3_W)

Dans de nombreux ORP, le conseil téléphonique était le seul moyen de rester en contact avec les demandeurs d'emploi, surtout au début de la pandémie, avant que le conseil vidéo ne devienne une option. Tous s'accordent à dire que le format du conseil vidéo remplace ou devrait remplacer de plus en plus le conseil téléphonique.

Actuellement, le conseil téléphonique est utilisé de manière plus ciblée, en se focalisant sur les demandeurs d'emploi dans certaines situations (branches avec travail en extérieur, c'est-à-dire lorsqu'aucune salle de réunion calme n'est disponible pour un conseil vidéo) ou pour des échanges courts (échange d'informations, questions). Il existe également des directives limitant l'utilisation à certains groupes cibles (p. ex. demandeurs d'emploi en gain intermédiaire, proches de la retraite, proches d'une arrivée en fin de droits) ou excluant totalement le conseil par téléphone.

« Dans le conseil téléphonique, on perd beaucoup, on ne voit pas la personne, donc on perd tout l'aspect non-verbal. » (2.2_3_W)

En ce qui concerne les opportunités et les défis, une classification hiérarchique assez nette se dessine : le conseil téléphonique est plutôt utilisé en dernier recours, lorsque le conseil en présentiel ou le conseil vidéo ne sont pas possibles. Comme le conseil vidéo, il offre surtout un gain de temps, une certaine souplesse dans la prise de rendez-vous, des délais de réaction rapides, une simplicité d'accès et la possibilité de communiquer en cas d'imprévu ou d'urgence (p. ex. en cas de maladie). Les défis sont les mêmes que ceux du conseil vidéo, mais ils sont exacerbés par l'absence de support visuel (compréhension en cas de problèmes de langue, contrôle du lieu de présence, notion d'engagement). La qualité des entretiens de conseil téléphonique est jugée plus négativement que celle des entretiens vidéo.

À l'avenir, le scénario le plus commun sera celui où le conseil téléphonique sera une option à utiliser en dernier recours dans certains cas ou situations, mais qui ne fera pas partie intégrante d'un conseil régulier.

Partie II. Recommandations pour intégrer le conseil à distance dans les ORP

En septembre 2023, les résultats des deux premières phases ont été analysés lors de quatre ateliers réunissant des représentants des ORP. Au total, une soixantaine de responsables et de conseillers de toutes les régions linguistiques y ont participé. Les principales conclusions du rapport intermédiaire ont été présentées. L'échange d'expériences qui s'en est suivi a permis, dans un premier temps, de traiter des défis majeurs posés par le conseil à distance au sein des ORP, dans une perspective à la fois stratégique et opérationnelle et, dans un second temps, de regrouper des exemples de bonnes pratiques et des recommandations de développement lors de l'utilisation des formats à distance.

Développement de la notion d'implication

Pour s'assurer que le DE s'implique lors des entretiens de conseil à distance (p. ex. ponctualité, préparation à l'entretien, respect des règles), des recommandations très concordantes ont été formulées lors des ateliers (cf. chapitre 5).

Garantie du contrôle

La question de savoir comment les conseillers ORP peuvent et doivent assumer la fonction de contrôle dans le cadre d'un conseil à distance (cf. chapitre 3.3.5) a également fait l'objet de discussions très homogènes, notamment en matière d'organisation pratique du processus de conseil (cf. chapitre 5.2).

Attitude des conseillers

La question de savoir comment réussir à convaincre les conseillers en personnel d'utiliser le conseil à distance a été discutée à différents niveaux. Il en est ressorti que la mise en place de formats numériques constituait une tâche de direction importante. En effet, des mesures spécifiques doivent être mises en œuvre pour tester les formats numériques et développer les compétences nécessaires. Cela comprend la création de conditions-cadres et d'infrastructures, la prise en compte de cette thématique dans le développement du personnel, ainsi que la création d'une culture positive (cf. chapitre 5.1).

Renforcement des compétences numériques des conseillers et des demandeurs d'emploi

La question de savoir comment renforcer activement les compétences numériques des conseillers en personnel et des demandeurs d'emploi a également fait l'objet d'une discussion à plusieurs niveaux. Pour les conseillers, les propositions vont des activités de formation aux mesures de développement personnel, en passant par le contrôle de la qualité. Pour les demandeurs d'emploi, les discussions ont porté, d'une part, sur les avantages directs du conseil à distance (préparation aux processus de candidature par voie numérique) et, d'autre part, sur les mesures de promotion des compétences numériques (mise à disposition d'informations/d'instructions sous forme de fiches d'information, formation aux compétences informatiques, par exemple par le biais de cours de base, intégration des compétences numériques dans les MMT existantes ou à créer) (cf. chapitre 5).

Bases conceptuelles pour les formats à distance/le conseil hybride

Il est apparu nécessaire de se pencher sur le conseil hybride compte tenu des aspects conceptuels à prendre en compte pour intégrer des formats numériques dans les processus de conseil. Le conseil hybride combine systématiquement des formats de communication numériques et analogiques, sur mesure et selon une stratégie définie (cf. Hörmann et al. 2019/2023). Lors des ateliers, les participants

ont longuement réfléchi à la forme que devrait prendre un processus de conseil combinant des formats numériques et analogiques, ainsi qu'aux critères à prendre en compte (cf. chapitre 5).

Ce sont avant tout la création de bases légales nécessaires et la garantie de conditions-cadres adéquates qui ont été plusieurs fois mentionnées, de même que la nécessité d'intégrer des critères d'efficacité et d'efficacités dans les réflexions sur l'organisation du processus de conseil. On constate dans l'ensemble que des bases conceptuelles solides, une certaine uniformisation des conditions-cadres ainsi qu'une marge de manœuvre pour décider au cas par cas apparaissent comme judicieuses.

Après avoir croisé les résultats de l'enquête, des entretiens et des ateliers, des recommandations ont été formulées et sont présentées aux chapitres suivants. Comme ces recommandations portent sur différents niveaux, le chapitre 4 examine tout d'abord les conditions-cadres, tant aux plans national et cantonal qu'au niveau organisationnel. Le chapitre 5 se concentre, quant à lui, sur la dimension professionnelle du conseil et expose les facteurs de réussite d'un conseil à distance.

4 Créer des conditions-cadres pour le conseil à distance

Les recommandations en matière de conseil à distance sont issues des réflexions de l'équipe de recherche, basées sur les résultats de l'étude, notamment sur les recommandations formulées lors des ateliers. Elles ont été enrichies par le savoir-faire spécifique de l'équipe de recherche en matière de conseil à distance et de conseil hybride.

Les formats de conseil à distance sont appelés à jouer un rôle plus important dans le conseil ORP. Cela s'explique par la rapidité des développements technologiques ainsi que par les mutations sociales qui en découlent et qui touchent en particulier le marché du travail. La « Stratégie SPE 2030 » publiée mi-septembre 2023 (cf. Commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage 2023) concrétise dans sa vision à l'horizon 2030 comment le service public de l'emploi devrait poursuivre son développement au travers de douze objectifs stratégiques. Étant donné que ce document stratégique aborde de nombreux aspects essentiels dans l'étude, les recommandations issues des résultats de l'étude sont associées aux déclarations correspondantes de la stratégie aux chapitres 5 à 7.

On trouvera dans un premier temps un résumé des points et des recommandations qui peuvent servir de références aux niveaux national ou cantonal. Dans un second temps, des recommandations au niveau organisationnel sont proposées. Au chapitre 5 sont détaillées les recommandations relatives à l'activité de conseil.

4.1 Conditions-cadres nationales et/ou cantonales

Le SECO est l'autorité suisse du marché du travail et, en tant que telle, responsable de la loi sur le service de l'emploi et la location de services ainsi que de la loi sur l'assurance-chômage (LACI). Les ORP cantonaux sont chargés, aux côtés d'autres organes d'exécution, de veiller à la mise en œuvre conforme de la LACI. Dans le cadre de l'étude, différents domaines thématiques en matière de recommandations ont été identifiés, tant aux niveaux national que cantonal.

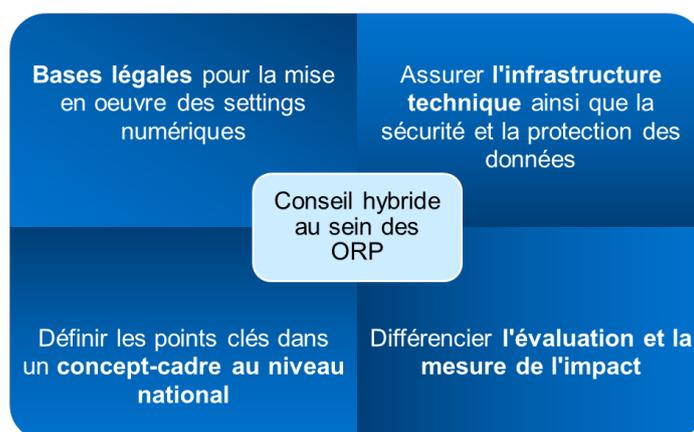


Figure 6 : Aspects aux niveaux national et cantonal

Pour que les demandeurs d'emploi puissent bénéficier d'une offre de conseil qualitative dans tous les cantons, il serait judicieux de mettre en place des conditions de base aussi homogènes que possible concernant la pratique du conseil à distance dans les ORP. Ce cadre nécessaire comprend les bases légales, l'infrastructure technique ainsi que la sécurité et la protection des données, l'évaluation et la mesure de l'efficacité ainsi que le cadre professionnel et conceptuel.

Bases légales

Une base légale est nécessaire pour intégrer de manière professionnelle les formats numériques dans le processus de conseil des ORP. Dans le cadre de l'étude, et en particulier lors des ateliers cantonaux, il est ressorti clairement que la marge de manœuvre offerte par le cadre légal actuel en matière de conseil à distance est actuellement interprétée, et même utilisée, de manière parfois hétérogène. En outre, l'étude a révélé très clairement qu'un cadre légal transparent, mentionnant explicitement les nouvelles options en matière de conseil, est une condition *sine qua non* pour établir un processus de conseil ORP mené dans le cadre du conseil hybride, c'est-à-dire en mélangeant systématiquement les formats analogiques et numériques.

La Stratégie SPE 2030 prévoit déjà explicitement la possibilité du conseil vidéo, mais souligne en même temps la primauté du conseil en présentiel (ibid. p. 7/objectif B1¹⁷). C'est pourquoi il faudrait définir plus concrètement sur le plan légal comment intégrer les formats à distance dans le processus de conseil, c'est-à-dire comment les entretiens sur place peuvent être étoffés par des entretiens de conseil numériques (notamment via une solution de communication vidéo).

Cette combinaison systématique de formats de communication analogiques et numériques est appelée « blended counseling », ou conseil hybride, termes utilisés dans le présent document.

La majorité des cantons ayant participé à l'étude ont été unanimes pour dire que le conseil vidéo (et le conseil téléphonique¹⁸) devrait être dorénavant intégré dans les ORP, ceci afin d'offrir une égalité de traitement des demandeurs d'emploi à l'échelle de la Suisse, lesquels devraient dès le début¹⁹ obtenir une offre comparable. En ce sens, il est indispensable d'adapter les bases légales si l'on souhaite introduire à large échelle le conseil à distance au sein des ORP.

Infrastructure technique, sécurité et protection des données

Outre l'adaptation des bases légales, l'accès à une solution technique sûre et conforme à la protection des données est également une condition *sine qua non* à un conseil à distance professionnel. La nécessité et l'importance d'une bonne infrastructure technique ont été soulignées à plusieurs reprises par les participants à l'étude. Peu importe que l'on vise en fin de compte une solution nationale ou cantonale : il est important que les données des demandeurs d'emploi soient à tout moment sécurisées et protégées conformément aux exigences légales. Actuellement, les solutions techniques diffèrent d'un canton à l'autre et les préposés cantonaux à la protection des données ont des avis contradictoires sur les solutions de visioconférence les plus répandues proposées par les firmes américaines. Il serait recommandé, dans le cas présent, de mettre en place une solution technique nationale pour la communication vidéo, comme c'est le cas par exemple dans le domaine des consultations sur les dépendances.²⁰

Outre la protection et la sécurité des données, d'autres paramètres doivent être pris en compte, comme l'intégration dans l'infrastructure informatique existante et la convivialité, afin de garantir au mieux la participation numérique des demandeurs d'emploi. Ces réflexions peuvent à leur tour être

¹⁷ Objectif B1 : « Renforcer la place du conseil professionnel aux personnes en recherche d'emploi dans les prestations. (...) Le rôle des conseillères et conseillers est renforcé afin qu'ils puissent pleinement exploiter leur marge de manœuvre et qu'un nouvel équilibre s'instaure entre conseil et contrôle. Les entretiens de conseil ont généralement lieu en face à face sur place mais pourront aussi, à l'avenir, être menés par visioconférence dans tous les organes d'exécution. » (Stratégie SPE 2030 (2023, p. 7)

¹⁸ Les évaluations relatives au conseil téléphonique étaient nettement plus hétérogènes. Beaucoup le considéraient comme un moyen en pleine transition, susceptible d'être remplacé à long terme par un conseil professionnel au format vidéo.

¹⁹ Pour les aspects spécifiques aux groupes cibles, cf. chapitres 3.2.2 et 6.1.

²⁰ Cf. www.safezone.ch

prises en relation avec la stratégie SPE 2030, où l'objectif C1 se concentre sur l'instauration de processus harmonisés et intersystèmes, tout en rappelant que « le potentiel offert par la transformation numérique n'a pas encore été pleinement exploité par le service public de l'emploi » (ibid., p. 8). Certes, cet objectif se rapporte dans un premier temps à la gestion des cas, mais en fin de compte, un outil informatique unique et conforme à la protection des données pour le conseil vidéo (ou un logiciel de conseil pour le conseil hybride) pourrait avoir de nombreux avantages : ainsi, il n'y aurait qu'une seule et unique réglementation en matière de protection et de sécurité des données, et la qualification des conseillers en personnel serait également harmonisée.

Cadre général

Le conseil ORP repose en fin de compte sur un mandat légal, défini au niveau national dans le cadre de la LACI et de la LSE. Il faudrait déterminer la forme que prendrait le conseil hybride au niveau national ou, mieux encore, au niveau cantonal. Un projet-cadre national pourrait servir de base sur lequel reposeraient les stratégies cantonales et/ou organisationnelles.

Ces stratégies permettraient non seulement de concrétiser les aspects techniques du conseil et ceux liés aux demandeurs d'emploi, mais également les conditions-cadres au niveau organisationnel. En effet, le conseil hybride ne modifie pas uniquement la structure même du processus de conseil pour les conseillers en personnel (cf. chapitre 5. 2), mais influence aussi des phénomènes tels que la flexibilité du lieu de travail des conseillers ORP (mot-clé : télétravail²¹), la prise en compte croissante des spécificités régionales grâce à plus de souplesse concernant l'endroit où se trouvent les demandeurs d'emploi, ainsi que d'éventuels critères d'efficacité en matière de durée d'un conseil. La flexibilisation du conseil (le lieu, le moment et la durée) permet d'offrir aux demandeurs d'emploi un conseil axé sur leurs besoins, aspect qui est également mentionné dans la Stratégie SPE 2030 (cf. à ce sujet également chapitre 5).

Aussi est-il recommandé d'élaborer au niveau national une stratégie globale qui définit les grandes lignes du conseil hybride, c'est-à-dire qui intègre des éléments (synchrones) du conseil à distance dans les processus de conseil des ORP.

Parallèlement, il est nécessaire de préciser le concept de mise en œuvre du mandat de contrôle. Il serait important que ce concept puisse être utilisé comme base de référence, laissant toutefois une certaine marge de manœuvre aux cantons et aux ORP. Par ailleurs, il devrait donner aux conseillers en personnel une latitude adéquate pour leur permettre d'organiser leurs processus de conseil de la meilleure manière possible. En élaborant de grandes lignes stratégiques, les demandeurs d'emploi de tous les cantons seraient traités sur un pied d'égalité.

La question de savoir dans quelle mesure les cantons devraient obliger leurs collaborateurs à utiliser des formats numériques ou à leur laisser le choix a fait l'objet d'une évaluation controversée de la part des participants à l'étude. Les résultats montrent que les collaborateurs doivent avoir le choix. Toutefois, si les formats numériques devaient dorénavant être davantage intégrés dans les prestations de conseil standard, les collaborateurs devraient adopter une attitude positive à leur égard et disposer des compétences nécessaires (cf. chapitre 5.2.1). Il convient donc de bien réfléchir à cet aspect aux

²¹ Il convient ici de faire la distinction entre la réalisation du conseil à distance et les possibilités offertes par un lieu de travail flexible. Le conseil à distance peut en principe aussi être effectué depuis le poste de travail à l'ORP. Les expériences vécues avec le télétravail pendant la pandémie, d'une part, et la pénurie de personnel qualifié ainsi que les attentes d'une nouvelle génération de futurs collaborateurs, d'autre part, ont accru l'importance du « télétravail », renforçant par là-même l'attractivité de l'employeur. Dans le cadre des entretiens, les conseillers en personnel ont exprimé des avis divergents sur leur souhait de travailler depuis leur domicile : alors que certains ont clairement évoqué les avantages, d'autres ont souligné les inconvénients, tels que les risques liés à l'hygiène mentale lorsque des entretiens difficiles sont menés à leur domicile. En outre, les entretiens ont révélé que le thème du télétravail est plutôt abordé dans les ORP italophones.

niveaux national et cantonal, d'autant plus qu'il est appelé à jouer un rôle de plus en plus important dans le cadre de la transformation numérique et du développement des formats numériques, ainsi que dans l'optique de la Stratégie SPE 2030.

Évaluation et mesure de l'efficacité

En raison de l'utilisation croissante du conseil vidéo et téléphonique, en partie aussi dans le sillage de la pandémie, la question de l'évaluation des aspects quantitatifs et qualitatifs, notamment concernant l'utilisation et les critères d'efficacité, a été soulevée à plusieurs reprises. Il est donc recommandé d'élargir le relevé statistique des conseils ORP et de préciser l'utilisation des différents formats de communication lors du processus de conseil. Comme le conseil à distance au sein des ORP concerne exclusivement les formats synchrones, cela concerne pour l'instant :

- les entretiens de conseil par vidéo
- les entretiens de conseil téléphoniques (en distinguant éventuellement selon qu'il s'agit d'un entretien planifié ou non)
- les entretiens de conseil en face-à-face.

Actuellement, il est déjà possible de mesurer l'utilisation des formats de communication que sont l'entretien en face-à-face, l'entretien vidéo et l'entretien téléphonique. Il serait éventuellement utile de réaliser des évaluations supplémentaires sur la combinaison de ces formats (statistiques nationales, mais aussi processus d'assurance qualité dans les ORP) afin d'en déduire d'autres aspects conceptuels utiles à l'organisation future du conseil aux demandeurs d'emploi. En outre, d'autres aspects qualitatifs, tels que la satisfaction des utilisateurs du conseil hybride, l'atteinte des objectifs du point de vue des conseillers et des demandeurs d'emploi, pourraient faire l'objet d'une évaluation complémentaire, pour ensuite tirer des conclusions sur la garantie de la qualité du conseil hybride et en matière d'efficacité.

4.2 Conditions-cadres organisationnelles

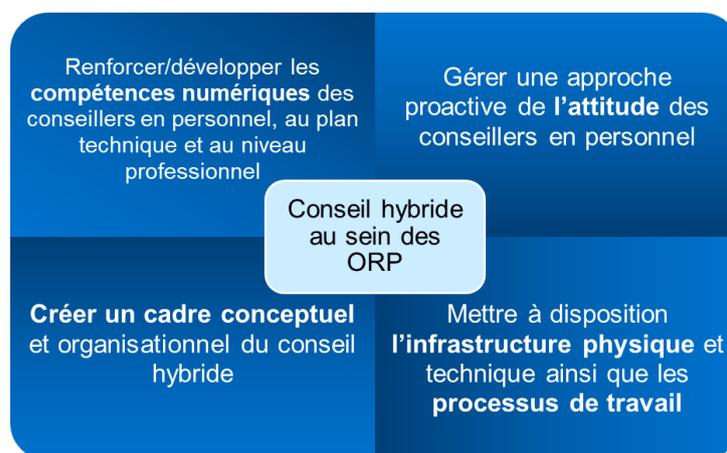


Figure 7 : Aspects organisationnels

Afin de garantir une intégration professionnelle des formats numériques dans le processus de conseil ORP, nous avons formulé des recommandations à l'intention des ORP concernant l'organisation, en complément des conditions-cadres nationales/cantoniales. Dans les différents ORP, il s'agit de créer les conditions nécessaires à la pratique du conseil hybride. À cet égard, les participants aux ateliers cantonaux ont notamment relevé les aspects suivants :

- permettre la mise en place et le développement (continu) propres aux compétences numériques
- clarifier au niveau organisationnel la question du libre arbitre pour les conseillers en personnel (si cela n'a pas déjà été réglé au niveau national ou cantonal)
- garantir une infrastructure des locaux appropriée et prévoir des règles relatives au télétravail ou à la flexibilité du poste de travail
- garantir une infrastructure technique appropriée
- créer des conditions de travail propices au conseil hybride.

4.2.1 Compétences numériques des conseillers en personnel

Il est nécessaire de former les conseillers pour leur permettre de mieux coordonner le conseil professionnel à distance et le conseil sur place. Ces formations ne devraient pas seulement enseigner les aspects techniques de certains formats de communication, comme par exemple le fonctionnement des outils de communication vidéo, mais inclure également explicitement les dimensions méthodologiques et conceptuelles du conseil, telles que l'aménagement de l'espace de conseil virtuel (cf. Hörmann et al. 2023).

Lors des ateliers cantonaux, il a été suggéré de tenir compte des compétences numériques des collaborateurs dès le recrutement et de planifier, si nécessaire, leur participation à des formations correspondantes. Là encore, les résultats de l'étude renvoient à un objectif de la Stratégie SPE 2030, qui prévoit de « recruter davantage le personnel en fonction de profils d'activité et de compétences adéquats » (ibid., p. 7). La note précise : « L'objectif est de favoriser le recrutement ciblé du personnel. Pour cela, des profils d'activité et de compétences répondant aux exigences actuelles sont développés. » (ibid.)

Dans le cadre du conseil hybride, nous proposons ci-après un profil de compétences avec au total sept domaines d'expertise, qui comportent chacun entre trois et six compétences opérationnelles.

Aux chapitres 4 et 5, des compétences tirées du modèle seront incluses aux endroits appropriés, pour ainsi mettre en évidence quelles compétences numériques seraient utiles pour le conseil hybride au sein des ORP. De même, les formations destinées aux conseillers ORP pourraient également s'en inspirer.

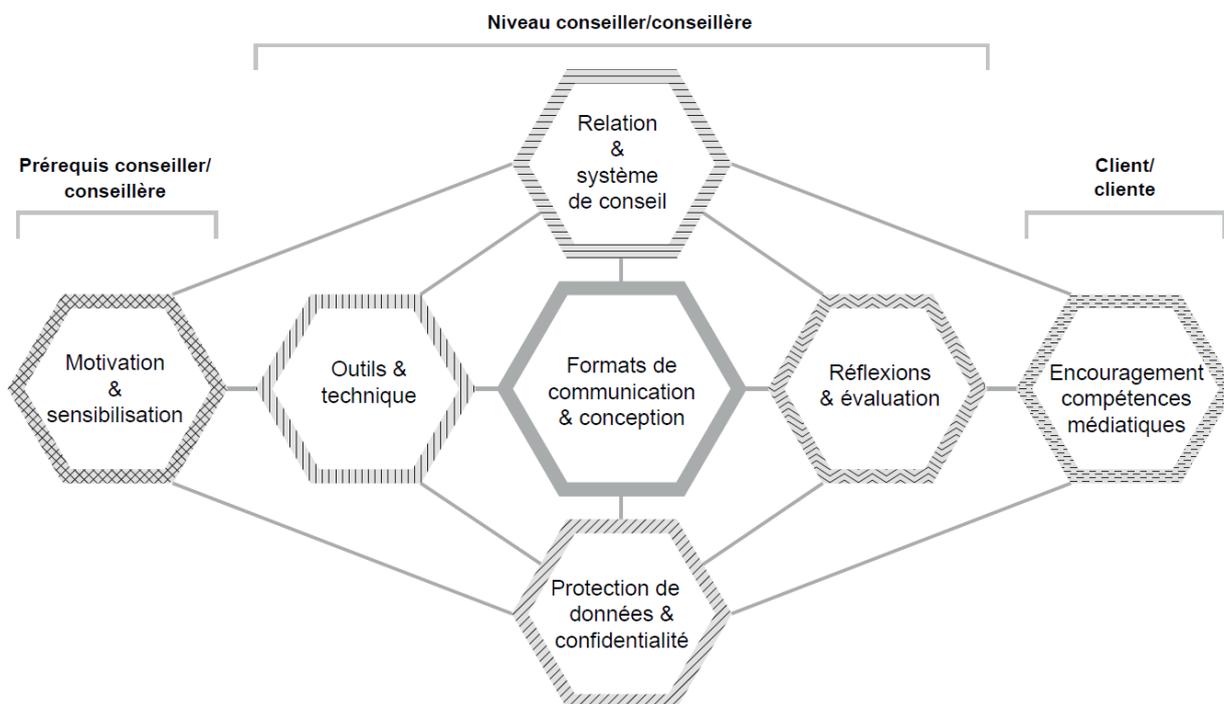


Figure 8 : Modèle de compétences du conseil hybride (Camenzind et al. 2023, p. 61)

Dans le domaine des compétences-clés « Formats et conception basés sur la communication », on y trouve des objectifs formulés au niveau fonctionnel :

- « Les conseillers en personnel connaissent les possibilités d'interaction avec leurs clients, ainsi que les difficultés liées aux différents formats de communication. » (Camenzind et al. 2023, p. 69)

Les conseillers en personnel devraient donc savoir quels formats de communication peuvent être utilisés pour l'activité de conseil au sein des ORP et quelles sont les possibilités et les défis qu'ils représentent. Le conseil vidéo et téléphonique se déroule dans des formats synchrones, ce qui présente des avantages comme des inconvénients spécifiques.

Outre des compétences axées essentiellement sur le conseil, des capacités techniques sont également nécessaires.

- « Les conseillers sont en mesure d'utiliser correctement les outils et plateformes numériques et d'y consacrer un temps raisonnable » (TT²²³)
- « Les conseillers sont en mesure de respecter les aspects relatifs à la protection des données dans le cadre du conseil et d'établir un cadre confidentiel » (DV²³³)

Selon le profil de compétences, il est proposé des formations de base et continues uniformes à l'échelle nationale (cf. Stratégie SPE 2023, p. 7).

Outre la formation initiale et continue, les participants à l'étude estiment qu'un échange d'expériences régulier, éventuellement intercantonal, est important pour mettre en place un conseil professionnel à distance et favoriser le partage des connaissances.

²² Domaine de compétences Outils et technique pour le conseil hybride

²³ Domaine de compétences Protection des données et confidentialité pour le conseil dans un format numérique

4.2.2 Situation initiale : attitude des conseillers face aux possibilités du conseil à distance

« Alors oui, c'est simplement un phénomène de notre époque qui est en pleine évolution. Et je pense qu'en tant que conseillers, nous devons nous y intéresser, et nous l'aurions fait de toute manière dans trois ou quatre ans. (...) La pandémie nous a simplement catapultés quelques années en avant, c'est allé vite, parfois trop vite. Mais nous faisons partie de ce monde qui évolue, et je tire un bilan positif du conseil à distance. » (1.2_3,60)

Ce coach professionnel, interrogé en tant que spécialiste dans la phase 2.2, a décrit comment la pandémie a eu un rôle de catalyseur et contribué à accélérer une certaine tendance. Il en tire un bilan plutôt positif, notamment en ce qui concerne le conseil vidéo, et recommande de se familiariser avec les nouvelles technologies. Parallèlement, il a déclaré qu'il ne s'y serait pas intéressé de son plein gré, car il était plutôt sceptique à l'égard des outils numériques.

Si l'on observe les évaluations des spécialistes de la pratique du conseil, on constate que les personnes qui privilégient fortement le conseil vidéo disposent, de leur propre point de vue, d'une large expérience et d'un niveau de compétences plus élevé dans ce domaine. Les entretiens avec les conseillers ORP (cf. chapitre 3.5) ont également montré qu'il pourrait y avoir une corrélation entre le niveau de compétences numériques et l'expérience professionnelle en matière de conseil à distance, d'une part, et l'évaluation du conseil vidéo, d'autre part. Cette thèse est synthétisée ci-après sous la forme d'une classification qualitative, à considérer comme un point de repère provisoire (cf. figure 8).

Plutôt beaucoup d'expérience/de compétences	<p>Conservateurs axés sur l'analogique</p> <p>Partisans du format en présentiel Accent mis sur les défis et les problèmes du conseil à distance Opportunités partiellement reconnues, mais ne sont pas perçues comme déterminantes Scepticisme moyen à élevé Niveau d'expérience et de compétences moyen à élevé</p>	<p>Défenseurs axés sur le potentiel</p> <p>Accent sur les opportunités et les possibilités Les défis ne sont pas perçus comme des obstacles mais comme une incitation à se professionnaliser</p> <p>Acceptation élevée + Niveau d'expérience et de compétences moyen à élevé</p>
	<p>Sceptiques</p> <p>Accent mis sur les défis et les problèmes Pas d'expériences/compétences propres ou faible expérience durant la pandémie Non perception/non pertinence des opportunités Degré de scepticisme élevé (allant jusqu'au refus) Faible niveau d'expérience/de compétences</p>	<p>Enthousiastes</p> <p>Accent mis sur les opportunités et les possibilités au niveau théorique, sans aucune expérience et compétences propres en matière de conseil vidéo et téléphonique</p> <p>Acceptation élevée Faible niveau d'expérience/de compétences</p>
	Attitude plutôt défavorable	Attitude plutôt favorable

Figure 9 : Classification préliminaire des attitudes face au conseil vidéo

La classification distingue quatre attitudes des conseillers :

- Les « Conservateurs axés sur l’analogique » préfèrent plutôt les entretiens en présentiel, soulignent l’importance des contacts directs et les considèrent donc comme plus bénéfiques que les entretiens vidéo. Leurs appréciations sont plutôt nuancées et se basent sur leur propre expérience avec les formats de conseil à distance (dont la mesure peut tout à fait varier).²⁴
- Les « Défenseurs axés sur le potentiel » considèrent en général que les conseils vidéo sont comparables aux conseils en présentiel et sont favorables à les intégrer de manière égale et au cas par cas dans la pratique de conseil des ORP, afin de pouvoir profiter de leurs avantages à plus long terme. Leurs appréciations se fondent sur leur propre expérience des formats de conseil à distance et sont nuancées (p. ex. en ce qui concerne les groupes cibles, les contre-indications, les avantages et les inconvénients).²⁵
- Les « Sceptiques » sont critiques, voire réticents, à l’égard du conseil vidéo et n’ont que peu ou pas d’expérience personnelle en la matière.²⁶
- Enfin, les « Enthousiastes » se caractérisent par leur engouement pour les potentiels du conseil vidéo, qui ne repose que sur peu ou pas d’expérience personnelle avec ce format.²⁷

Une telle corrélation peut également être exploitée pour encourager de manière ciblée la motivation à recourir au conseil hybride. Il s’agit d’une tâche essentielle relevant de la direction, qui doit recruter précisément des collaborateurs ayant une certaine affinité avec les nouvelles technologies et d’excellentes compétences numériques. Lors des ateliers cantonaux, la question a été posée de savoir comment convaincre les conseillers en personnel, qui n’ont jusqu’à présent que peu d’affinité avec les nouvelles technologies, de recourir à des formats numériques ou au conseil hybride. À cet effet, différentes pistes ont été explorées pour les encourager à se montrer plus ouverts dans leur organisation :

- une infrastructure technique opérationnelle avec une bonne facilité d’utilisation
- des conditions-cadres transparentes pour le conseil à distance ou le conseil hybride
- une structure de prise en charge claire et parfaitement transparente au sein de l’organisation
 - super-utilisateurs
 - systèmes de mentorat et de tandems, dans lesquels des collaborateurs expérimentés guident les autres et les soutiennent en cas de questions
 - solutions de tandem au sein de l’équipe et entre équipes
 - suivi étroit ou possibilités de coaching
 - fonction de direction, rôle de modèle de direction
- l’application d’exemples de bonnes pratiques, notamment pour « susciter l’enthousiasme », pour mettre en valeur durablement les opportunités et les avantages, ainsi que pour cultiver une approche positive et précise des succès réalisés au sein de l’organisation
- des directives et des listes de contrôle pour la mise en œuvre du conseil à distance (cf. chapitre 6)
- une culture de l’amélioration continue, dans laquelle le retour des demandeurs d’emploi et des collaborateurs est pris en compte, ainsi qu’une culture constructive de l’erreur

²⁴ Cinq entretiens de Suisse alémanique et de Suisse romande ont été classés dans ce groupe.

²⁵ 16 entretiens de toutes les régions linguistiques ont été classés dans ce groupe.

²⁶ Six entretiens de Suisse alémanique ont été classés dans ce groupe.

²⁷ Cinq entretiens provenant des trois régions linguistiques ont été classés dans ce groupe.

- une acceptation d'une situation de départ hétérogène entre espoirs/confiance et craintes/peurs et une gestion constructive de celle-ci
- des formations à la portée de tous pour une prise de contact simple, ainsi que des formations et des formations continues plus complètes
- l'intégration de formats numériques dans le travail quotidien (p. ex. par des séances numériques régulières => apprentissage par la pratique).

La question du libre choix, c'est-à-dire la possibilité pour chaque collaborateur ou pour l'organisation de décider qui propose le conseil hybride et qui continue à conseiller exclusivement en face à face, a fait l'objet de discussions très controversées, tant lors des entretiens que des ateliers cantonaux. Les partisans du libre choix ont mis l'accent sur la maxime « pouvoir, pas devoir », alors que d'autres ont plaidé en faveur d'une politique contraignante et homogène, en intégrant l'idée de rendre le développement des formats de conseil à la fois intéressant et obligatoire pour les collaborateurs.

« (...) Je pense que l'on est habitué à travailler en suivant des consignes et si quelque chose est facultatif, on la considère plutôt comme une option. Je pense que l'organisation devrait trouver des solutions intéressantes pour que les collaborateurs aient envie de travailler ainsi. » (1.2_4,56)

Le domaine de compétences « Motivation et prise de conscience pour le conseil dans le cadre numérique » du modèle de compétences susmentionné (Camenzind et al. 2023, p. 62 ss) illustre l'objectif des efforts. Il s'agit entre autres de favoriser les comportements suivants :

- « Les conseillers sont motivés à utiliser les médias numériques pour la communication » (MB1)
- « Les conseillers sont conscients que le conseil via les supports numériques se déroule dans un cadre spécifique qui diffère du conseil en présentiel » (MB2)
- « Les conseillers sont prêts à suivre une formation continue sur le thème du conseil dans un environnement numérique » (MB3)

4.2.3 La dimension organisationnelle du conseil hybride

La stratégie nationale devrait déjà prévoir la création d'une offre de conseil numérisée en tant qu'offre standard des ORP pour tous les demandeurs d'emploi, afin de garantir une égalité de traitement dans toute la Suisse et de faire en sorte que personne ne soit exclu pour des raisons liées à l'âge, au sexe, à la formation, etc. Les conseillers en personnel devraient plutôt examiner au cas par cas la situation personnelle de chaque demandeur d'emploi (affinité avec les médias, équipement technologique, etc.) au moment d'organiser le suivi (cf. chapitre 5).

Il est en outre recommandé de préciser dans les stratégies cantonales et/ou organisationnelles les groupes cibles pour lesquels le conseil hybride serait particulièrement adapté, en tenant compte des spécificités régionales, par exemple lorsqu'un ORP couvre une vaste zone géographique. Il est donc nécessaire de définir un cadre organisationnel homogène pour l'organisation dans son ensemble, mais plus précisément aussi pour les conseillers en personnel.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il est ressorti de cette étude que les processus de conseil ne devraient pas être totalement numériques, mais hybrides. « Le conseil hybride combine systématiquement des formats de communication numériques et analogiques, sur mesure et selon une stratégie définie. » (Hörmann et al. 2023, p. 49)

Par conséquent, cette combinaison systématique est un critère de qualité essentiel du conseil hybride, qui ne repose pas sur un mélange fortuit des différents formats de communication.

En référence à un concept-cadre national (cf. point 5.1), il s'agit de concrétiser d'autres caractéristiques organisationnelles du conseil hybride dans les ORP. Les principales problématiques sont les suivantes (cf. Hörmann et al. 2019, DICV/HSA FHNW 2023) :

- Comment le conseil hybride peut-il être intégré aux processus organisationnels ?
- Comment le conseil hybride peut-il être intégré à la réflexion sur l'utilisation efficace des ressources ?
- Comment le conseil hybride peut-il contribuer à augmenter le niveau d'attractivité de l'ORP en tant qu'employeur ?
- Quels éléments du processus sont définis au préalable au niveau organisationnel ?
Lors des ateliers cantonaux, les participants se sont en grande partie accordés sur le fait que le premier entretien devait se dérouler sur place, à l'ORP. Plusieurs « bonnes raisons » ont été évoquées, comme la facilité de faire connaissance et d'établir une relation de travail, ainsi que la clarification de nombreuses démarches formelles (qui nécessitent encore actuellement une signature analogue de la part du demandeur d'emploi).
- Comment les statistiques pourraient-elles être utilisées de manière ciblée pour mettre en œuvre et développer le conseil hybride ?

Après chaque entretien avec des demandeurs d'emploi, les conseillers en personnel saisissent notamment le format de communication (téléphone, vidéo ou sur place) et la durée de l'entretien. Au plan organisationnel, ces données pourraient être utilisées comme modèles de cas et servir d'exemples de bonnes pratiques lors de la mise en œuvre du conseil hybride.

Sur le plan organisationnel, il convient de veiller à une bonne hygiène mentale des collaborateurs. En effet, l'intégration de formats numériques peut les inciter à mener davantage d'entretiens par jour, par exemple si les entretiens à distance sont plus courts ou si plusieurs entretiens sont menés à la suite. Afin d'éviter une surcharge de travail, il importe de les planifier soigneusement et de veiller à alterner entretiens numériques et en présentiel. Si de nombreux entretiens numériques sont menés à la suite, il faut s'assurer de faire des pauses fréquentes. Si les entretiens de conseil numériques sont menés dans un bureau à domicile, il faut veiller à bien séparer vie professionnelle et vie privée, afin de prévenir le risque de surmenage et de *burnout*.

En outre, une réglementation du travail à domicile devrait tenir compte de plusieurs aspects :

- Tous les éléments d'un environnement de conseil confidentiel et conforme à la protection des données sont-ils réunis dans le cadre du télétravail ?
- Les jours de travail convenus dans le cadre du télétravail correspondent-ils à la « demande de conseil » des demandeurs d'emploi ?²⁸
- Est-il judicieux et efficace de privilégier certains formats de conseil sur certains lieux de travail ? Par exemple, mener tous les conseils vidéo les jours de travail à domicile et tous les conseils en face à face les jours de travail à l'ORP ? Ou y aurait-il de bonnes raisons pour un panachage ?
- Le recours au télétravail est-il judicieux sur le plan organisationnel et intéressant pour les collaborateurs ?

²⁸ Il convient toutefois de noter que la demande de conseil devrait être pondérée de manière nettement plus importante et que le conseil à distance peut bien entendu aussi être réalisé à partir du bureau de l'ORP.

Pour mener à bien un conseil hybride, il est important de définir des règles en matière d'organisation ou de se coordonner au sein de l'équipe sur différents aspects :

- Au sein d'une équipe, il est également important pour le conseil hybride de se concerter sur la manière de gérer les absences pour cause de maladie ou de vacances. Le cas échéant, les mêmes règles pourraient être appliquées que pour les absences dans le cadre d'un processus de conseil en présentiel.
- Ainsi, une solution en tandem avec suppléance mutuelle en cas d'absences planifiées peut également être appliquée au conseil hybride.

Enfin, les préférences personnelles en matière d'organisation du travail varient d'un collaborateur à l'autre, tout comme l'attitude à l'égard des modèles de travail mobiles et flexibles. Cette grandeur varie entre une nette préférence pour le travail et le conseil en présentiel, avec une priorité évidente pour les rencontres sur place, et une attitude flexible et adaptée à la situation, qui consiste à utiliser toutes les possibilités numériques et analogiques en leur accordant la même importance.

Si le conseiller ORP parvient à structurer de manière professionnelle les aspects organisationnels du conseil hybride, cela peut lui permettre d'atteindre son objectif de réinsertion rapide des demandeurs d'emploi, de sorte que, dans l'ensemble, les responsables estiment que les objectifs sont tout aussi bien atteints que dans le cadre d'un conseil dispensé exclusivement en présentiel (cf. chapitre 3.2.4, figure 5).

En outre, cela peut aussi avoir des « effets collatéraux » positifs : le fait d'améliorer l'image d'un service de l'emploi moderne au 21^e siècle peut se répercuter non seulement sur les demandeurs d'emploi, mais aussi sur le groupe de clients que sont les employeurs, lesquels sont eux-mêmes impliqués dans la transformation numérique du monde du travail. Au niveau de la direction des ORP en particulier, l'exigence de « prendre le train technologique » a été formulée. Cela pourrait également avoir des répercussions sur le renforcement de l'attractivité des ORP en tant qu'employeurs, un aspect non négligeable en ces temps de pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

5 Aménagement du processus de conseil en fonction des besoins et des objectifs

Comme nous l'avons souligné au chapitre 4, les cadres organisationnel et professionnel du conseil sont souvent étroitement imbriqués. En d'autres termes, tant la direction que les conseillers en personnel peuvent et doivent contribuer à la réussite du conseil hybride. Ce chapitre propose des recommandations qui s'adressent directement aux conseillers en personnel. Les conditions-cadres, telles que l'infrastructure technique et des locaux, ainsi que les précisions concernant le lieu de travail, qui relèvent d'un autre service, sont donc ici implicites.

5.1 Groupes cibles

Il convient de fixer, tant dans le cadre conceptuel national qu'au niveau organisationnel, la possibilité de disposer d'un processus de conseil intégré numériquement en tant qu'offre de base. En d'autres termes, cela signifie qu'il peut en principe être proposé à tous les demandeurs d'emploi, sans que personne n'en soit exclu. Toutefois, différentes recommandations peuvent guider les conseillers en personnel pour déterminer à quels demandeurs d'emploi il peut proposer un conseil hybride et auxquels il faut soigneusement réfléchir à la pertinence d'une telle offre. C'est pourquoi, lors de la planification du processus de conseil, il faut examiner chaque cas spécifique, c'est-à-dire la situation propre à chaque demandeur d'emploi :

« ... cela devrait vraiment être décidé au cas par cas et les conseillers devraient avoir la possibilité de prendre en compte le contexte de la personne, parce que le contexte change très souvent (...). Et j'aimerais qu'on me donne plus d'autonomie pour que je puisse vraiment décider au cas par cas de ce que je dois faire dans une situation donnée. » (2.2_7_W)

Sur ce point, les conclusions des entretiens et de l'enquête menée auprès des directions se recoupent avec les résultats des ateliers cantonaux. Il a ainsi été possible d'identifier quelques groupes cibles qui pourraient tirer un bénéfice certain d'un conseil à distance : les personnes qui sont en gain intermédiaire, les personnes qui sont encore dans le monde du travail ainsi que les personnes qui participent à une MMT (cf. à ce sujet chapitre 3.2.2). À cela s'ajoutent des aspects liés à la situation de vie des demandeurs d'emploi, par exemple lorsqu'ils ont un long trajet à parcourir ou des problèmes de santé.

Outre ces « données concrètes » qui privilégient le conseil hybride, les compétences des demandeurs d'emploi en matière de technologies jouent également un rôle. S'agissant de l'aptitude à utiliser le conseil vidéo pour accompagner les demandeurs d'emploi, les entretiens avec les conseillers en personnel ont révélé un lien entre les évaluations contradictoires selon lesquelles le conseil vidéo ne serait adapté qu'à quelques cas particuliers et situations exceptionnelles et celles selon lesquelles le conseil vidéo serait parfaitement adapté à de nombreux groupes cibles et situations. Il s'agit en l'occurrence de ne pas exclure trop vite les personnes soi-disant inaptes, mais de procéder, en tant que conseiller en personnel²⁹, à une première évaluation de leurs compétences en matière de technologies de l'information (cf. Camenzind et al. 2023, p. 87). À cela s'ajoute la nécessité de savoir « motiver et ouvrir son interlocuteur au conseil dans un environnement numérique » (ibid.). En effet, pour les demandeurs d'emploi également, la maîtrise des technologies de l'information doit être envisagée comme un apprentissage continu, qui est par ailleurs une qualité de plus en plus recherchée sur le

²⁹ « Les conseillers sont en mesure d'effectuer une première évaluation des compétences technologiques de leur interlocuteur. » (MK1), « Les conseillers sont en mesure d'encourager et de motiver leurs clients à accepter le conseil dans des formats numériques. » (MK2) (Camenzind et al. 2023, p. 87)

marché du travail (cf. chapitre 6.3). Globalement, le conseil hybride devrait être conçu comme une offre facultative pour les demandeurs d'emploi.

5.2 Éléments pour un aménagement réussi du processus de conseil

Nous examinerons dans un premier temps quelques aspects fondamentaux du « conseil hybride » et ébaucherons des recommandations à ce sujet. Nous nous pencherons ensuite brièvement sur les recommandations relatives à un aménagement réussi du conseil dans les deux formats de communication envisagés, soit la vidéo et le téléphone.

Aménagement du processus de conseil hybride au sein des ORP

La formulation de la compétence « Les conseillers sont en mesure de choisir, parmi différents formats de communication, ceux qui correspondent aux besoins de leurs clients et aux objectifs du processus » (Camenzind et al. 2023, p. 68) est fondamentale pour que les conseillers ORP puissent concevoir le processus de manière à atteindre leurs objectifs. C'est précisément parce que les différents formats présentent des avantages et des inconvénients particuliers qu'il est essentiel que les conseillers en personnel ne perdent pas de vue l'objectif du processus global et les besoins des demandeurs d'emploi pendant tout le déroulement du conseil hybride. Il s'agit donc de gérer systématiquement le changement de cadre de communication, par exemple en proposant après un premier entretien sur place une consultation vidéo spécifique pour le prochain rendez-vous.

Cette approche se recoupe en outre avec la vision de la Stratégie SPE 2030, où l'accent est également mis sur les besoins : « Par son conseil personnalisé, adapté aux besoins, le service public de l'emploi favorise la réinsertion rapide et durable des personnes en recherche d'emploi sur le marché du travail tout en s'engageant pour une étroite collaboration interinstitutionnelle. » (ibid. p. 4) En termes d'objectifs stratégiques, cela signifie : « Placer au centre, individualiser et professionnaliser le conseil personnalisé aux personnes en recherche d'emploi » (ibid. p. 7). Étant donné que chaque demandeur d'emploi présente un contexte différent, il importe d'« axer davantage le conseil sur les besoins des personnes en recherche d'emploi » et d'adapter les prestations de conseil « aux besoins individuels des personnes en recherche d'emploi » (ibid.). La conduite d'entretiens de conseil par vidéoconférence est ici explicitement abordée, ce qui souligne le lien étroit entre le recours à des solutions de communication numériques et une approche axée sur les besoins individuels (ibid., p. 7).

Lors des ateliers cantonaux, une large majorité s'est accordée sur le fait qu'à l'avenir également, le premier entretien dans le cadre du conseil hybride devrait en principe avoir lieu sur place, et que des entretiens à distance devraient ensuite être introduits au cours du processus. La question se pose donc de savoir à quel moment du processus les entretiens de conseil pourraient également se dérouler sous forme numérique :

« Cela dépend certainement aussi de là où l'on se trouve dans le processus de conseil : si l'on a déjà une relation personnelle, il est plus facile d'entrer dans une histoire virtuelle. Par contre, si on est au début du processus, d'après mon expérience, il est tout simplement plus agréable de pouvoir établir la relation au sens classique du terme, sous la forme d'un entretien personnel. » (1.2_5,7)

Aménagement de la relation dans le cadre du processus de conseil

En matière d'aménagement de la relation, les conseillers devraient être en mesure « d'établir ou de maintenir la qualité de la relation de conseil, même dans le cadre numérique » (cf. Camenzind et al. 2023, p. 66). Cela suppose en outre la capacité de « saisir les émotions et les réactions et d'identifier les besoins de son interlocuteur, même dans un environnement numérique » (ibid.). C'est ici que la pertinence des formations axées sur le conseil vidéo et/ou téléphonique prend tout son sens. Si les conseillers parviennent à créer un espace de conseil virtuel tel que les participants se sentent le mieux

possible, qu'il existe un cadre contraignant et qu'ils puissent en outre utiliser différentes techniques de conseil, un processus de conseil peut être poursuivi avec un objectif précis, et il sera davantage qu'une « solution de secours ». Cela requiert toutefois des formations spécifiques qui mettent l'accent sur les méthodes de conseil et la gestion des relations dans le cadre numérique. En définitive, « l'organisation des relations dans le cadre numérique est d'une importance capitale pour réussir un conseil hybride », car c'est ainsi que « des relations de conseil basées sur la confiance, la compréhension et l'estime peuvent contribuer au succès du conseil » (Camenzind et al., p. 67).

Cela nécessite de la part des conseillers de savoir « s'adapter à chaque type de format et réagir face à leur interlocuteur » et d'aider les demandeurs d'emploi à connaître et à respecter les « règles du jeu » (p. ex. la nétiquette) (ibid.).

On pourra ainsi relativiser certaines évaluations faites dans le cadre de l'étude, selon lesquelles un conseil de qualité par vidéo serait plus difficile pour établir une relation de travail, organiser les processus et atteindre ses objectifs. Si les conseillers en personnel sont également formés aux méthodes de conseil de manière appropriée, le format vidéo en particulier peut offrir un conseil à part entière dans le cadre du conseil hybride, et permet de remplir des objectifs comparables dans l'ensemble du processus.

Éléments pour un aménagement réussi du conseil hybride

Pour de nombreux conseillers en personnel comme pour les demandeurs d'emploi, le conseil au format numérique est encore un concept nouveau. Il est d'autant plus recommandé de se familiariser directement avec les différents outils disponibles, en particulier le conseil vidéo, et de surmonter les réticences, y compris celles des demandeurs d'emploi.

« C'est comme une nouvelle paire de chaussures, elle serre encore un peu, elle ne va pas encore tout à fait comme l'ancienne, on ne se sent pas tout à fait à l'aise dedans, il faut encore l'utiliser, la former. Je pense qu'après, on l'utilisera plus souvent. » (1.2_5,21-22)

De nombreux participants à l'étude ont opté pour une approche à la fois analogique et numérique. La majorité d'entre eux ont donné la priorité aux entretiens sur place, ce qui va dans le sens de la Stratégie SPE 2030.

Pour être en mesure de mener efficacement un processus de conseil hybride, il faut connaître les spécificités des différents formats de communication et les critères permettant d'en changer. Si les conseillers ORP peuvent évaluer le format approprié, ils peuvent alors utiliser correctement le potentiel de souplesse qu'offre le processus de conseil, tant en termes géographiques que d'intensité et de durée des entretiens.

Les ateliers cantonaux ont mis en évidence quelques recommandations concrètes pour le conseil hybride (au sein des ORP) :

- Ainsi, à l'avenir, la fréquence des entretiens de conseil, y compris les cadences, devrait être utilisée spécifiquement pour gérer le processus de conseil hybride, mais il serait nécessaire que les dispositions légales offrent une plus grande flexibilité à cet égard.
- Le premier entretien devrait continuer à se dérouler sur place, notamment pour permettre de faire plus facilement connaissance et de se faire une première impression en faisant appel à tous ses sens.
- Lors de ce premier entretien, il s'agit de communiquer les obligations et les règles applicables aux entretiens vidéo.
- Il a été suggéré que les deux premiers entretiens se déroulent sur place et qu'à partir du troisième, on alterne, en fonction de la situation et des compétences techniques de chacun.

- Le premier entretien vidéo pourrait être considéré comme un test permettant d'évaluer le niveau de compétences du demandeur d'emploi.
- Il serait judicieux de créer une nouvelle stratégie de base ORP incluant le conseil hybride.
- Étant donné que les entretiens en face à face présentent également certains avantages et inconvénients, tels que les importantes ressources mobilisées par les personnes concernées, il a été suggéré de réfléchir également à la question du conseil en présentiel.
- Lors du pilotage du processus et de la définition du format de conseil, il faut tenir compte des différentes périodes de chômage et déterminer celles qui permettant de contrôler la stratégie utilisée.
- Un changement de format au cours du processus pourrait s'expliquer, par exemple, par une modification de la stratégie de réinsertion ou une activation du DE sur le plan tant physique que psychique.
- Il importe aussi de se poser la question suivante : quelle serait la manière la plus efficace et la plus productive pour faire évoluer le processus ?
- Pour permettre un contrôle numérique également, on pourrait, si nécessaire, réduire les intervalles entre les entretiens.
- De même, si cela s'avérait nécessaire, on pourrait à nouveau recourir au processus de conseil en présentiel.
- Il serait pertinent de passer un accord écrit avec les DE.
- Parallèlement, les participants ont souligné l'importance de garantir une prestation de conseil professionnelle dans tous les formats, dont le numérique.

En ce qui concerne l'organisation du processus de « conseil hybride », on dispose aujourd'hui de résultats de recherche et de concepts issus de différents domaines de consultation, dont les ORP peuvent éventuellement s'inspirer.³⁰

Éléments pour un aménagement réussi du conseil vidéo

Il existe aujourd'hui de nombreuses références dans la littérature sur la réussite du conseil vidéo (cf. Engelhardt 2022, Engelhardt & Engels 2021, Engelhardt & Gerner 2017, Hörmann et al. 2023, Stanik 2023). Au moment de planifier les conseils, il est important de tenir compte des avantages et des inconvénients du format vidéo (cf. tableau 2).

Les ateliers cantonaux ont permis de réunir de nombreuses idées sur la manière de réussir un entretien de conseil vidéo :

- Il est nécessaire de se préparer avec soin (surtout au début).
- Il faudrait définir au préalable des règles obligatoires pour l'entretien vidéo et, dans l'idéal, les communiquer par écrit avant de commencer (par exemple sous la forme d'une fiche d'information ou d'un manuel d'instructions).
- Le CP devrait établir de manière explicite un cadre confidentiel propice à la relation.
- Les DE tout comme les CP devraient se trouver dans des locaux calmes. Les entretiens devraient se dérouler dans des locaux où le CP et le DE ne sont pas dérangés.
- Chez le CP, un arrière-plan adéquat renforce l'impression de sérieux professionnel.
- Dès le premier entretien vidéo, il convient de préciser dans quelle mesure une illustration d'arrière-plan serait bénéfique au DE, par exemple pour protéger sa vie privée.

³⁰ Ainsi, on trouve par exemple des données sur les consultations en matière de dépendance (Hörmann et al. 2019), de migration (Der Paritätische 2023) ou d'éducation (DICV/HSA FHNW 2023). De plus amples informations sont disponibles sur www.blended-counseling.ch.

- Pour une bonne qualité de réception, une bande passante suffisante est nécessaire de part et d'autre. Il est recommandé de convenir de la manière de procéder lors d'incidents techniques (p. ex. rallumer le portable et le CP rappelle alors le DE).

Outre ces aspects non-spécifiques, des idées propres aux ORP ont également été rassemblées :

- Un entretien vidéo ne devrait être envisagé que lorsque le dossier de candidature est complet.
- S'agissant du conseil vidéo ou du conseil hybride, il convient de passer un accord écrit avec le DE (également en ce qui concerne le cadre et les conditions).
- Le procès-verbal du premier entretien pourrait/devrait consigner les formats de conseil définis.
- Plusieurs possibilités ont été envisagées permettant d'intégrer dans des documents existants le cadre du conseil vidéo (par exemple, dans l'accord sur la protection des données, dans l'implication du concept d'intégration).
- Si nécessaire, le partage des données avec/pour la vidéo doit également être réglé dans le cet accord.

Le caractère formel a été évalué de diverses manières : alors que certains souhaitent mettre l'accent sur des accords formels ayant force obligatoire, d'autres ont préféré un document qui prendrait davantage la forme de recommandations.

En outre, lors du premier entretien vidéo, il est essentiel d'aménager un espace de conseil commun afin de garantir la meilleure qualité de conseil possible, même dans le cadre d'un entretien vidéo (cf. Hörmann et al. 2023, p. 42 et ss).

Dans le cadre du conseil ORP, il est recommandé de consulter le guide « Professionell beraten im Videoformat - Ein praxisorientierter Leitfaden » de l'Agence fédérale pour l'emploi³¹ (en allemand uniquement). La deuxième partie fournit des recommandations concrètes sur une communication vidéo efficace en matière de placement.

Éléments pour un aménagement réussi du conseil téléphonique

L'étude a clairement mis en évidence que le potentiel du conseil téléphonique est perçu comme étant beaucoup plus faible (cf. également les avantages et inconvénients du format téléphonique au tableau 3).

Si des entretiens téléphoniques sont prévus dans le processus de conseil, il faut préciser aux demandeurs d'emploi qu'un rendez-vous doit également être pris pour un conseil via ce canal, afin que le conseiller en personnel puisse prévoir suffisamment de temps.

En outre, ils soulignent la nécessité d'avoir déjà fait connaissance au préalable lors d'un entretien présentiel.

« Je ne passe directement au téléphone que si j'ai pu faire connaissance avec quelqu'un, que si j'ai construit une relation personnelle. » (1.2_5,39)

Dans le cas d'une thématique ou d'une question bien ciblée, un (bref) conseil téléphonique peut s'avérer tout à fait efficace.

« Quand il s'agit de clarifier encore une fois des formalités ou des aspects techniques, de les répéter ou de les expliquer une nouvelle fois, c'est tout à fait possible par téléphone. Par contre, si je veux vraiment insister sur un point important, c'est mieux de rencontrer la personne en face à face. C'est mon expérience. » (1.2_5,71)

³¹ Rübner, M., Pintschka-Vögeli, A. (2022). Professionell beraten im Videoformat – Ein praxisorientierter Leitfaden. Publiée par l'Agence fédérale pour l'emploi (Allemagne). Nuremberg. Disponible en ligne (en allemand uniquement) : https://www.arbeitsagentur.de/datei/leitfaden-zur-videokommunikation-im-internet-veroeffentlichen_ba042886.pdf [2023-11-28].

Les conseillers en personnel ont parfois évoqué le défi que posent les entretiens téléphoniques non planifiés. En général, ces entretiens ne sont pas très utiles pour le conseil, et ils ne servent souvent qu'à clarifier de brèves questions ou à fixer un rendez-vous.

Pour qu'un conseil téléphonique soit efficace, il est également important de clarifier au préalable le cadre :

- La personne doit se trouver dans un endroit calme et tranquille, et ne pas être en train de se déplacer.
- Elle doit s'être préparée à l'entretien et avoir les documents nécessaires à portée de main.

Conseil et contrôle

La Stratégie SPE fait clairement la distinction entre conseil et contrôle et vise à « renforcer la place du conseil professionnel aux personnes en recherche d'emploi dans les prestations » (ibid., p. 7). Il faut qu'« un nouvel équilibre s'instaure entre conseil et contrôle », tandis que « les ressources dégagées par l'usage de solutions numériques doivent systématiquement être investies dans le conseil » (ibid.). À cet égard, les solutions numériques sont plutôt d'abord associées aux aspects de contrôle, par ex. en introduisant « des contrôles automatisés basés sur le risque » afin de « réduire la charge de travail liée aux activités de contrôle » (ibid., p. 8). Afin que le personnel du service public de l'emploi puisse consacrer plus de temps au conseil axé sur les besoins, des solutions visant à réduire la charge de travail liée aux activités de contrôle sont recherchées. L'usage d'outils informatiques modernes permettant des contrôles automatisés en fonction du risque est à l'étude (ibid.). Parallèlement, la stratégie fait référence à la possibilité d'organiser des vidéoconférences, ce qui permet également d'utiliser des solutions numériques dans le processus de conseil.

Lors des ateliers cantonaux, quelques idées ont été formulées sur la manière de concevoir le conseil hybride pour donner aux conseillers en personnel suffisamment de moyens de contrôle, par exemple en organisant des entretiens sur place plus contraignants lorsque le comportement des demandeurs d'emploi le justifie.

5.3 Perspectives

Tant lors des entretiens que dans la stratégie SPE, il est fait référence à l'évolution du marché du travail face à la numérisation. Voici l'objectif stratégique y afférent : « Accroître sensiblement les possibilités de formation, de formation continue et de réorientation professionnelle des personnes en recherche d'emploi présentant un besoin en qualifications exigé par le marché du travail. Les mesures relatives au marché du travail concernant la formation, la formation continue et la reconversion des personnes en recherche d'emploi présentant un besoin en qualifications exigé par le marché du travail jouent un rôle secondaire. » (ibid., p. 7)

Outre les profils professionnels, les processus de recrutement des employeurs sont également en train de changer et les compétences numériques sont de plus en plus recherchées chez les demandeurs d'emploi.

« Je trouve aussi que c'est professionnel de faire ça parce que c'est le marché qui nous le dicte. Il est en train d'évoluer dans cette direction. Les entretiens se font d'abord par vidéo. Il y a même des entreprises qui ne voient pas les candidats en personne et qui ne les rencontrent qu'une fois qu'ils commencent leur travail. » (2.2_5_S)

Ainsi, un conseil ORP dispensé dans un format numérique peut s'avérer bénéfique pour les demandeurs d'emploi, en tant qu'« effet collatéral » à un autre niveau. Si les DE sont en mesure de se présenter avec professionnalisme lors d'entretiens d'embauche en ligne, cela augmente leurs chances

de réintégrer le marché du travail. Même si ce n'est pas sur ce point que l'accent est mis, il ne faut pas sous-estimer la compétence des conseillers ORP à « promouvoir les compétences numériques des demandeurs d'emploi », car « conseiller en intégrant les outils numériques n'est possible que si les clients - et les conseillers - sont motivés et en mesure de les utiliser (de manière sûre). » (Camenzind et al. 2023, p. 121)

« C'est vrai que j'aimerais bien que mes chefs comprennent que la numérisation, c'est l'avenir. (...) Je pense qu'il est important de rester à la page dans ce domaine et de regarder ce que l'avenir nous réserve. » (2.2_6_W)

Dans le cadre de l'étude, il est apparu clairement que la majorité des personnes interrogées considèrent que, à l'avenir, les outils numériques gagneront en importance pour le conseil et tablent en particulier sur une plus grande importance du conseil vidéo par rapport au conseil téléphonique.

Toutefois, si l'on considère sérieusement l'idée sous-jacente du conseil hybride, le format téléphonique a également sa raison d'être, avec ses avantages et ses inconvénients spécifiques (cf. tableau 3).

Il est également recommandé de réfléchir à intégrer des formats de communication asynchrones dans le processus de conseil. Ceux-ci permettent d'introduire l'aspect temporel (ralentissement et accélération) dans le processus de conseil, plus clairement que ne le font les formats de communication synchrones.

À l'avenir, le conseil à distance devrait être considéré moins comme un « ou bien », mais plutôt comme un « aussi bien que ». En créant des conditions-cadres permettant un conseil professionnel par vidéo et, le cas échéant, par téléphone, et en réussissant, lors du conseil hybride, à exploiter les opportunités et les potentiels, à relever les défis de manière active et constructive tout en garantissant une marge de manœuvre suffisamment large aux conseillers en personnel, les formats de conseil à distance participeront, à l'avenir, à la réalisation des objectifs du service public de l'emploi.

6 Bibliographie

- Astruc, B., Latrouite-Ma, M. & Chaudot, C. (2015). Thérapies d'adolescents par vidéo-consultation. *Adolescence*, 333, 573-582.
- Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung (Hg.) (2023). Strategie öAV 2030. 14.9.2023. Online verfügbar unter <https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-97689.html> [2023-11-27].
- Backhaus, A., Agha, Z., Maglione, M. L., Repp, A., Ross, B., Zuest, D., Rice-Thorp, N. M., Lohr, J., & Thorp, S. R. (2012). Videoconferencing psychotherapy: A systematic review. *Psychological Services*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/a0027924>
- Bättig, M., Schwander, S., Vogel, E. & Regez, C. (2021) Projekt «Konzept Videoberatung für die Sozialberatung Pro Senectute Kanton Luzern». Luzern HSLU. Online verfügbar <https://zenodo.org/record/5645492> [2023-08-11].
- Batinic, B. & Appel, M. (Hg.): Medienpsychologie. Heidelberg 2008
- Bayer, V. & Stutz, M. (2010). Face-to-face-, Telefon- und E-Mail-Beratung für weibliche Opfer häuslicher Gewalt: Eine qualitative Untersuchung der drei Beratungsformen. Luzerner Hochschule. Luzern.
- Berger, T. (2017) The therapeutic alliance in internet interventions: A narrative review and suggestions for future research, *Psychotherapy Research*, 27:5, 511-524, DOI: 10.1080/10503307.2015.1119908
- Blaich, I. & Knickrehm, B. (2021). Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung in der Corona-Pandemie. Forschungsbericht zur Befragung des dvb. *dvb-script 2/2021*. Iserlohn: Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb). Online verfügbar https://dvb-fachverband.de/wp-content/uploads/2021/10/Forschungsbericht_zur_Befragung_des_dvb_Script_2_2021.pdf [2023-08-11].
- Camenzind, G., Hörmann, M. & Silfverberg, M. (2023). Medienkompetenz Blended Counseling. Ein Modell. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Day, S. X., & Schneider, P. L. (2002). Psychotherapy using distance technology: A comparison of face-to-face, video, and audio treatment. *Journal of Counseling Psychology*, 49(4), 499–503.
- Der Paritätische Gesamtverband (Hg.) (2022). Blended Counseling – Arbeitshilfe für die Praxis der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer*innen (MBE). Berlin. Online verfügbar https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/blended-counseling-2022_web.pdf [2023-11-27].
- DICV Köln / HSA FHNW (2023). Blended Counseling in der Erziehungsberatung der Caritas. Konzept. Diözesan-Caritasverband Köln & Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Online verfügbar unter https://www.caritas-net.de/export/sites/dicv/onlineberatung/.content/.galleries/downloads/C_BlendedCounseling_L3.pdf [2023-11-27].
- Dolev-Amit, T., Leibovich, L. & Sigal Zilcha-Mano (2020). Repairing alliance ruptures using supportive techniques in telepsychotherapy during the COVID-19 pandemic, *Counselling Psychology Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/09515070.2020.1777089>.
- Eberle, M. (2020) Telefonische Beratung in der BSLB : Chancen und Schwierigkeiten in Bezug auf die Beziehungsgestaltung. Masterarbeit ZHAW. Online verfügbar <https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/22703/3/Eberle.Kuenz.Masterarbeit.pdf> [2023-08-11].
- Eichenberg, C. & Kühne, S. (2014). Einführung Onlineberatung und -therapie. Grundlagen, Interventionen und Effekte der Internetnutzung. 1. Auflage. München, Basel: UTB / Ernst-Reinhardt-Verlag
- Engelhardt, E. (2022). #22 Methoden in der Videoberatung. der dreh – der Podcast rund um digitale Transformation & Beratung. Online verfügbar #22 Methoden in der Videoberatung - der dreh - podcast (podigee.io) [2023-08-11].
- Engelhardt, E. (2019). Onlineberatung – Digitales Beratungsangebot für Alle? In: H. Angenent, B. Heidkamp, D. Kergel (Hrsg.), *Digital Diversity* (S. 161-173). Wiesbaden: Springer VS.
- Engelhardt, E. & Engels, S. (2021). Einführung in die Methoden der Videoberatung. *e-beratungsjournal.net*. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation, 17(1), 9-27. Online verfügbar: https://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2021/06/engelhardt_engels.pdf [2023-08-11].
- Engelhardt, E. & Gerner, V. (2017). Einführung in die Onlineberatung per Video. *e-beratungsjournal.net*, 13(1), 18-29. Online verfügbar: http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0117/Engelhardt_Gerner.pdf [2023-08-11].
- Engelhardt, E. & Storch, S. (2013): Was ist Onlineberatung? – Versuch einer systematischen begrifflichen Einordnung der ‚Beratung im Internet‘. *e-beratungsjournal.net* 9(2), Art. 5. Online verfügbar https://e-beratungsjournal.net/ausgabe_0213/engelhardt_storch.pdf, [2023-08-11].
- Eybisch-Klimpel, C. (2022). Das Hochkantige muss ins Querformatige! Tipps und Tricks für die visuelle Online-Beratung. *dvb-forum*, 61(1), 64-67.

- Faussat, C., Bonnin, A., Hilt, D., Rivière-da Silva, F., Baissin, C., Michels, D. & Grammatico-Guillon, L. (2022). Étude qualitative de l'acceptabilité de la téléconsultation pour le traitement préventif du VIH. *Santé Publique*, 34, 537-547.
- Geller, S. (2020). Cultivating online therapeutic presence: strengthening therapeutic relationships in teletherapy sessions, *Counselling Psychology Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/09515070.2020.1787348>.
- Grondin, F., Lomanowska, A.M., Békés V. & P. L. Jackson (2020). A methodology to improve eye contact in telepsychotherapy via videoconferencing with considerations for psychological distance, *Counselling Psychology Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/09515070.2020.1781596>.
- Haddouk, L. (2017). L'entretien clinique à distance en visioconsultation. *Le Journal des psychologues*, 350, 38-42.
- Haddouk, L. & Bouchard, S. (2022). 2. Concepts actuels en télépsychologie. Dans : Lise Haddouk éd., *Télépsychologie: État des lieux et enjeux* (pp. 49-64). Toulouse: Érès.
- Hartmann-Strauss, S. (2020). *Videotherapie und Videosupervision. Praxishandbuch für Psychotherapie und Beratung online*. Berlin: Springer.
- Haun, M. W., Hoffmann, M., Tönnies, J., Dinger, U., Hartmann, M. & Friederich, H. C. (2020). Videokonsultationen durch Psychotherapeuten in Zeiten der COVID-19-Pandemie. *Psychotherapeut*, 65, 291-296.
- Heule, D. (2020). Blended Counseling – Beratungsform der Zukunft bei der IV-Stelle Graubünden? : Herausforderungen und Chancen, die sich bei der IV-Berufsberatung durch eine mediatisierte Kommunikation ergeben, mit Fokus auf die Videoberatung. Masterarbeit ZHAW. Online verfügbar <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/21385> [2023-08-11].
- Hörmann, M. (2018). Blended Counseling. Mediennutzung und Potenzialeinschätzung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. In: *Soziale Arbeit*, Juni 2018, S.202-209.
- Hörmann, M., Aeberhardt, D., Flammer, P., Tanner, A., Tschopp, D. & Wenzel, J. (2019). Face-to-Face und mehr – neue Modelle für Mediennutzung in der Beratung. Schlussbericht zum Projekt. Olten: FHNW. Online verfügbar <http://dx.doi.org/10.26041/fhnw-1648> [2023-08-11].
- Hörmann, M., Kirchhofer, R. & Camenzind, G. (2020). Blended Supervision in der Beratungsweiterbildung. Forschungsbericht. Olten.
- Hörmann, M. & Engelhardt, E. (2022): Blended Counseling – Grundlagen, Aktuelles und Diskurslinien. In: *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* (2), 72–77.
- Hörmann, M., Tschopp, D. & Wenzel, J. (2023). *Digitale Beratung in der Sozialen Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jung, K. (2016). Systemische Beratung zur Studien- und Berufsorientierung – vor Ort und per Video-Telefonie. *Methoden und Erfahrungen*. *Systema*, 30, 53-69.
- Kirchmann, A., Maier, A. & Schafstädt, C. (2021): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Beratung, Betreuung und Begleitung von Langzeitleistungsbeziehenden nach dem SGB II, IAW Policy Reports Nr. 21, Dezember 2021, Tübingen. Online verfügbar https://www.iaw.edu/iaw-policy-reports.html?file=files/dokumente/ab_04_2021/iaw_policy_reports_nr_21.pdf [2023-08-11].
- Knatz, B. & Dodier, B. (2021). *Mailen, chatten, zoomen: Digitale Beratungsformen in der Praxis*. Stuttgart: Klett.
- Knatz, B. & Schumacher, S. (2019). *Mediale Dialogkompetenz: Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen am Telefon und im Chat*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kühne, S. (2021). Onlineberatung – ein Setting mit Folgen. In Bundesinstitut für Erwachsenenbildung (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung VI. Komplexität abbilden und gestalten* (S. 79-87). Bielefeld: wbv.
- Leroux, Y. & Leboe, K. (2015). Que peut faire un thérapeute d'adolescents avec internet? *Adolescence*, 333, 511-522.
- Lewis, J., Coursol, D., & Wahl, K. H. (2004). Researching the cybercounseling process: A study of the client and counselor experience. In J. W. Bloom & G. R. Walz (Eds.), *Cybercounseling and cyberlearning—An encore: Beginning and advanced strategies and resources* (pp. 307-325). Alexandria, VA: American Counseling Association/CAPS/ERIC/CASS.
- Lewis, J., & Coursol, D. (2007). Addressing career issues online: perceptions of counselor education professionals. *Journal of Employment Counseling*, 44(4), 146–153. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00033.x>
- Maier, L. & Schaub, M. (2016). Evaluation des Pilotprojekts SafeZone.ch anhand definierter Leistungskriterien und der Zufriedenheit beteiligter Institutionen. Schlussbericht für das Bundesamt für Gesundheit (BAG). Online verfügbar: http://www.infodrog.ch/tl_files/templates/InfoDrog/user_upload/e-suchtportal/Maier_Schaub_Evaluation-Pilotprojekt-SafeZone.ch_isgf_Juni2016.pdf [2023-11-26].
- Mathieu-Fritz, A. (2018). Les téléconsultations en santé mentale: Ou comment établir la relation psychothérapeutique à distance. *Réseaux*, 207, 123-164.

- Mocigemba, D., Pässler, K. & Mitrovi, T. (2023). Medienaneignung im Beratungskontext - Am Beispiel von Videoberatung und Online-Self-Assessments. *e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation*, 19(2), 21-42. Online verfügbar: http://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2023/02/Mocigemba_Paessler_Mitrovic.pdf [2023-08-11].
- Nationales Forum Beratung (nfb) (2021). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die BBB-Beratung. Ergebnisse und erste Schlussfolgerungen einer Mitgliederbefragung des nfb. Online verfügbar unter <https://t1p.de/9ghkf> [2023-08-11].
- Ozenne, R., Terriot, K., Spirito, V., Laeuffer, C., Lhotellier, L. & Bernaud, J. (2018). Intention d'usage des nouvelles technologies dans le conseil en orientation : perceptions des professionnels et des bénéficiaires. *Le travail humain*, 81, 115-141.
- Risau, P. (2019). Technische Anforderungen und Rahmenbedingungen in der Online-Beratung. *Supervision*, 37(1), 10–16.
- Rübner, M. (2022). Konzeptionelle und methodische Ansatzpunkte der Videoberatung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. *e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation*, 18. Jahrgang (2022), Heft 2, Artikel 1. Online verfügbar: <https://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2022/07/ruebner.pdf> [2023-08-11].
- Rübner, M., Pintschka-Vögeli, A. (2022). Professionell beraten im Videoformat – Ein praxisorientierter Leitfaden. Hrsg. von der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. Online verfügbar: https://www.arbeitsagentur.de/datei/leitfaden-zur-videokommunikation-im-internet-veroeffentlichen_ba042886.pdf [2023-08-11].
- Schaarschmidt, Nadine (2023). Videobasierte Beratung : videovermittelte Beratung im Vergleich zu Face-to-Face-Settings. Bern : Hogrefe
- Silfverberg, M. (2020). Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch den Einsatz videogestützter Kommunikationstechniken in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung aus Sicht von Beratungspersonen bei ask! *e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation*, 16(1), 1-15. Online: verfügbar unter <https://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2020/01/silfverberg.pdf> [2023-08-11].
- Silfverberg, M. (2021). Videogestützte Onlineberatung bei ask! – Ein Praxisbericht aus der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung während des Schweizer Lockdown 2020. *e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation*, 17(2), 12-24. Online verfügbar: <http://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2022/01/silfverberg.pdf> [2023-08-11].
- Silfverberg, M. (2023). Die Nutzung von Videoberatung in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung – Erfahrungen aus der Praxis einer Schweizer Beratungsstelle. In: Knickrehm, B., Fletemeyer, T. & Ertelt, B.J. (Hg.). *Berufliche Orientierung und Beratung: Aktuelle Herausforderungen und digitale Unterstützungsmöglichkeiten.* (S. 457-469). Berlin: Springer.
- Simpson S. G. & Reid C. L. (2014). Therapeutic alliance in videoconferencing psychotherapy: A review. *Australian Journal of Rural Health*, 22(6), 280–299.
- Smith, J., & Gillon, E. (2021). Therapists' experiences of providing online counselling: A qualitative study. *Counselling & Psychotherapy Research*, 21(3), 545–554. <https://doi.org/10.1002/capr.12408>
- Smith, K, Moller, N, Cooper, M, Gabriel, L, Roddy, J, Sheehy, R (2022): Video counselling and psychotherapy: A critical commentary on the evidence base. *COUNSELLING & PSYCHOTHERAPY RESEARCH* 22, 1, 92-97.
- Stanik, T. (2023). Videoberatung – Merkmale, Anforderungen, (ungenutzte) Potenziale in der beruflichen Beratung. In: Knickrehm, B., Fletemeyer, T. & Ertelt, B.J. (Hg.). *Berufliche Orientierung und Beratung: Aktuelle Herausforderungen und digitale Unterstützungsmöglichkeiten.* (S. 373-389). Berlin: Springer.
- Stieler, M., Lipot, S. & Lehmann, R. (2022). Zum Stand der Onlineberatung in Zeiten der Corona-Krise. *Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Onlineberatungslandschaft. e-beratungsjournal.net.*, 18(1). Online verfügbar: http://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2022/03/stieler_lipot_lehmann.pdf [2023-08-11].
- Suler, J. (2004): The Online Disinhibition Effect. In: *CyberPsychology & Behavior* 7 (3), 321–326.
- Sümmerer, C. (2020): Psychotherapie auf Distanz? Spezifika und Implikationen der Arbeit mit Videositzungen. In: *Psychotherapeutenjournal* 19 (4), 350–356.
- Susman, K. (2022): Die Psychologie des virtuellen Raums. Begegnungsförderung und horizontale Kommunikation. In: *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs* 2022 (44/45), Thema 4, 1–11. Online verfügbar: https://erwachsenenbildung.at/magazin/22-44u45/04_susman.pdf [2023-08-11].
- Truttman, R (2022). Blended Counseling in der wirtschaftlichen Sozialhilfe : Eine Untersuchung zur Qualität gemischter Beratungssettings : Masterthesis. BFH, Bern.
- Weiß, M., Hildebrand, A., Braun-Scharm, H., Weckwerth, K., Held, D. & Stemmler, Mark (2020): Werden suizidgefährdete junge Menschen durch Online-Beratung erreicht? Bewertung der Zielgruppenerreichung der

- [U25]-Online-Suizidprävention. In: Zeitschrift für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie 48 (3), 204–214. Unter: <https://doi.org/10.1024/1422-4917/a000712> [2023-08-11].
- Wenzel, J. (2013). Neue Medien verändern die Beratungslandschaft nachhaltig. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, 31(3), 105-110.
- Wenzel, J., Jaschke, S. & Engelhardt, E. (2020). Krisenberatung am Telefon und per Video in Zeiten von Corona. e-beratungsjournal.net. Zeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation, 16(1), 46-66. Online verfügbar http://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2020/04/wenzel_et_al.pdf [2023-08-11].
- Wrede, B. & Zimmermann, B. (2020). Mini-Handbuch Coaching und Digitalisierung. Potenziale erkennen, Chancen nutzen, Fehler vermeiden. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

7 Annexe :

7.1 Terminologie

Les notions fondamentales et les principaux aspects de la communication vidéo et téléphonique sont brièvement expliqués dans le cadre de la présentation des résultats de l'étude.

Le **conseil à distance** est « une forme de conseil (...) qui se déroule à distance. Différents médias (téléphone, ordinateur, téléphone portable) et une infrastructure internet doivent être utilisés pour communiquer » (Engelhardt & Storch 2013: 2).

Le **conseil en ligne** englobe « toutes les formes du conseil (...) qui dépendent de l'infrastructure internet pour organiser le processus du conseil. Il peut être réalisé sous forme écrite synchrone/asynchrone (forum, conseil personnel, chat) ou synchrone et non écrite via le chat vidéo, les avatars ou le téléphone par internet » (Engelhardt & Storch 2013: 4).

Le **conseil vidéo** (CV) « est une forme de conseil en ligne, dont la communication se déroule de manière synchrone via un système de transfert vidéo entre le conseiller et la personne en recherche d'emploi ; elle peut être complétée si nécessaire par une communication basée sur des documents écrits » (Engelhardt & Gerner 2017: 21).

Dans le cadre de la présente étude, le **conseil téléphonique** (CT) est une conversation de plus longue durée entre les deux parties qui, en règle générale, a été planifiée à une date précise. Il ne s'agit pas ici d'appels téléphoniques spontanés visant à clarifier un rendez-vous ou à transmettre une brève information.

Le **conseil hybride** « combine systématiquement des formats de communication numériques et analogiques, sur mesure et selon une stratégie définie » (Hörmann et al. 2023: 49).

Les **formats de communication** « sont des espaces numériques et analogiques propices à la communication et qui peuvent être combinés dans le cadre du conseil hybride : entretiens de conseil en présentiel, communications vidéo, par courriel, par téléphone, par Messenger (écrit ou oral) ainsi que via le chat » (Hörmann et al. 2023: 27/71).

