

# Supplément

# Emploi & Formation

Se réorienter, oui mais



(PHOTOMONTAGE: DAVID WAGNIERES POUR LE TEMPS)

## 2 EMPLOI &amp; FORMATION

## Se reconvertir, plus facile

**DIALOGUE** Entre les discours sur la reconversion professionnelle et la réalité, l'écart est grand. Quelles solutions? En débattent la formation professionnelle et continue à Genève et Mathilde Appia, directrice de la Fondation

PROPOS RECUEILLIS PAR: JULIE EIGENMANN  
PHOTOS: DAVID WAGNIÈRES POUR LE TEMPS

**B**anal, le processus de reconversion professionnelle? S'il est désormais commun d'entendre qu'il s'agit d'un passage obligé dans une carrière pour s'adapter à un marché du travail qui évolue particulièrement vite, le processus est en réalité complexe.

En témoigne Mathilde Appia, directrice de la Fondation Qualife, qui agit en faveur de la qualification et de l'accès à l'emploi à Genève: La Fondation reçoit nombre de profils de 50 ans et plus qui, sans parvenir à retrouver d'emploi, envisagent une telle démarche mais se retrouvent bien souvent démunis. Ne proposant pas d'aide spécifique à la reconversion, Qualife a donc décidé d'organiser, en novembre 2024, un «hackathon» sur vingt-quatre heures pour penser en groupe cette problématique. Parmi les participants du côté de l'Etat, Dao Nguyen a répondu présente. Elle est la directrice du Service de la formation continue à l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) à Genève, canton où existent notamment un chèque annuel de formation et une bourse spécifique pour une reconversion professionnelle.

**INTERVIEW**

Un an plus tard, et alors que le Conseil d'Etat genevois a dévoilé en juin un plan directeur de l'employabilité sur les dix prochaines années, nous avons réuni les deux femmes pour un franc dialogue autour de ces enjeux à Genève en particulier.

**Mathilde Appia, à quels besoins répondait l'organisation d'un hackathon sur la reconversion professionnelle?**

**Mathilde Appia:** Nous avons de plus en plus de personnes qui nous contactaient en disant: «Mon métier a disparu et je ne trouve plus de travail, je souhaite faire une reconversion. Nous nous retrouvions alors très empruntés pour orienter ces personnes vers d'autres acteurs, parce que s'il en existe qui vous permettent d'aller chercher certaines informations à un instant T, aucun ne vous accompagne de A à Z dans ce processus qui compte beaucoup d'étapes.

Nous avons donc réuni 60 participants, répartis sur six «défis» qui amenaient à réfléchir pendant vingt-quatre heures à des solutions concrètes. Par exemple: comment créer un parcours d'accompagnement efficace pour les personnes en reconversion professionnelle, de l'information à l'insertion? Ou comment faciliter l'accès aux ressources essentielles pour un projet de reconversion réussi?

**Dao Nguyen, pourquoi avez-vous participé à ce hackathon?**

**Dao Nguyen:** Il était vraiment important que l'Etat soit présent, notamment l'OFPC. Nous avons un service qui est entre autres dédié à la formation continue des adultes et beaucoup viennent pour de la réinsertion professionnelle durable. Parmi eux, un grand nombre de personnes visent une reconversion professionnelle. C'est un sujet qui concerne toutes les classes sociales: à un moment donné on se demande tous si on est toujours en phase avec notre profession, de l'avocat au banquier, en passant par l'ouvrier.

**Mais la reconversion peut désigner un processus choisi, pour une question d'aspirations professionnelles, ou au contraire contraint, parce que son**

Mathilde Appia (à droite), directrice de la Fondation Qualife, qui agit en faveur de la qualification et de l'accès à l'emploi à Genève et a organisé en 2024 un «hackathon» sur la reconversion professionnelle. Parmi les participants, Dao Nguyen (à gauche), directrice du Service de la formation continue à l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) à Genève.



**métier n'existe plus. Les réponses à apporter ne sont-elles pas très différentes dans ces deux cas de figure?**

**D.N.:** Effectivement, les ressources ne sont pas les mêmes, les motivations non plus. Un banquier qui est à l'aise financièrement et n'est plus en phase avec son travail a les moyens de réaliser une reconversion par lui-même. Par contre, un ouvrier qui travaille dans une entreprise pour la fabrication d'une pièce électronique par exemple, et dont le poste disparaît parce qu'il est automatisé, c'est très différent. Pour le département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse, l'Etat doit soutenir en priorité les personnes les plus vulnérables et les plus précaires, celles aussi qui n'ont pas de titre de secondaire II.

**M.A.:** Je vous rejoins, on ne part avec pas avec les mêmes ingrédients de départ. Néanmoins, je trouve qu'il ne faut pas minimiser les reconversions choisies en raison d'une perte de sens dans le travail: si on oblige la personne à rester à son poste, ça peut se justifier à court terme par rapport à d'autres reconversions plus urgentes. Mais à moyen et long terme, il existe de vrais risques psychosociaux et d'arriver à une cassure professionnelle. De quoi générer des coûts d'un point de vue économique comme humain.

**Chez Qualife vous voyez surtout des personnes qui vivent des reconversions**

**subies. Comment pourrait-on mieux les aider?**

**M.A.:** Il faut dire d'abord qu'un certain nombre de personnes qui ne retrouvent plus d'emploi arrivent à la conclusion que leur métier a disparu, mais quand on creuse un peu, c'est parfois la manière de chercher un travail qui n'est pas tout à fait adé-

allez-vous? Nous souhaiterions qu'il existe un lieu connu de tous, idéalement des expertises différentes réunies au même endroit. Et comme des conseillers au chômage suivent les demandeurs d'emploi pendant tout le processus de recherche, il faudrait des conseillers en reconversion.

**«A un moment donné, on se demande tous si on est toujours en phase avec notre profession, de l'avocat au banquier, en passant par l'ouvrier»**

DAO NGUYEN

quate. Mais lorsque la reconversion est vraiment indiquée, il faudrait qu'elle soit accessible au plus grand nombre et pas uniquement à des personnes qui vont avoir les moyens et la chance de pouvoir se dire: «J'engage un coach privé qui va m'aider à faire toute une réflexion sur mon parcours».

Nous aimerions généraliser l'accès à cette offre-là. Aujourd'hui, si vous perdez votre emploi, vous savez à quelle porte frapper. Mais si votre métier disparaît, à moins que l'on vous reconnaisse une incapacité de travail, ce qui justifierait de se tourner vers l'assurance invalidité, où

Genève a lancé son premier plan directeur de l'employabilité, qui réunit les trois départements concernés, et parmi les mesures destinées aux adultes, il y a justement le projet de guichet unique: il représenterait un accompagnement à l'employabilité au sens large. J'y crois fermement, parce que même si Genève n'est pas si grand que ça, l'offre autour de la reconversion professionnelle est trop disparate. L'expérience du hackathon l'a clairement montré: même au sein de l'Etat, la collaboration entre services reste perfectible. A cela s'ajoutent les partenaires, les associations, les fondations, etc. La coordination se révèle

complexe face à la diversité des acteurs. Une autre mesure de ce plan directeur est le compte de formation individuelle, sorte de compte épargne dans lequel on peut aller piocher à certains moments de sa vie en fonction des besoins.

**Dans le système actuel, les offices régionaux de placement poussent les chercheurs d'emploi à retrouver du travail au plus vite, ce qui rend une reconversion difficile. Faudrait-il moderniser le cadre dans le contexte actuel de carrières moins linéaires?**

**D.N.:** L'objectif du chômage, c'est une réinsertion professionnelle rapide. Evidemment je pense que la société a changé: on n'a plus le même emploi toute sa vie et le système de chômage doit s'y adapter. Mais je comprends aussi le point de vue de l'Etat: on ne peut pas soutenir toutes les demandes de reconversion professionnelle, elles sont beaucoup trop nombreuses. C'est vrai que, comme adulte, on peut apprendre plus vite, mais la durée d'un cursus pour acquérir de nouvelles connaissances est souvent tout aussi longue que pour se former à une première profession. Les formations longues sont cependant possibles désormais dans le cadre du chômage: nous allons dans la bonne direction.

**M.A.:** C'est vrai qu'un accompagnement à la reconversion engage l'argent du contribuable. Mais on peut aussi

# à dire qu'à faire

Dao Nguyen, directrice du Service de la formation continue à l'Office pour l'orientation, Qualife, active pour l'accès à l'emploi également à Genève



se demander combien coûtera le fait de ne pas permettre une reconversion à quelqu'un dont le métier n'existe plus par exemple, et qui, sans ce soutien, risque de se retrouver à l'aide sociale pendant des années.

**On parle beaucoup de pénurie de personnel dans certains secteurs. Peut-on faire s'aligner ces projets de reconversion professionnelle et les besoins des entreprises?**

**D.N.:** Nous avons tous des idées préconçues sur les professions. J'ai accompagné par exemple des jeunes qui se voyaient laborantins parce qu'ils aimaient bien la blouse blanche, mais quand on creuse sur ce qui les intéresse dans ce métier, c'est moins clair. En tant qu'adulte, c'est la même chose et parfois même pire. Il faut déconstruire un peu ces croyances, positives ou négatives, ce qui peut amener certains profils à se tourner vers des voies, notamment où il y a une pénurie de personnel, qu'ils n'auraient pas forcément envisagé au départ.

**M.A.:** Cela rejoint la question plus globale de savoir comment attirer certaines personnes vers des métiers où il y a une pénurie de personnel. Dans le bâtiment par exemple, il y a encore matière à réflexion sur les arguments qui vont attirer dans ces branches-là.

**Vous parlez de l'importance que tous les acteurs concernés soient impliqués,**

**or les entreprises ont aussi leur rôle à jouer dans la reconversion. Mathilde Appia, vous regrettez qu'aucune n'ait été présente à votre hackathon.**

**M.A.:** Oui, nous aurions souhaité qu'une entreprise ou un groupe d'entreprises soit porteuse d'un des

**«Un accompagnement à la reconversion engage l'argent du contribuable. Mais on peut aussi se demander combien coûtera le fait de ne pas permettre une reconversion à quelqu'un dont le métier n'existe plus»**

MATHILDE APPIA

«défis» traités, ce qui n'a malheureusement pas été le cas: elles disaient ne pas pouvoir mobiliser des collaborateurs pendant vingt-quatre heures pour ce hackathon. Mais nous aimerions discuter de ce qui les incite à engager quelqu'un qui a fait une reconversion ou au contraire ce qui les freine. Nous avons d'ailleurs lancé un sondage à destination des entreprises. Toute la question est de savoir comment les embarquer dans cette démarche puisque à la fin, ce sont elles qui recrutent. Histoire que les personnes qui viennent de procéder à une reconversion soient aussi considérées à l'embauche pour leurs

nouvelles compétences, et pas seulement sur la base de leur CV, puisqu'elles ont forcément peu d'expérience dans leur nouveau domaine.

**D.N.:** Nous travaillons justement pour atteindre les entreprises. Quand on forme un adulte, le problème est sou-

vent qu'il manque une partie pratique. Donc, avec l'Hospice général ou bien avec l'Office cantonal de l'emploi, nous intégrons cette dimension.

A l'OFPC, au sein du Service de la formation continue, nous avons engagé plus de 40 collaborateurs et c'est important pour nous de montrer l'exemple: nous avons engagé des personnes qui n'avaient pas le profil type. Souvent les conseillers en formation ont un bachelier en sciences de l'éducation, mais nous avons aussi recruté une juriste, un ex-banquier: ce sont des personnes qui fonctionnent super bien. Moi-même je n'ai pas un parcours qui laissait pen-

ser que je travaillerais un jour à l'OFPC.

**Justement, vous avez vous-même des formations et expériences très diverses, de la pharmacie au droit, jusqu'à l'OFPC. Qu'en reprenez-vous comme leçons en matière de reconversion professionnelle?**

**D.N.:** J'ai choisi pharmacie à l'origine parce que c'était une vocation. Mais quand j'ai terminé mes études, je me suis rendu compte qu'il y avait un monde qui s'ouvrait, il y avait plein d'autres professions qui étaient aussi passionnantes. J'ai une *bucket list* [liste de rêves, ndlr] de professions! (*Rires.*) Je ne me suis jamais arrêtée d'étudier. Je termine actuellement un doctorat en droit pénal sur les voitures autonomes qui n'a rien à voir avec mon emploi.

**Mathilde Appia, vous avez aussi exercé dans des secteurs très divers.**

**M.A.:** Oui, mais avec une fonction qui est restée assez similaire. Je suis aujourd'hui plutôt attentive au fait de prendre soin de mon employabilité pour essayer de ne jamais me retrouver dans la situation de subir une reconversion. Ce que j'ai appris en travaillant chez Qualife et en voyant tous les parcours des personnes de 50 ans, c'est que le fait d'être en emploi n'est malheureusement pas une preuve qu'on est employable. ■

EDITORIAL

Sur la réorientation professionnelle, un discours souvent trop simpliste

JULIE EIGENMANN

La réorientation professionnelle, une véritable tendance de fond, entend-on régulièrement. Et ça tombe bien, la société et les médias qui en rapportent les soubresauts aiment bien ces fameux phénomènes qui transforment durablement nos manières de vivre. Dans le monde du travail, on en trouve à la pelle: le télétravail, le temps partiel, la semaine de quatre jours, ou encore les «slasheurs» qui jonglent entre plusieurs métiers. Mais crier sur tous les toits l'avènement de ces tendances ne veut pas dire qu'elles sont largement répandues et ancrées dans la société.

La réorientation professionnelle est une sorte de cas d'école en la matière. D'abord, l'expression reste très large alors que, dans les faits, les reconversions subies ou choisies désignent des expériences bien différentes. Même si toutes deux sont en effet des réalités, tandis que les rapides évolutions du marché du travail amènent la demande de certains professionnels à se raréfier. Et que beaucoup s'interrogent à un

«Les reconversions subies ou choisies désignent des expériences bien différentes»

moment ou à un autre sur l'adéquation entre leurs valeurs et leur emploi.

Mais à trop afficher la réorientation

professionnelle comme phénomène, on élude les nombreux obstacles qui se mettent en travers de sa réalisation: l'absence de structure qui centralise toutes les expertises en la matière, la nécessité de continuer à payer ses factures tandis que l'on se forme, l'encouragement à retrouver au plus vite du travail – dans le domaine dans lequel on a déjà exercé donc –, ou encore la réticence des recruteurs à donner leur chance à des profils inexpérimentés. Il s'agit, aussi, de pouvoir construire un projet crédible et en phase avec les réalités du marché.

Ainsi, et même si les aides et réflexions en la matière se multiplient, la reconversion est bien moins souvent menée à terme qu'elle n'est envisagée. D'ailleurs, les statistiques disponibles en Suisse, bien que lacunaires, ne montrent pas la «déferlante» que l'on peut imaginer. La série d'articles que *Le Temps* consacre à cette thématique tente donc d'explorer les rouages de ces processus et de mettre en lumière les questions qu'ils soulèvent. Au-delà du pratique qualitatif de «tendance de fond». ■