



Reconversion professionnelle des cadres

6 grandes motivations qui appellent des accompagnements différents

■ Des projets rarement radicaux

- 31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion mais seuls 8 % ont véritablement entamé les démarches pour un projet de reconversion.
- Dans plus de 6 cas sur 10, le choix du cadre est de s'orienter vers un métier proche de son métier actuel car se reconvertir n'est pas perçu comme une démarche aisée (56 %).

■ Des projets qui répondent à 6 grands moteurs

- **La reconnexion à une passion** : le souhait de transformer une passion en métier ou de revenir vers une vocation abandonnée
- **La quête de sens** : le désir de s'orienter vers des métiers avec du sens et qui correspondent à ses valeurs
- **La nécessité de rebondir** : le besoin de retrouver un emploi et/ou de préserver sa santé physique ou psychologique
- **Le désir de promotion sociale** : la recherche d'une ascension professionnelle et sociale avec la volonté d'obtenir un meilleur statut et plus de responsabilités
- **La recherche de meilleures conditions de travail ou de vie** : la volonté de se réorienter pour améliorer ses conditions de travail et la qualité de vie
- **L'envie d'un second souffle** : la nécessité de dépasser une certaine lassitude et de donner une nouvelle dynamique à sa carrière

■ Des projets qui nécessitent un accompagnement spécifique

- L'accompagnement permet de bénéficier d'un regard extérieur et du recul, en même temps qu'une aide précieuse sur les dispositifs existants et le financement. Cet accompagnement est nécessairement personnalisé et adapté aux différents types de projet.
- Cet accompagnement peut notamment se matérialiser par une formation. Parmi les cadres ayant un projet de reconversion professionnelle, 8 sur 10 seraient prêts à suivre une formation d'au moins 3 mois.

Sommaire

04

Des projets de reconversion rarement radicaux

09

Typologie des projets de reconversion

17

Des projets qui nécessitent un accompagnement spécifique

Méthodologie

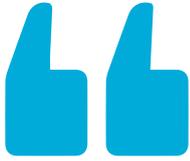
Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur un double dispositif méthodologique :

Un volet qualitatif

Une enquête réalisée en mai 2022 auprès de plusieurs cibles en coopération avec le Credoc. Des entretiens individuels ont été menés auprès d'une quarantaine de cadres ayant effectué une reconversion professionnelle lors des deux dernières années. Ils ont été complétés par une dizaine d'entretiens auprès de structures spécialisées (hors-Apec) dans l'accompagnement à la reconversion ainsi qu'une douzaine d'entretiens et des observations *in situ* de consultants et consultantes en développement professionnel de l'Apec.

Un volet quantitatif

Une enquête en ligne réalisée par l'Apec en juin 2022 auprès d'un échantillon de 2004 cadres salarié.e.s du secteur privé, représentatif en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.



La reconversion professionnelle est un sujet récurrent dans les médias avec de nombreux articles qui mettent surtout en lumière des changements radicaux de trajectoires. Elle a donné lieu à des études récentes par différents acteurs du marché de l'emploi¹ qui soulignent l'attrait qu'exerce cette perspective parmi les actifs, notamment les cadres.

Sous l'effet des impacts de la crise sanitaire, les envies de reconversion professionnelle se sont développées chez de nombreux salariés, en particulier chez les cadres du secteur privé, motivées par une prise de distance avec leur situation professionnelle présente. Ce contexte inédit a favorisé des interrogations, des envies de changement et une recherche de sens et d'utilité, révélant parfois une remise en cause de la relation au travail et à l'entreprise². Ce désir de reconversion est par ailleurs alimenté par une incertitude générale sur l'évolution des métiers et leur transformation, en lien avec la transformation numérique en cours dans de nombreux secteurs d'activité et les nouveaux enjeux de la transition écologique.

La reconversion professionnelle est donc un enjeu majeur pour l'emploi. A la croisée de plusieurs problématiques comme la gestion de carrière ou la relation au travail et à l'entreprise, elle s'inscrit dans une plus grande mobilité des cadres. Une dynamique que le législateur s'emploie à faciliter, notamment à travers l'actualisation ou la création de dispositifs adaptés avec par exemple la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

Au-delà d'exemples radicaux et de profils atypiques, cette étude décrit les réalités de la reconversion professionnelle des cadres, entendue ici comme le changement de métier en interne au sein de son entreprise ou en externe. 👍👍

Définition de la reconversion professionnelle retenue pour cette étude

La reconversion professionnelle est définie ici comme un « changement de métier », soit :

- Une rupture majeure dans le champ des compétences utilisées dans le cadre du nouveau métier envisagé pour la reconversion.
- Se retrouvent donc hors de ce périmètre, certaines transitions professionnelles :
 - > Le seul changement d'emploi, d'entreprise ou de région ;
 - > La progression hiérarchique vers le management ;
- > Le changement de secteur d'activité s'il n'est pas associé à de nouvelles compétences mais seulement à l'acquisition de connaissances spécifiques à ce secteur.
- La reconversion est possible dans la même entreprise ou dans une entreprise ou un domaine différents.
- La reconversion suit une période de stabilité professionnelle et s'inscrit dans la durée (plus de 2 ans).

¹ *Parcours de reconversion professionnelle*, France Compétences (2021), *Baromètre de la formation et de l'emploi*, Centre-Inffo/ CSA (2022), *Baromètre de l'envie de changement professionnel*, Unedic (2022)...

² David Graeber, *Bullshit jobs*, Paris : Éditions les Liens qui libèrent (2018).

Des projets de reconversion rarement radicaux

Le projet de se reconvertir intéresse près d'un cadre sur trois, mais rarement pour un changement radical de métier

Une proximité des reconversions avec le métier exercé

31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion pour changer de métier. Et, cette intention est plus répandue chez les cadres au chômage (60 %) et chez les cadres de moins de 35 ans (45 %). En revanche, elle concerne moins les cadres évoluant dans des secteurs ou des fonctions dynamiques, dans des métiers en tension comme l'informatique ou l'ingénierie R&D, par exemple³.

Ce désir de reconversion reste néanmoins au stade de simple idée pour une grande majorité des actifs. Seuls 8 % des cadres affirment avoir véritablement entamé des démarches pour un projet de reconversion. En outre, ce désir signifie certes un changement de métier, mais pas nécessairement un changement radical : dans plus de 6 cas sur 10, le choix du cadre est de s'orienter vers un métier proche de son métier actuel. Seuls 15 % des cadres ayant un projet de reconversion optent pour un

métier radicalement différent. Ceux-ci souhaitent rompre avec leur situation présente en changeant d'abord de secteur d'activité (82 %), de région (54 %) ou en se mettant à leur propre compte (56 %).

“ J'ai fait un bilan de compétences pour voir comment je peux faire une reconversion dans un secteur différent tout en gardant la base de mes compétences et en faisant travailler mon réseau. Mon choix n° 1, c'était surtout changer de secteur, de partir dans un secteur différent où je n'allais pas dépendre d'un seul employeur qui domine le marché.

Thierry, 39 ans, ancien chef de projet Front Page devenu chef de projet audio dans l'événementiel

Derrière ce désir de reconversion, le changement radical de métier est marginal, contrairement à certains clichés relayés dans les médias.

Se reconvertir est perçu comme un cheminement difficile

Le choix de se tourner vers un métier proche de celui actuellement exercé découle en partie du sentiment de difficulté associé à la reconversion, y compris chez les cadres qui ont un projet bien défini en tête. En effet, se reconvertir n'est pas perçu comme une démarche aisée par une majorité de cadres (56 %), encore plus lorsqu'ils n'ont pas encore entamé des démarches concrètes (59 %). Les cadres ayant un désir de reconversion considèrent comme particulièrement complexe l'identification de la viabilité du projet au début du parcours (46 %). Et 54 % des cadres pensent qu'il leur sera difficile de convaincre les différents interlocuteurs qu'ils auront à rencontrer, que ce soit pour obtenir un poste ou dans le cadre d'une création d'entreprise. En revanche, ils appréhendent moins le

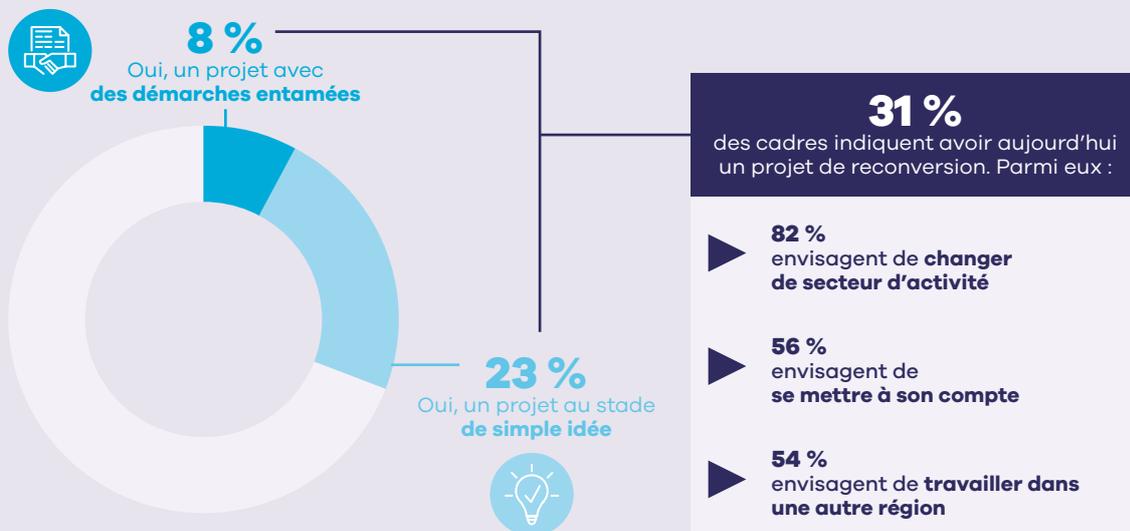
transfert ou l'acquisition de nouvelles compétences qui sont jugés nécessaires. Ayant conscience du besoin de formation, ils y sont généralement ouverts pour une durée comprise entre six et douze mois.

La perception de la difficulté du processus de reconversion correspond aussi pour les cadres à certains sacrifices à consentir. Ainsi, environ 4 cadres sur 10 affirment être prêts à accepter une rémunération plus faible (42 %) ou des horaires de travail plus importants (41 %) dans le cadre d'une reconversion. Une partie encore plus importante d'entre eux renoncerait également à certains avantages comme le statut de cadre (50 %), un poste à responsabilités (63 %) ou des fonctions managériales (66 %).

³ Les difficultés de recrutement dans l'informatique et la R&D, Apec (2021).

3 cadres sur 10 indiquent avoir un projet de reconversion, mais seulement 8 % ont entamé des démarches

Aujourd'hui, avez-vous un projet professionnel visant à vous reconverter, changer de métier ?

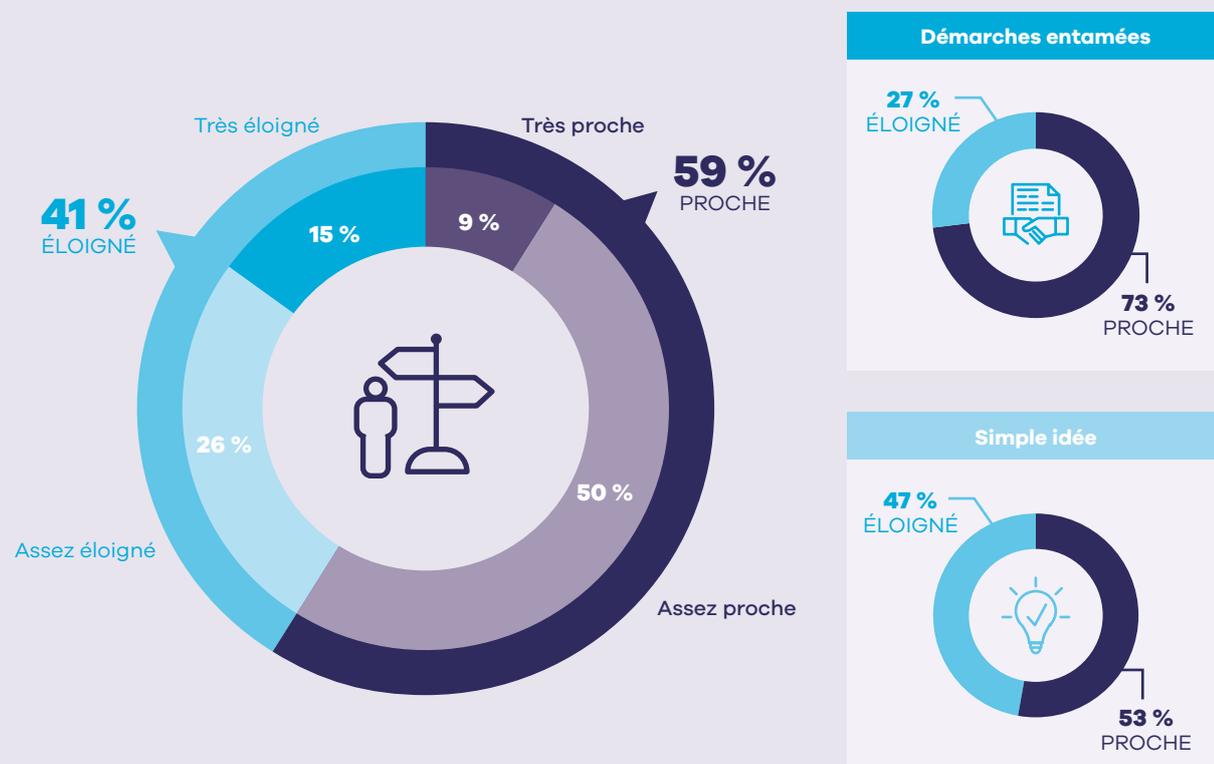


Source : Apec, juin 2022

Base : Ensemble des cadres du privé

Dans 6 cas sur 10, le métier envisagé pour la reconversion est proche du métier actuel

Le métier dans lequel vous envisagez de vous reconverter est-il à vos yeux par rapport à votre métier actuel... ?



Source : Apec, juin 2022

Base : Ensemble des cadres du privé ayant un projet de reconversion

Les projets de reconversion naissent d'insatisfactions professionnelles et de bouleversements personnels

Le point de départ du projet de reconversion professionnelle n'est pas toujours unique et facilement identifiable. Le projet émerge souvent d'un enchevêtrement parfois inextricable de motivations qui puisent aussi bien dans le contexte professionnel que dans la vie privée des cadres. Si les déclencheurs strictement positifs (opportunité professionnelle, attrait pour une nouvelle activité) existent, le point de départ est plus généralement une situation d'insatisfaction au travail parfois liée à des éléments de la vie personnelle.

L'interaction entre les contextes professionnel et personnel d'un individu à un moment-clé constitue un système de contraintes plus ou moins fortes qui joue sur l'émergence et l'orientation du projet de reconversion professionnelle. Les motivations peuvent se combiner, se clarifier et surtout évoluer au fur et à mesure de la construction et de l'avancée du projet.

Une insatisfaction professionnelle protéiforme

L'insatisfaction professionnelle revêt différents aspects qui se renforcent parfois les uns les autres pour cristalliser le désir de reconversion.

Certains cadres peuvent sentir un décalage entre leur travail et leurs aspirations, leurs valeurs ou leur formation initiale. L'insatisfaction face aux réalités concrètes de leur poste ou de leur entreprise les poussent à se reconvertir pour retrouver du sens au travail.

“ Je me suis rendu compte assez vite dans les cours et dans l'alternance, que les ressources humaines n'étaient pas faites pour moi, ça faisait peur, parce que j'avais fait toutes mes études dans les ressources humaines et finalement je ne savais pas quoi faire d'autre.

Julie, 26 ans, ancienne chargée de recrutement RH, devenue conseillère clientèle dans le secteur bancaire

D'autres cadres sont confrontés à une lassitude du métier exercé. L'intérêt pour leur poste ou leur métier faiblit et ils ont le sentiment de stagner. Ils souhaitent se relancer en acquérant de nouvelles compétences et en exerçant un nouveau métier.

Une partie des cadres doit faire face à une dégradation de leur environnement de travail pouvant aller jusqu'à la rupture de contrat (licenciement, rupture conventionnelle, etc.). Elle peut être liée à des évolutions au sein de l'entreprise (restructurations, délocalisations, etc.) ou à leur situation personnelle (stress, tensions avec la hiérarchie, etc.).

Enfin, le manque de reconnaissance professionnelle (progression salariale ou évolution de carrière) génère aussi une insatisfaction qui pousse les cadres à envisager un projet de reconversion.

Un déclic parfois lié à des changements dans la vie privée

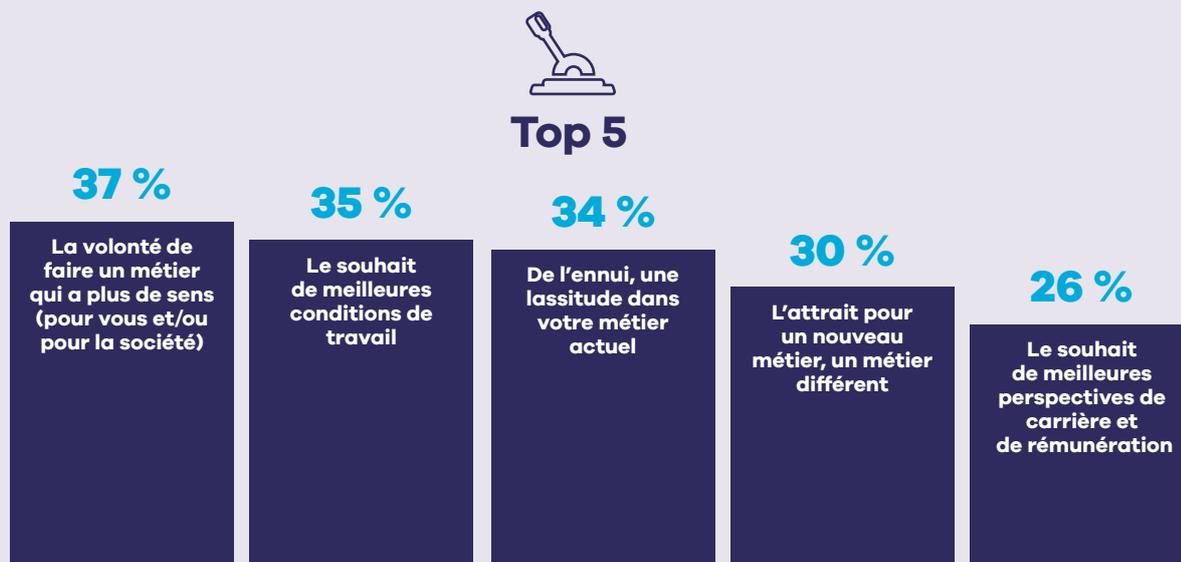
Le projet de reconversion peut aussi trouver ses racines dans une reconfiguration de la vie personnelle du cadre. Il peut être lié à une remise en cause ponctuelle ou durable de ses choix de vie (la recherche d'une meilleure qualité de vie, par exemple), à des épreuves (divorce, décès, maladie, etc.) ou à des changements, parfois positifs, dans sa situation personnelle (déménagement, naissance d'un enfant, etc.).

“ Pendant toutes ces années, je n'ai pas vu grandir ma fille. Mon travail, c'était tout pour moi. J'ai beaucoup donné pendant 23 ans, et j'avais des retours, mais pendant le Covid, j'ai eu une accumulation de fatigue, de stress, d'angoisse... Une remise en question totale. Quand on approche de 50 ans, il faut aussi vivre un peu pour soi.

Nathalie, 50 ans, ancienne comptable puis DRH devenue propriétaire d'un food-truck

Top 5 des principales motivations des projets de reconversions des cadres

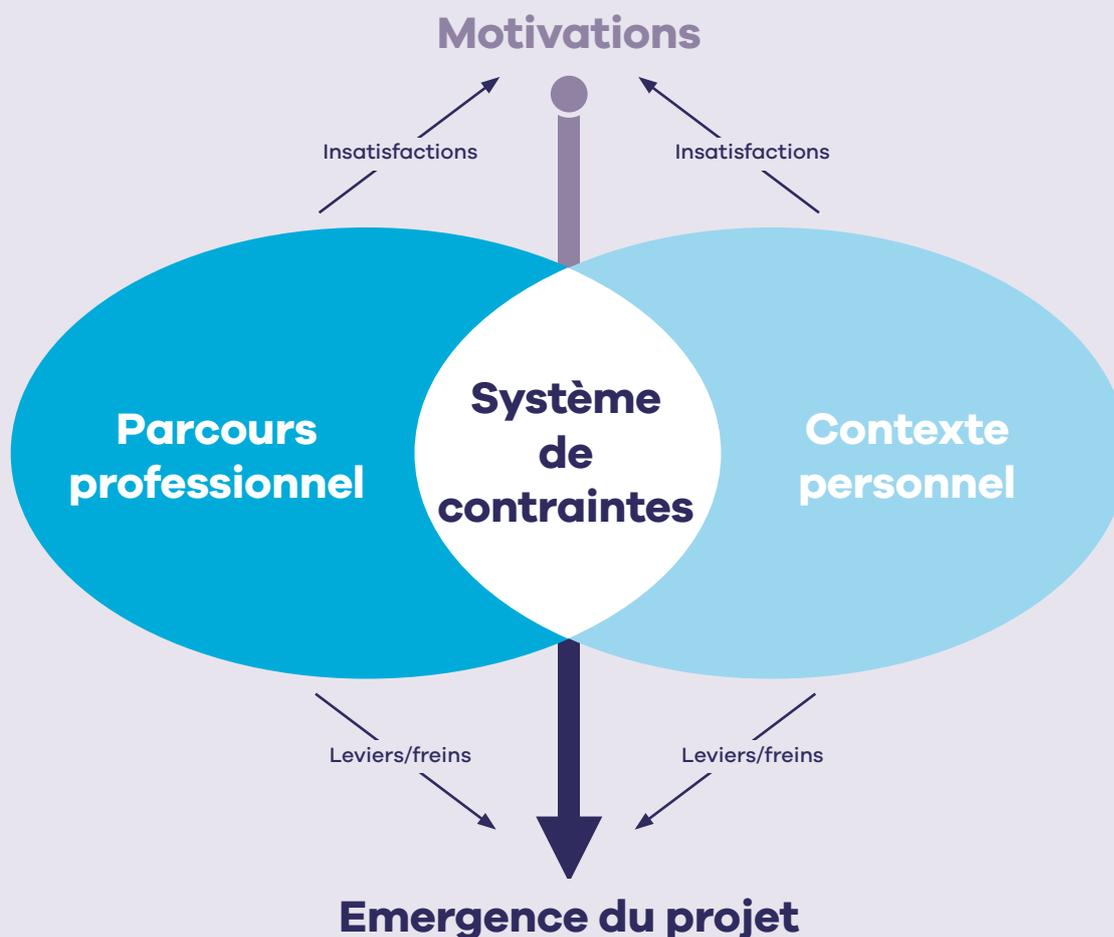
Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à avoir un projet de reconversion ?



Source : Apec, juin 2022

Base : Ensemble des cadres du privé ayant un projet de reconversion

Projets de reconversion : parcours professionnels et vie privé s'entremêlent



Source : Apec, 2022

Typologie des projets de reconversion

6 grands moteurs des projets de reconversion

La typologie a été réalisée à partir du matériau d'étude recueilli qui a permis de mieux définir le champ des projets de reconversion professionnelles. Elle s'est appuyée sur les motivations et les aspirations des cadres, les éléments déclencheurs, les démarches entreprises, les ressources mobilisées, les contraintes, les difficultés rencontrées, le besoin d'accompagnement et de formation concernant leurs projets de reconversion.

Cette typologie dégage de grands ensembles de projets de reconversion de cadres les plus homogènes et les plus différenciés possibles entre eux. Ils intègrent néanmoins à chaque fois une grande variété de situations individuelles et de nuances possibles. Ils tracent, dans le vaste champ des reconversions professionnelles, des frontières qui ne masquent pas de possibles continuités, empiètements et hybridités entre les différents types définis.

Cette typologie privilégie une approche attitudinale en raison de son focus sur les projets de reconversion, en amont des parcours de reconversion effectués par les cadres. Une articulation entre les motivations profondes des cadres et les aspirations, les attentes qui en découlent a permis de cristalliser chacun des groupes autour d'un axe central du projet de reconversion.

La typologie permet de mettre en évidence 6 grands moteurs de la reconversion, rendant compte le plus finement possible des différents types des projets de reconversion des cadres. Chacun de ces types sont décrits de façon détaillée dans les pages suivantes.



La reconnexion à une passion :

le souhait de transformer une passion en métier ou de revenir vers une vocation abandonnée



La quête de sens : le désir de s'orienter vers des métiers avec du sens et qui correspondent à des valeurs



La nécessité de rebondir : le besoin de retrouver un emploi et/ou de préserver sa santé physique ou psychologique



Le désir de promotion sociale : la recherche d'une ascension professionnelle et sociale avec la volonté d'obtenir un meilleur statut et plus de responsabilités



La recherche de meilleures conditions de travail ou de vie : la volonté de se réorienter pour améliorer ses conditions de travail et sa qualité de vie



L'envie d'un second souffle : la nécessité de dépasser une certaine lassitude et de donner une nouvelle dynamique à sa carrière



La reconnexion à une passion

Les projets de reconversion de ces cadres sont les plus médiatiques. Ils se caractérisent par un changement de métier avec une orientation très claire dès le départ vers un métier passion bien identifié. Cette passion peut être très ancienne et transformer la reconversion en un retour vers une vocation potentiellement ignorée ou contrariée. Elle peut à l'inverse être plus récente, s'étant progressivement imposée aux cadres qui souhaitent désormais en vivre.

Ces projets finissent par s'imposer comme des évidences pour les cadres qui ressentent souvent un caractère de nécessité profonde. Ils s'incarnent dans une passion qui vient répondre à une volonté d'épanouissement primant généralement sur les conditions matérielles. La reconversion offre la perspective d'échapper à des métiers qui suscitent de l'ennui voire parfois un véritable mal-être.

“ De toute façon, la musique j'ai toujours baigné dedans, c'est ma passion. J'ai eu quelques opportunités avec quelques personnes, j'en avais marre de faire de l'informatique, même si ça me plaisait. Mon boulot ça ne marchait plus trop, donc ça s'est fait simultanément parce que l'occasion s'est créée, dans mon boulot ça se passait de moins en moins bien.

Sylvie, 42 ans, ancienne développeuse informatique devenue DJ producteur

Ces projets de reconversion sont souvent latents et installent progressivement leur nécessité et leur possibilité. Rarement réactionnels même lorsqu'ils sont déclenchés

à la suite d'évènements majeurs (Covid-19, PSE, etc.), ils sont souvent préparés sur le long terme et murissent alors même que le cadre est en poste.

“ Une accumulation de fatigue, de stress, d'angoisse... Une remise en question totale. C'est le Covid qui m'a fait réagir, me remettre en question pour me demander ce dont j'avais vraiment envie !

Olivia, 51 ans, ancienne directrice QHSE devenue gérante d'un hôtel pour chiens et chats

Porteurs d'une certaine radicalité, les changements de métier induits par ces projets nécessitent souvent une formation plutôt longue au nouveau métier et une forte détermination des cadres en reconversion, durant une période lors de laquelle les ressources financières pourraient diminuer.

Ayant un projet plutôt bien identifié, ces cadres ont l'impression de ne pas avoir besoin d'aide pour le définir. Un accompagnement ciblé, idéalement très opérationnel, leur est néanmoins profitable pour sécuriser et activer leur projet.

Le projet de reconversion d'Estelle

- > Femme, 42 ans, en couple, 2 enfants, milieu rural
- > Ancien emploi : expert-comptable - nouvel emploi : artisane couturière
- > Envie de vivre de sa passion après des problèmes avec sa hiérarchie et de la lassitude
- > Accompagnement : Fongécif - CIF

Après 15 ans dans la comptabilité, Estelle a décidé de devenir couturière. C'est un projet qu'elle a toujours eu en tête. En 2008, elle avait fait un bilan de compétences mais elle a attendu le bon moment pour se lancer : enfants plus âgés, fin des travaux de sa maison.

Lassée de son travail, le décès d'un ami a été le détonateur pour se lancer. La couture était un loisir qui avait pris de l'ampleur pendant son congé parental.

Dans le cadre d'un CIF accordé par son entreprise, elle a fait un CAP pendant 2 ans pour se sentir plus légitime. Elle a été peu accompagnée, à l'exception d'ateliers de la CCI qui lui ont permis de se créer un réseau professionnel.

Fière de son projet, elle n'exprime aucun regret, même si sa situation financière est moins favorable qu'auparavant.



La quête de sens

Les projets de reconversion de ces cadres se définissent essentiellement par une recherche de sens et d'épanouissement à travers leur métier. Ils n'ont pas nécessairement d'orientation vers un métier déterminé comme dans les projets « passion » mais plutôt vers des valeurs qui vont définir et structurer leur métier et leur vie professionnelle.

Ces projets de reconversion sont perçus par les cadres concernés comme des impératifs moraux qui s'imposent à eux et concernent des enjeux de société plus globaux (écologie, santé, nature, éducation, etc.). Ils dépassent leur sphère professionnelle et constituent un engagement plus général qui se prolonge dans leur métier et l'alignement de leurs valeurs et de leur vie professionnelle.



Je me dis aussi que c'est ma remise en question des 50 ans, comme j'ai eu celle des 40 ans (...) j'ai fait partie d'associations, j'ai toujours beaucoup aidé les gens dans ma vie, mais pas dans ma vie professionnelle qui n'allait pas forcément avec mes valeurs primaires, maintenant c'est ce que je veux.

Laurence, 50 ans, en couple, ancienne responsable de gestion immobilière, en reconversion pour devenir juriste

Ces projets émergent d'une prise de conscience qui peut être brutale même si elle a pu murir progressivement. Ils se

sont multipliés à la faveur de la crise sanitaire et la perception accentuée de la crise écologique. Ils en acquièrent parfois un caractère d'urgence ressenti par les cadres. L'objectif est de donner du sens à leur vie professionnelle et de se sentir utiles, quitte à transiger sur les conditions matérielles ou le statut social.

Possiblement radicaux, nécessitant parfois des sacrifices et une remise en cause de leur parcours professionnel, ces projets de reconversion ne sont pas faciles à mettre en œuvre car ils ne sont pas orientés vers un point d'arrivée bien identifié par les cadres concernés, comme c'est le cas pour une vocation ou une passion. Ces projets demandent une grande implication des cadres pour définir un projet et trouver un métier qui répondent à leurs aspirations profondes. Un accompagnement en amont de leur projet permet de le rendre plus concret et actionnable vers un métier, potentiellement proche de celui qu'ils exercent déjà, utilisant leur savoir-faire et leurs compétences.

Le projet de reconversion d'Alison

- > Femme, 25 ans, en couple, milieu rural
- > Ancien emploi : ingénieure dans le sport automobile - nouvel emploi : consultante RSE
- > Accompagnement par une coach
- > Financement : entreprise d'alternance

Après une formation en école d'ingénieurs, Alison a commencé sa carrière dans le sport automobile, un secteur qui la passionnait. Après moins de 2 ans, elle a décidé de se reconvertir à la suite de la crise sanitaire car elle voulait faire quelque chose d'utile.

Sa reconversion s'est faite en 2 phases. Elle est d'abord devenue assistante d'un conducteur de travaux pour aider au transport des gens au quotidien. Insatisfaite du contexte de l'entreprise, elle a eu le déclic en parlant avec une amie qui

suit un MBA en RSE. Elle a donc repris des études dans la RSE, en alternance, pour financer son parcours, avec l'objectif de travailler dans l'écologie et d'occuper un métier jugé indispensable à la société.

Satisfaite de son MBA et de son projet de reconversion, elle reconnaît que son parcours a été difficile financièrement et a nécessité de faire appel à une coach pour se rassurer. Elle n'a aucun regret et conseille à tous de ne pas hésiter à se lancer dans une reconversion.



La nécessité de rebondir

Ces projets de reconversion traduisent le besoin de se réorienter professionnellement afin de se préserver quant à sa santé physique et mentale. Le plus important est de retrouver un emploi pour ceux qui l'ont perdu mais aussi une estime de soi et si possible un bien-être au travail pour ceux qui ont été malmenés au cours de leurs expériences précédentes.

Ces projets de reconversion concernent des profils de cadres fragilisés, présentant souvent des facteurs de risque sur le marché du travail (cadres séniors, cadres en réinsertion ou évoluant dans des secteurs sinistrés, cadres demandeurs d'emploi de longue durée, etc.). Ceux-ci sont souvent dans des situations personnelles difficiles et appréhendent la reconversion comme une question de survie. Celle-ci constitue une porte de salut pour retrouver le fil de leur carrière professionnelle, un équilibre de vie et l'engagement dans le travail.

“ Je suis rentrée dans cet engrenage d'épuisement... où j'en faisais toujours plus pour y arriver et je n'étais pas écoutée, on ne voulait pas m'écouter. Je suis donc allée voir mon médecin en disant que je tenais plus, et là il m'a dit : stop ! vous arrêtez de travailler. J'ai décidé ensuite de faire une analyse de pourquoi j'en étais arrivée à un tel épuisement professionnel.

Nathalie, 60 ans, ancienne directrice d'agence bancaire, devenue cheffe de projet

Ces projets de reconversion sont rarement anticipés par les cadres concernés qui se retrouvent souvent face à des situations difficiles. Elles surviennent brusquement et se caractérisent par des éléments déclencheurs forts (burn-out, licenciement, etc.). Un temps de recul et d'analyse est alors nécessaire pour faire le bilan, rebondir et mûrir un projet de reconversion.

“ Après la perte de mon emploi, je ne vous cache pas que je me suis longtemps accroché à cette idée que 'je suis reprographe, je suis reprographe', mais cela ne menait à rien car avec la crise pas mal de ces structures ont fermé, et les plus grosses ont perdu de nombreux clients.

Karim, 41 ans, ancien manager d'équipe dans la reprographie, devenu responsable informatique

Les conditions d'émergence compliquées de ces projets de reconversion et leur caractère d'urgence peuvent entraîner des risques d'enlisement ou d'abandon. Un accompagnement serait donc d'autant plus utile que les besoins en formation sont souvent importants.

Le projet de reconversion de Nathalie

- > Femme, 57 ans, célibataire, n'a plus d'enfants à charge, milieu urbain
- > Ancien emploi : directrice d'agence - nouvel emploi : cheffe de projet
- > Reconversion au sein de la même entreprise, à la suite d'un épuisement professionnel
- > Autofinancement et accompagnement par un psychologue du travail

Nathalie a travaillé pendant 7 ans comme directrice d'agence bancaire. Soumise à une forte pression, elle avait beaucoup de travail et était épuisée. Elle a demandé sans succès de l'aide en interne. En burn-out, son médecin traitant l'a arrêtée plus d'un an et demi et lui a déconseillé de continuer cette activité professionnelle pour sa santé.

Suivie par une psychologue, elle a réalisé un bilan de compétences, pour identifier

les causes de son épuisement professionnel. Elle a ensuite postulé en interne sur un poste de cheffe de projet, où elle a été retenue. Malgré une prise de poste compliquée, avec une formation déficiente, elle est aujourd'hui satisfaite de sa reconversion.

Elle reconnaît que changer de poste au sein de la même entreprise a un aspect rassurant. Elle regrette de ne pas avoir eu plus d'accompagnement.



Le désir de promotion sociale

Les projets de reconversion de ce type sont liés à la recherche d'une ascension sociale, avec la volonté d'obtenir un meilleur statut, plus de responsabilités ou d'autonomie. L'impulsion du projet est largement positive, avec l'envie de poursuivre la progression professionnelle en termes de compétences et de missions.

Ces projets de reconversion sont généralement portés par des cadres avec une expérience significative dans leur domaine d'activité. Ils ont l'ambition de gravir une étape supplémentaire dans leur parcours professionnel et de s'offrir de nouvelles perspectives en termes d'autonomie, de périmètre, de responsabilités ou de progression hiérarchique, qu'elles soient en interne au sein de leur entreprise ou en changeant d'entreprise.



Ce projet répondait à l'envie d'entreprendre, je n'avais pas d'avenir passionnant, il me restait 10 à 15 ans, à créer une passion, pas forcément pour changer de domaine, mais en ayant des valeurs qui me sont fortes. En respectant une certaine exigence de qualité, on s'est donné une règle, on ne voulait pas vendre du matériel, on voulait vendre du jus de cerveau, de l'expertise.

Stéphane, 54 ans, ancien directeur numérique et logistique, devenu chef d'entreprise en stratégie digitale

Ces projets peuvent aussi concerner de jeunes cadres ambitieux qui se trouvent confrontés à des obstacles dans leur ascension professionnelle ou leur plan de carrière construits autour de leurs centres d'intérêts.

Ces projets de reconversion n'ont pas de véritable caractère d'urgence et ne s'appuient pas sur des éléments déclencheurs forts. Ils sont fréquents en interne au sein d'entreprises de grande taille ou de groupes internationaux qui offrent la souplesse et l'ouverture nécessaires en plus d'un appui adapté des RH. L'alternative externe repose généralement sur une ambition entrepreneuriale forte. Se mettre à son compte ou créer son entreprise est considéré comme valorisant en termes de rémunération, de compétences et de statut.

Ces cadres sont plutôt autonomes dans l'élaboration de leur projet. Ils ne semblent pas avoir besoin d'accompagnement mais sont néanmoins ouverts au conseil. Ils sont avant tout en recherche d'accélérateurs de projets (outils, dispositifs, contacts, etc.) et n'acceptent que les formations allant dans ce sens.

Le projet de reconversion de Denis

- > Homme, 41 ans, en couple, avec 1 enfant, milieu urbain
- > Ancien emploi : manager événementiel – nouvel emploi : directeur d'hôtel
- > Souhaite à terme posséder et diriger son propre hôtel
- > Financement : CPF et accompagnement par le DRH de son entreprise

Denis a travaillé pendant 14 ans en tant que manager événementiel au sein d'un groupe hôtelier. Il a souhaité évoluer vers la direction d'un hôtel. Ce projet de reconversion, qui est pour lui une envie depuis plusieurs années, a mis du temps à se concrétiser car ce n'était pas le bon moment dans sa vie personnelle et familiale.

Il s'ennuyait à son poste avec le sentiment d'en avoir fait le tour. La crise sanitaire l'a poussé à se lancer. Sa DRH

l'a accompagné tout au long de son projet. Il a aussi effectué un bilan de compétences et suivi une formation à la direction d'entreprise grâce au CPF.

Se lancer a été source d'appréhension mais Denis est aujourd'hui très satisfait de sa situation. Il a pris la direction d'un hôtel au sein du même groupe, en double au début, puis seul, ayant apprécié la formation pratique dont il a bénéficié. Il projette par la suite d'ouvrir son propre hôtel.



La recherche de meilleures conditions de travail

Les projets de reconversion de ces cadres traduisent leur volonté d'amélioration globale de leur qualité de vie à travers celle de leur situation professionnelle. Cette amélioration concerne potentiellement tout ou partie de leurs conditions de travail, notamment l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

Ces projets de reconversion sont variés et s'inscrivent au cœur de moments d'interrogation et de remises en cause des cadres sur leur qualité de vie en générale et au travail en particulier. Plus qu'une profonde insatisfaction professionnelle, la reconversion vient surtout sanctionner le désir de modifier sa situation personnelle en mettant l'accent sur certaines conditions de travail qui peuvent la faciliter.

“ J'emmenais mon téléphone portable pro partout dans les activités de mes enfants, au centre équestre, etc. Au bout d'un moment ça m'a interpellée. Je voyageais énormément et à la plage, je devais laisser les enfants s'amuser avec mon mari pendant que moi je continuais à bosser, c'était totalement ridicule.

Jacqueline, 52 ans, ancienne cheffe de service trésorerie, devenue cheffe d'entreprise dans le tourisme

Ces projets de reconversion ne s'appuient pas nécessairement sur des éléments déclencheurs forts. Ils sont pensés dans

une temporalité qui peut aussi bien être courte que longue mais dont l'urgence reste modérée. L'enjeu central de ces projets est leur viabilité avec des améliorations de qualité de vie et de conditions de travail identifiées et attendues par les cadres.

“ Après 20 ans dans la même entreprise, je suis à un tournant de ma vie avec ce projet de reconversion et l'argent n'est plus mon moteur, je veux prendre du temps pour moi, faire des choses différemment, en évitant le stress au maximum.

Frédéric, 52 ans, ancien directeur d'hôtel itinérant, en cours de reconversion

Un accompagnement fort permet de structurer et de guider de manière resserrée ces projets qui sont ouverts à de nombreuses possibilités. Il éclaire les cadres sur l'intérêt des formations vis-à-vis de leurs objectifs. Les cadres évitent ainsi certains écueils, notamment le risque d'enlisement ou la perte de temps.

Le projet de reconversion de Christine

- > Femme, 44 ans, en couple, 4 enfants, milieu urbain
- > Ancien emploi : responsable conformité banque - nouvel emploi : comptable
- > Reconversion, à la suite de trop de stress et à des horaires incompatibles avec la vie de famille
- > Autofinancement et CPF ; accompagnement : bilan de compétences et CEP

Christine a travaillé comme responsable conformité dans deux banques différentes. A l'arrivée de son premier enfant, elle s'est rendu compte que le rythme de travail imposé n'était pas adapté à sa vie de famille. Son projet a mûri pendant plusieurs années. Encouragée par son entourage, elle a fini par se lancer.

Ne sachant pas dans quelle direction s'orienter, elle a réalisé un bilan de compétences et opté pour la comptabilité. Dans son projet, le critère financier était

déterminant : elle ne pouvait pas prendre de risques vis-à-vis de sa famille. Guidée par le CEP (Conseil en évolution professionnelle), elle a décidé de cumuler son emploi avec une formation. Cette période a été très intense et difficile à vivre. Elle s'en est sorti grâce au soutien de son conjoint et du CEP.

C'est seulement une fois qu'elle a trouvé un emploi dans un cabinet d'expert-comptable qu'elle a démissionné de son ancien poste.



L'envie d'un second souffle

Ces projets de reconversion répondent à la nécessité de dépasser une forme de lassitude ou d'ennui au travail. L'aspiration est au renouveau et à la rupture de la linéarité du parcours professionnel. Les cadres attendent que ces projets impulsent une nouvelle dynamique à leur seconde, voire troisième partie de carrière.

Ces projets de reconversion émergent généralement chez des cadres d'âge intermédiaire et plutôt expérimentés. Ils sont motivés par une prise de distance avec leur poste actuel et son contenu métier. Ces cadres ont l'impression d'en avoir fait le tour et ne perçoivent pas de perspectives d'évolution ou de renouvellement de leur intérêt, même en changeant d'entreprise. Ces projets de reconversion peuvent aussi concerner de jeunes cadres rebutés dès le début de leur carrière professionnelle par un métier redondant et peu évolutif.

“ J'étais community manager mais j'avais surtout l'envie de faire autre chose parce que je n'allais plus au travail avec envie. Je m'ennuyais, et c'est fatiguant de s'ennuyer au travail. [...] Je ne savais pas trop si je voulais sortir de l'hôtellerie, mais changer d'air oui, ça c'était une nécessité et puis j'avais surtout envie d'apprendre d'autres choses.

Alice, 36 ans, ancienne community manager, devenue cheffe de projet web

Les projets de reconversion de ces cadres naissent souvent d'une lente prise de conscience parfois provoquée par des opportunités ou des rencontres professionnelles qui leur ouvrent les yeux. La reconversion ne présente pas de caractère d'urgence car ces cadres sont en général dans une situation stable avec une absence de menace sur leur travail ou leur santé.

Ils sont relativement autonomes et confiants dans leurs capacités mais ne souhaitent pas prendre de risques importants pour leur reconversion. Ils privilégient donc une transition douce (formation interne et continue, VAE, certifications, etc.) en activant si besoin leur réseau.

Pour ces cadres, le risque majeur est de laisser la reconversion à l'état de projet et de ne pas se lancer. Un accompagnement peut donc faciliter la consolidation et l'émergence du projet de reconversion, d'autant plus que ces profils sont ouverts, à l'écoute des possibilités qui s'offrent à eux et prêts à faire des concessions voire à adapter leur projet.

Le projet de reconversion de David

- > Homme, 48 ans, marié, 2 enfants à charge, milieu rural
- > Ancien emploi : directeur supply chain - nouvel emploi : consultant en cabinet de conseil
- > Reconversion par lassitude au travail
- > Autofinancement avec un prêt à taux 0 et Agefiph ; accompagnement : CSP, réseaux

Après 25 années dans l'industrie viticole, David a décidé de devenir indépendant. Lassé de son travail depuis quelques temps, la restructuration interne de son entreprise a été le déclic pour se reconverter, aucun projet interne ne le motivant.

Il est devenu consultant en pilotage d'entreprise, avec un statut d'indépen-

dant. Il a créé son entreprise en étant toujours en poste et a pu bénéficier d'un CSP (Contrat de sécurisation professionnelle). David a pu s'appuyer sur ses réseaux pour avoir des conseils, suivre des formations et lancer son projet. Concernant les démarches de création d'entreprise, il a tout fait seul, déçu par un cabinet de reclassement. Il estime avoir manqué d'informations sur le sujet.

Des projets qui nécessitent un accompagnement spécifique

Des projets avec des évolutions variables et peu linéaires

Une maturation longue et variable des projets de reconversion

Chaque projet de reconversion professionnelle est unique avec une variabilité de sa durée, de l'émergence du désir à l'aboutissement à un projet activable. Le processus de maturation du projet est aussi fonction du profil du cadre, de sa situation personnelle et professionnelle. Il est rarement linéaire et peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années, entre bifurcations, tâtonnements ou retours en arrière pour dépasser certains blocages et surmonter les imprévus.

La maturation du projet comprend plusieurs étapes essentielles qui peuvent se chevaucher et s'effectuer dans un ordre différent. Après l'élément déclencheur s'ensuit une phase de réflexion sur les aspirations et la prise en compte de la balance risques – avantages. Les freins les plus courants au projet doivent être dépassés : la peur de se tromper, de se lancer au mauvais moment

ou de prendre trop de risques, celle d'avoir des conditions matérielles moins favorables, notamment pour certains projets passion ou quête de sens qui peuvent entraîner une baisse de revenus.

“ Je me suis toujours beaucoup ennuyée dans mes jobs, c'est pour ça que j'ai accepté beaucoup de CDD et beaucoup bougé, c'était pour me stimuler intellectuellement (...) Là je m'ennuyais, j'avais fait le tour des baux commerciaux je me suis dit 'il faut que j'arrête', que je reprenne mes études de droit. (...) Je suis vraiment en période de réflexion, ça peut être long mais je ne sais pas trop encore à qui parler, le problème c'est d'avoir le bon interlocuteur.

Laurence, 50 ans, ancienne gestionnaire immobilière, en reconversion pour devenir juriste

Certaines conditions favorisent la concrétisation du projet

Une des clés essentielles de réussite de la reconversion est de parvenir à avoir une idée précise et détaillée de son projet afin de faciliter son activation. C'est notamment un enjeu crucial pour ceux qui ont pour objectif l'amélioration des conditions de travail, et dont le point d'arrivée n'est pas clair dès le départ. Elle présuppose un temps de maturation suffisant pour le documenter et le faire évoluer progressivement jusqu'à sa forme définitive. Les cadres dont les projets aboutissent ont plus souvent une bonne connaissance de l'environnement de la reconversion, notamment les possibilités d'accompagnement (bilans de compétence, ateliers, etc.) et les dispositifs existants (financements, etc.). Ces ressources restent toutefois méconnues : seuls 18 % des cadres connaissent, par exemple, précisément le dispositif CEP⁴.

Des opportunités professionnelles peuvent aussi contribuer à la réussite des projets de reconversion. Les réseaux professionnels et

personnels peuvent fournir des informations, des exemples ou des pistes concrètes pour les projets envisagés comme ceux à la recherche d'un second souffle par exemple. Par ailleurs, certains environnements professionnels sont plus propices aux reconversions. Les grandes entreprises ou les groupes internationaux peuvent ainsi fournir un accompagnement vers la reconversion.

Enfin, la situation personnelle est un facteur déterminant dans la réussite des projets de reconversion. Ces derniers sont plus longs et difficiles à mener dans des périodes de crise (burn-out, événement personnel douloureux, etc.) qui nécessitent un rebond, ou dans un contexte peu favorable (la charge de proches dépendants ou d'enfants en bas âge). Ils nécessitent un fort investissement personnel et impactent donc l'entourage dont le soutien psychologique, et potentiellement financier, est particulièrement important.

⁴ Enquête omnibus Apec réalisée auprès de 2 000 cadres (mars 2022).

“ Je voulais un travail qui permettait d’avoir du temps de réflexion et du relationnel. J’ai cherché quelque chose que j’avais un peu étudié à la fac, pour ne pas repartir de zéro non plus. Je ne voulais pas repartir pour un cursus complet de formation, parce que financièrement je ne pouvais pas. Ça ne m’aurait pas déplu de retourner à l’école à temps complet mais je pense qu’il ne faut pas le faire quand on a trois enfants à nourrir

Christine, 44 ans, ancienne responsable conformité dans une banque devenue comptable



“ Les PSE de l’industrie pharmaceutique sont solides. Pendant 3 ans, j’ai eu des formations financées et je touchais mon salaire. Ce sont des conditions très favorables, en me lançant dans une formation, je n’avais pas le souci financier.

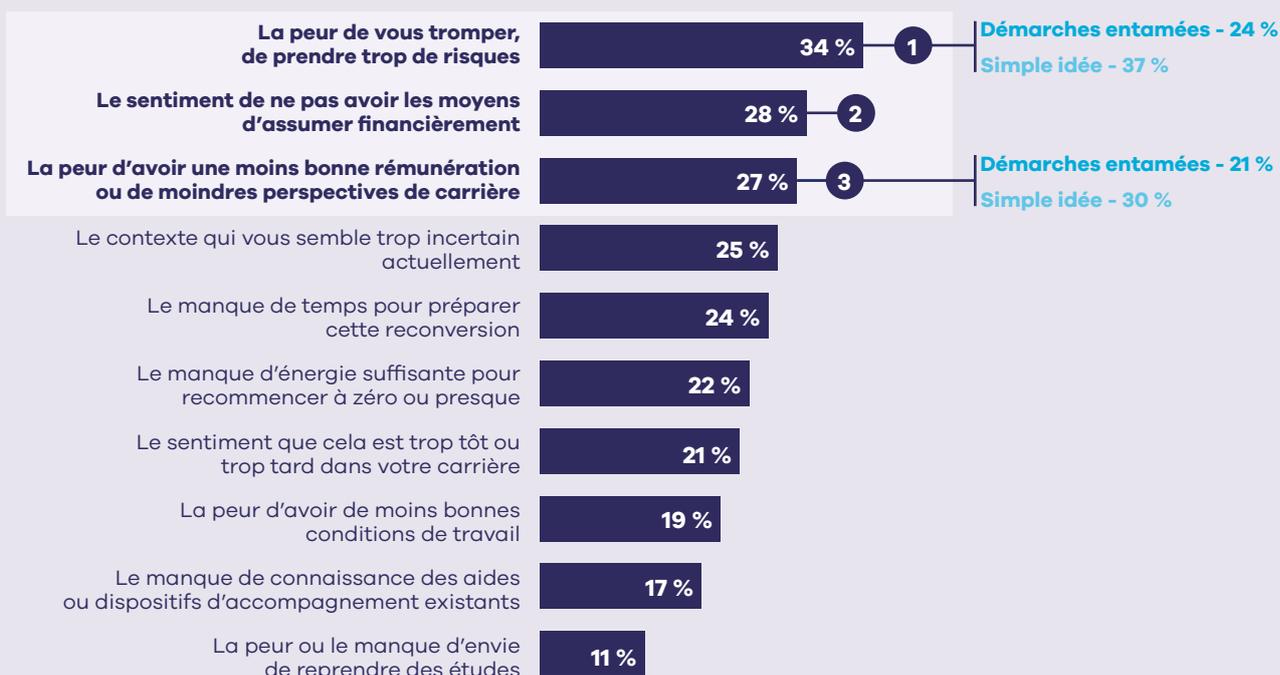
Dina, 52 ans, ancienne chercheuse pharmacologue devenue directrice d’une résidence sénior

“ J’avais de nouveau une période d’essai de 3 mois donc je me suis dit si je ne la valide pas, je me retrouve sans rien et ça va être vraiment difficile d’essayer d’être recrutée. Comme mon conjoint m’a soutenue pendant cette période, c’est ça qui m’a donné la force de continuer.

Julie, 26 ans, ancienne chargée de recrutement RH devenue conseillère clientèle dans le secteur bancaire

La peur de se tromper et les risques financiers constituent les principaux freins aux projets de reconversion

Qu’est-ce qui vous freine dans votre projet de reconversion ?



Source : Apec, juin 2022

Base : Ensemble des cadres du privé ayant un projet de reconversion

Le besoin d'accompagnement et de formation varie selon les types de projets de reconversion

Des cadres plutôt autonomes dans leur projet mais en manque d'informations

Une partie des cadres portent leur projet de manière totalement autonome de l'émergence du désir de reconversion jusqu'à son aboutissement. C'est souvent le cas des cadres en recherche de promotion sociale par exemple. La charge mentale est importante et le risque de se décourager ou de se perdre est donc particulièrement fort, surtout pour les projets menés hors de l'entreprise, ceux dont la maturation est longue et lorsque les conditions personnelles sont peu favorables (manque de soutien personnel ou de ressources financières).

Cette autonomie masque un réel manque d'information des cadres sur les réalités de la reconversion (la maturation du projet, les démarches adaptées à chaque situation, les aides financières et les formations disponibles). Ils ont une mauvaise connaissance du conseil en évolution professionnelle qui les fait passer à côté de la pertinence d'un accompagnement global ou ciblé à certaines étapes de la reconversion.

L'accompagnement est personnalisé et répond au fort besoin d'écoute et de confiance des cadres en reconversion, notamment ceux qui ont la nécessité de rebondir ou qui sont à la recherche d'un second souffle. Il permet de bénéficier d'un regard extérieur et du recul sur leurs aspirations et leurs besoins, pour élaborer un projet adapté à leur cas spécifique et viable.

“ Avant le bilan de compétences, je savais ce que je ne voulais pas mais pas ce que je voulais. Je ne savais pas trop pourquoi j'étais faite, vers quel métier je pourrais être plus à l'aise, mais je voulais quelque chose qui soit moins sous pression, avec plus de temps de réflexion... donc la personne qui s'est occupée de moi, m'a posé des questions sur moi-même, j'ai fait une sorte d'introspection que je n'avais jamais faite, et mon projet s'est affiné.

Christine, 44 ans, ancienne responsable conformité dans une banque devenue comptable

Les besoins concernent surtout la formation et le financement

Pour leurs projets de reconversion, les cadres sont confrontés à l'épineuse question du financement. Le recours à un autofinancement partiel ou total est fréquent même pour ceux qui bénéficient du CPF. Les attentes des cadres sont fortes pour trouver des sources de financement complémentaires ou alternatives, notamment dans la création d'entreprise, et éviter l'abandon d'un projet de reconversion, faute de moyens financiers.

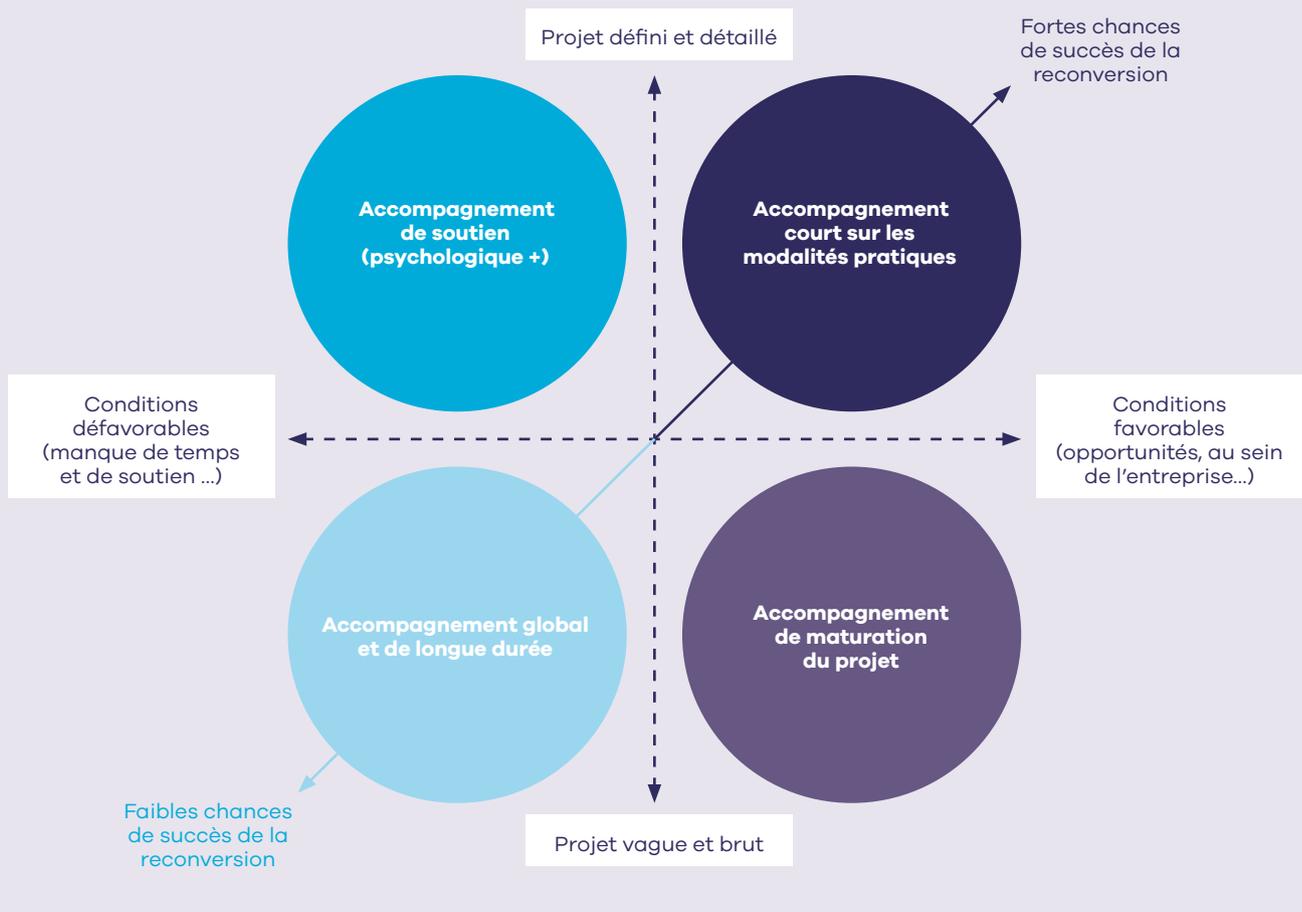
Les cadres ont aussi conscience du besoin de formation pour l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires pour le futur métier dans le cadre d'une reconversion. L'accompagnement est attendu pour identifier la formation idoine au sein d'une offre pléthorique. La durée de la formation est un élément central de la stratégie de

reconversion en raison de l'investissement en temps et en énergie ainsi que du coût financier indirect. L'incertitude plane également sur la qualité de la formation, sur son niveau de diplôme ou de certification, sa possible combinaison avec ses contraintes personnelles.

“ Je n'ai eu aucun accompagnement. Mais j'ai l'habitude, j'ai toujours l'impression que je dois ramer plus que tout le monde... je n'ai pas eu de soutien depuis mon bac J'ai l'impression que si je n'ai besoin de rien, il fallait voir avec eux... Les formations, c'étaient déjà des choses que je savais, ça ne m'a servi à rien sinon à perdre du temps.

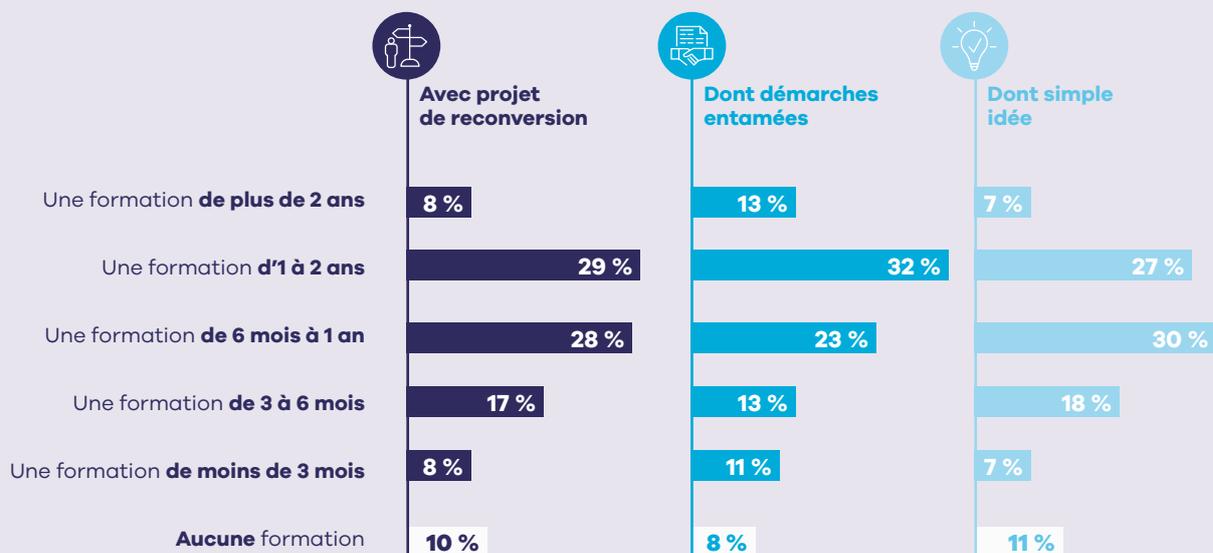
Hicham, 39 ans, directeur technique dans le BTP, en formation pour travailler dans le conseil

Les besoins d'accompagnement des cadres en reconversion



Les cadres ayant entamé leur reconversion sont davantage prêts à suivre des formations longues

Dans le cadre de votre projet de reconversion, quelle est la durée maximum de formation que vous êtes prêt(e) à suivre pour acquérir de nouvelles compétences (temps complet ou équivalent) ?



Source : Apec, juin 2022

Base : Ensemble des cadres du privé ayant un projet de reconversion

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIER\$
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > La relation des cadres à leur entreprise, novembre 2022
- > Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers, novembre 2022
- > Focus : démissions précoces des cadres, octobre 2022
- > Baromètre de la rémunération des cadres, juin 2022

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Décembre 2022

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Khadr Hamza, Camille Levy

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)
*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).