



# Cadres demandeurs d'emploi de longue durée et formation

## Différentes stratégies de formation pour le retour à l'emploi

### ■ La mise à jour des compétences, via des formations formelles ou non-formelles, constitue un enjeu essentiel pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée (DELD)

→ L'injonction à se former s'impose pour des métiers cadres qui sont en constante évolution (normes, lois, innovations), notamment dans le contexte de mutation du travail et des entreprises (numérique, transition écologique). 73 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée jugent que le fait de développer leurs compétences constitue un enjeu important.

→ 93 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée indiquent avoir développé leurs compétences en 2023, que ce soit via des formations formelles (20 %) ou des démarches non-formelles.

### ■ 5 principaux objectifs de la formation pour les cadres DELD

- Rester à jour sur des compétences qui évoluent rapidement
- Développer de nouvelles compétences pour se différencier de la concurrence
- Légitimer un savoir-faire par la formation
- Redéfinir son projet professionnel et préparer une reconversion
- Développer un centre d'intérêt

### ■ Différents bénéfices de la formation à chaque étape du parcours vers l'emploi

→ Pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée, au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences, les actions de formation (formelle et non-formelle) sont aussi valorisées lors de la recherche d'emploi puis durant les entretiens pour étayer un discours qui lisse leur parcours, masque la longue période de chômage et met en avant l'adéquation des compétences acquises et maîtrisées avec celles recherchées dans le poste visé.

→ Tout au long de la période de chômage de longue durée, la formation, quelle qu'elle soit, constitue un levier pour la confiance, la motivation et le maintien du réseau relationnel. Par exemple, 74 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant suivi une formation formelle en 2023 estiment qu'elle a donné un nouveau souffle à leur recherche.

# Sommaire

## 04

La mise à jour des compétences, un enjeu essentiel pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée

## 06

Des actions de développement des compétences qui vont au-delà de la formation formelle stricto sensu

## 08

5 principaux objectifs de la formation

## 09

Différents bénéfices de la formation à chaque étape du parcours vers l'emploi

## Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude reposent sur :

**Une enquête qualitative** menée entre juin et août 2023 par l'institut d'études Stratégir et l'Apec. Elle s'appuie sur la réalisation de **34 entretiens auprès de cadres** :

- **22 cadres actuellement demandeurs d'emploi de longue durée**, inscrits à France Travail depuis au moins 1 an, ayant fini, étant en cours ou envisageant de suivre une ou plusieurs formations durant leur période de chômage.
- **12 cadres anciennement demandeurs d'emploi de longue durée**, qui ont retrouvé un emploi après avoir été inscrits à France Travail pendant au moins 1 an et effectué une ou plusieurs formations durant leur période de chômage.
- **Un panachage des profils a été réalisé sur :**
  - **Les critères socio-démographiques** : genre, motif d'entrée sur le marché du travail, secteurs d'activité, durée de chômage, situation familiale et zones géographiques.
  - **L'âge** : 3 classes comprenant des moins de 45 ans, des 45-54 ans et des 55 ans et plus (cadres demandeurs d'emploi de longue durée seniors).
  - **Les formations** : le statut (formation réalisée, en cours, envisagée), la durée, l'objectif, le type (formation formelle, non-formelle, etc.).

**Une enquête quantitative auprès de 11 700 demandeurs d'emploi de longue durée recherchant un emploi cadre.** Elle a été menée en février 2024 par France Travail. La population de l'enquête a été redressée de façon à être représentative de la population de référence en termes de genre, diplôme, situation familiale, région et d'âge.

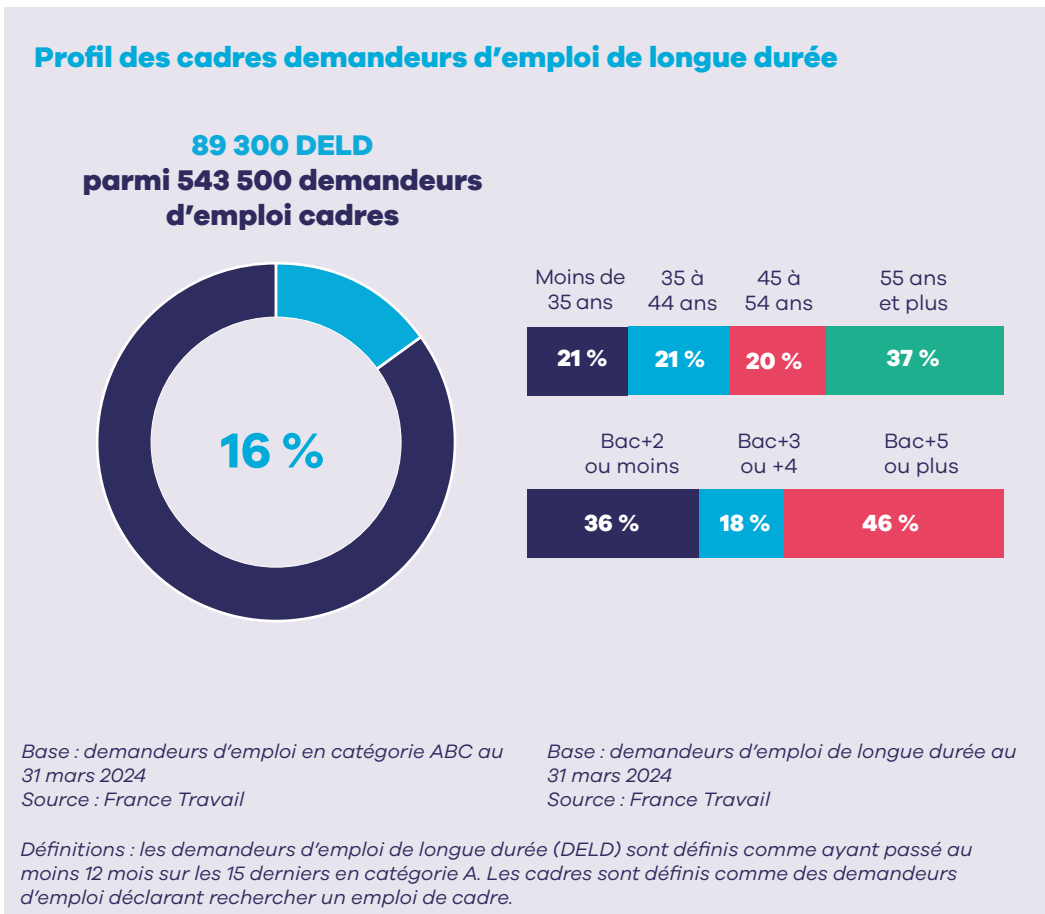
### Formation formelle et formation non-formelle

- **La formation formelle** est intentionnelle. Elle est organisée, structurée et dispensée par des professionnels dans un cadre institutionnel, au sein d'établissements officiels et reconnus. Elle mène à des qualifications reconnues, telles que des diplômes ou des certificats.
- **La formation non-formelle** est intentionnelle, parfois organisée, avec des objectifs d'apprentissage. Elle peut passer par des activités liées au travail ou aux loisirs et ne débouche pas nécessairement sur des qualifications officielles et reconnues. Dans cette étude, elle inclut aussi **la formation informelle** qui désigne un processus d'apprentissage spontané, pas intentionnel, ni basé sur un programme et des objectifs définis (ex : expériences personnelles, interactions sociales, auto-apprentissages).

Fin 2023, 89 300 cadres inscrits à France Travail étaient des demandeurs d'emploi de longue durée<sup>1</sup>, soit 16 % des demandeurs d'emploi cadres recherchant un emploi (catégorie ABC). Eloignés de l'emploi depuis plus d'un an, ces cadres ont traversé une période parfois propice à une prise de recul sur leur trajectoire professionnelle et éventuellement à un recentrage temporaire sur leur vie privée. Cette période de transition a été de surcroît souvent nécessaire pour les cadres dont l'entrée au chômage a été involontaire (licenciement, plan de sauvegarde de l'emploi), afin de dépasser une certaine fragilisation.

Le réflexe de formation n'est donc pas forcément immédiat pour les cadres demandeurs d'emploi mais s'impose progressivement au fur et à mesure que la période de chômage s'allonge. La perspective de faire une formation est souvent saisie comme une opportunité avec la prise de conscience de l'existence d'un environnement favorable et d'un écosystème dédié. Les politiques publiques se sont attachées ces dernières années à faciliter la mobilisation des dispositifs pour la formation, avec par exemple la création du compte personnel de formation en 2014, le plan des 500 000 formations supplémentaires pour les personnes en recherche d'emploi en 2016 ou l'indemnisation des démissionnaires poursuivant une formation pour leur projet professionnel en 2019<sup>2</sup>. Elles ont renforcé l'incitation à suivre une formation qui est souvent proposée dans le cadre d'un accompagnement par des structures telles que France Travail ou l'Apec<sup>3</sup>.

La perspective de la formation devient plus concrète pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée avec le murissement d'une réflexion autour de leur carrière et l'adaptation ou la construction d'un projet professionnel. L'acquisition ou l'enrichissement des compétences sont pris en compte dans la réflexion sur le retour à l'emploi. La formation est ainsi pleinement intégrée et valorisée dans les différentes étapes de la recherche d'emploi avec une anticipation sur son impact direct ou indirect sur la suite du parcours professionnel du cadre.



<sup>1</sup> Les demandeurs d'emploi longue durée sont définis comme n'ayant aucune activité travaillée 12 mois parmi les 15 derniers au 31 décembre 2023.  
 Source : France Travail

<sup>2</sup> LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale  
 LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

<sup>3</sup> Avec son dispositif intitulé « Nouveaux Horizons », l'Apec a renforcé en 2022 son accompagnement des cadres demandeurs d'emploi de longue durée dans le cadre du plan gouvernemental « Plan de lutte contre le chômage de longue durée » : 3 042 cadres éloignés de l'emploi depuis plus d'un an ont été accompagnés par l'Apec en 2022.

# La mise à jour des compétences, un enjeu essentiel pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée

L'identité socle du statut de cadre est fortement liée à l'importance du projet professionnel et à la performance individuelle au travail. Elle valorise des profils de professionnels curieux, autonomes et adaptables, soumis tout au long de leur carrière à des défis qui les poussent à se former en permanence. La formation continue s'impose ainsi pour des métiers cadres qui sont en constante évolution (normes, lois, pratiques, innovations, etc.), particulièrement dans le contexte de la transformation numérique et de la transition écologique.

*“ Le marché évolue constamment (...) donc si on ne s'actualise pas, on peut être dépassé, je suis l'actualité via des journaux spécialisés comme les échos ou sur les sites professionnels comme emarketing.fr.*

**Youssef, 33 ans, Formation commercial, Terminée**

Dans le cadre de l'obligation légale de former les salariés à minima tous les 6 ans<sup>4</sup>, les cadres devraient se voir proposer régulièrement un programme de formation ou des formations facultatives par leur employeur, en plus de pouvoir en faire eux-mêmes la demande. Or, si la majorité des cadres estiment nécessaire de se former au moins une fois par an, seulement 40 % d'entre eux ont effectivement bénéficié d'une formation formelle au cours des trois dernières années<sup>5</sup>. La formation continue permet aux cadres de viser un développement de leurs compétences et un maintien de leur employabilité. Les cadres sont aussi enjoint à une proactivité continue, plus particulièrement lorsqu'ils travaillent dans des secteurs en tension ou innovants. La formation est aussi une des clés essentielles leur permettant d'investir des identités professionnelles plurielles durant une vie professionnelle de plus en plus longue et moins linéaire que par le passé.

*“ J'ai toujours eu l'idée que, de toute façon, je ne peux pas rester pendant des années à faire la même chose ! Au bout d'un moment, quand j'ai fait le tour, je m'ennuie.*

**Éric, 47 ans, Formations QSE / gestion des risques, Terminée / En cours**

*“ J'aime bien toucher à tout, et pas être restreint à une seule activité, ou une seule tâche, je n'aime pas trop la routine, donc je me suis aussi ouvert à d'autres choses.*

**Erwan, 31 ans, Formations RSE Fresque du climat, Envisagée**

Pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée interrogés, la rupture du parcours professionnel que représente le chômage de longue durée renforce la nécessité de la formation. Alors que développer leurs compétences est un enjeu important pour 73 % d'entre eux, la formation devient presque un impératif durant cette période d'incertitude en prenant le relais de l'identité socle liée au travail et en les inscrivant dans une forme de continuité professionnelle. Le réflexe de formation témoigne aussi de la volonté des cadres demandeurs d'emploi de longue durée, plus particulièrement lorsque les perspectives d'emploi s'ameublissent, de rester connectés à leur statut, leur marché et leur métier. Ainsi, pour 67 % d'entre eux, il est important de se former pour rester à jour sur les compétences attendues dans leur métier.

*“ Moi, ça me plaît de me former parce que je suis une personne qui aime beaucoup apprendre et découvrir de nouvelles choses... Je suis toujours à la recherche de nouvelles infos, j'essaie de me tenir à jour de ce qui se passe, et c'est hyper intéressant !*

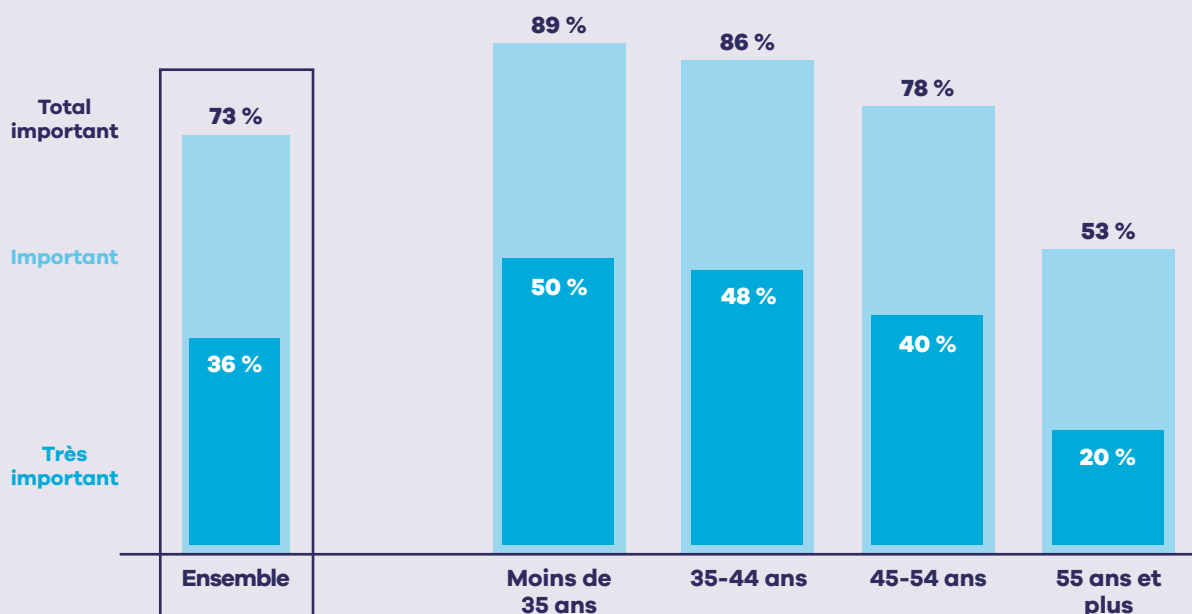
**Judith, 34 ans, Formation finance, Terminée**

<sup>4</sup> LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

<sup>5</sup> Source : Focus Apec « La formation professionnelle chez les cadres », juillet 2023.

## La formation est un impératif pour le développement et la mise à jour des compétences pour une majorité de cadres DELD

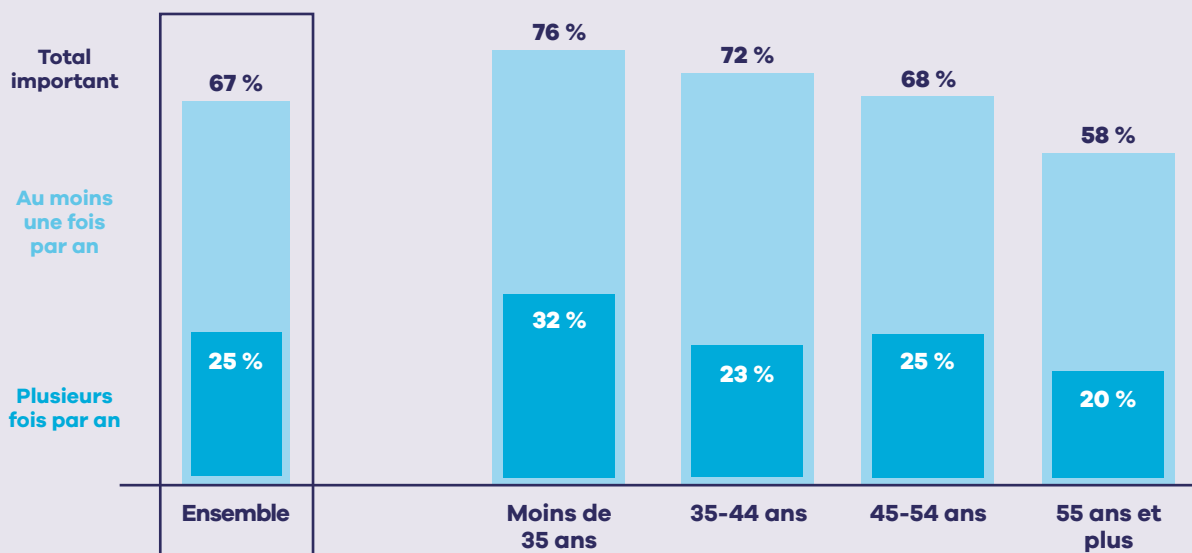
Diriez-vous que le fait de développer vos compétences constitue un enjeu important pour vous aujourd'hui ?



Base : DELD cadres en juin 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

Diriez-vous que dans votre métier / secteur, pour rester à jour sur les compétences attendues, il faut se former...



Base : DELD cadres en juin 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

# Des actions de développement des compétences qui vont au-delà de la formation formelle stricto sensu

L'obtention d'une certification ou d'un diplôme est massivement plébiscitée par les cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant indiqué avoir développé leurs compétences en 2023. En effet, les trois quarts d'entre eux considèrent qu'il est important que la montée en compétences soit légitimée par un diplôme ou une certification (un quart la considère très importante). Pourtant l'objectif de développement des compétences des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ne passe pas uniquement par la formation formelle certifiée ou officielle. Si 20 % d'entre eux indiquent avoir suivi une formation formelle en 2023, ils sont aussi 73 % à s'être formés de manière non-formelle ou informelle (cf. méthodologie, page 2).

“*Moi je suis quelqu'un qui professionnellement aime bien avoir un coup d'avance et aime bien en fait aller encore plus loin en se formant lui-même sur différents sujets...*”

**Lucie, 26 ans, Formation avocat, En cours**

La régularité et l'intensité de cette formation non-formelle, déjà mise en œuvre lorsque les cadres demandeurs d'emploi de longue durée étaient en poste, sont parfois accentuées durant la période de recherche d'emploi. Très varié, le champ des auto-formations qui ne débouchent pas sur des diplômes ou des certifications recouvre entre autres la consultation de sites ou newsletters spécialisées, la participation à des conférences et ateliers, le visionnage régulier de vidéos sur différentes plateformes d'apprentissage ou non (LinkedIn, YouTube) ou encore des lectures d'ouvrages et magazines spécialisés (l'inscription à des MOOCs se trouve à la frontière de la formation formelle). Ces pratiques ont ainsi contribué à l'acquisition de compétences hétérogènes par les cadres demandeurs d'emploi de longue durée : compétences techniques, communication orale ou écrite, méthodes de travail, outils informatiques, langues étrangères, soft skills, etc.

Ces multiples opportunités de formation prolifèrent selon les cadres demandeurs d'emploi de longue durée interrogés qui en rappellent néanmoins les difficultés. En effet, la formation non-formelle requiert de l'organisation pour construire un parcours cohérent et solide d'acquisition de compétences ou simplement pour se retrouver dans une offre éclatée, protéiforme et abondante. 47 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant indiqué avoir développé leurs compétences en 2023 ont déclaré avoir eu des difficultés à trouver des ressources correspondant à leur besoin de montée en compétences. Une certaine autodiscipline est également nécessaire pour s'astreindre à un apprentissage régulier. Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée interrogés considèrent la formation non-formelle comme un travail invisible individuel, qui est certes indispensable pour le maintien et le retour à l'emploi, mais difficile à mettre en œuvre et à valoriser lors de la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretiens, etc.).

“*Il y a les formations qui sont en ligne, sous forme de MOOCs, pas forcément diplômantes, où on n'a pas forcément un accompagnement personnalisé aussi... Sur les MOOCs en fait il n'y a pas d'accompagnement sur l'assiduité de l'élève.*”

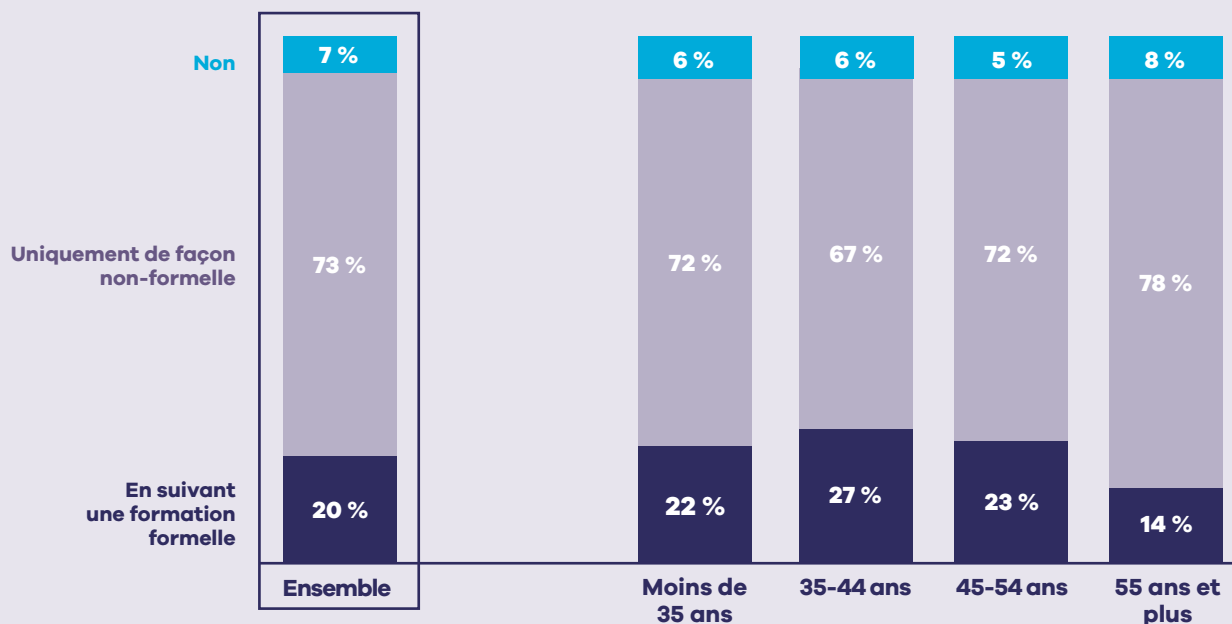
**Erwan, 31 ans, Formations RSE Fresque du climat, Envisagée**

“*On le fait comme on le souhaite mais il faut y passer des heures sur certaines formations. C'est assez long. Et puis, il y a une certification derrière, qui vaut ce qu'elle vaut mais, quand on passe un diplôme, c'est pour l'avoir ! et se dire « tiens, ça y est, il y a 9 étapes dans ce MOOC et je passe à la 8<sup>e</sup>... ». C'est une victoire, c'est vachement agréable ! La petite récompense qui fait toujours plaisir !*”

**Frédéric, 53 ans, Formation coaching, Terminée**

## La formation non-formelle occupe une place importante dans le développement des compétences des cadres DELD

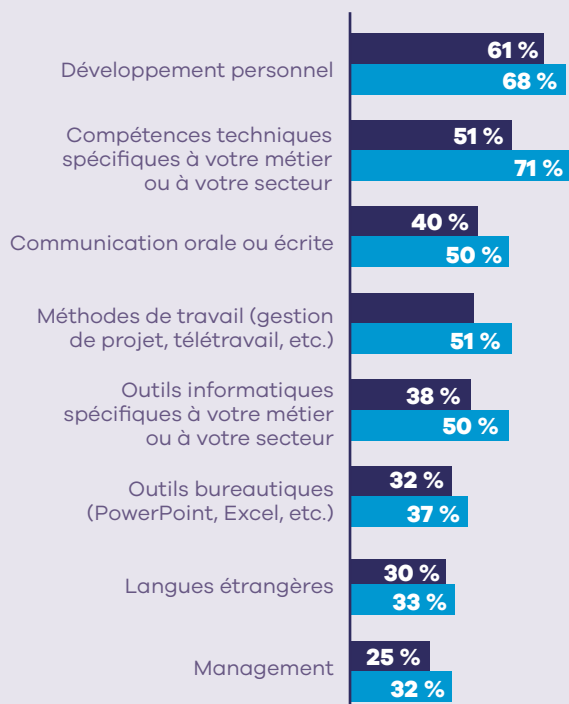
En 2023, au cours de votre recherche d'emploi et pour développer vos compétences, avez-vous développé vos compétences :



Base : DELD cadres en juin 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

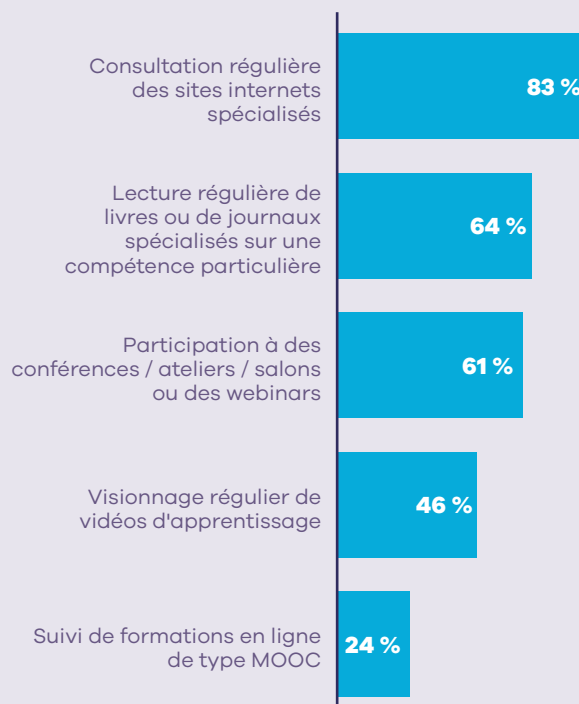
### Compétences développées en 2023 par les cadres DELD



■ DELD cadres ayant développé leurs compétences au cours de l'année 2023

■ DELD cadres ayant suivi une formation professionnelle pour développer leurs compétences au cours de l'année 2023

### Ressources utilisées par les cadres DELD pour développer leurs compétences de façon non-formelle



Base : DELD cadres ayant développé leurs compétences en 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

Base : DELD cadres en juin 2023

# 5 principaux objectifs de la formation

Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée interrogés identifient spontanément une pluralité d'objectifs lorsqu'ils envisagent de développer leurs compétences durant leur période de chômage. Ces objectifs ne sont pas exclusifs. Ils peuvent se combiner, se succéder et évoluer en fonction de la situation individuelle du cadre demandeur d'emploi de longue durée mais aussi de son parcours professionnel. En particulier, la navigation dans un écosystème complexe et l'affinage des choix de formation sont réalisés en fonction de ces objectifs qui orientent le cadre demandeur d'emploi de longue durée vers des formations formelles qui peuvent être diplômantes, certifiantes ou non, mais aussi vers des formations non-formelles.

Les choix de formation (formelle et non-formelle) peuvent avoir émergé en amont de la période de chômage de longue durée, dans le cadre d'une ambition ou d'un projet professionnel préexistant. Ils surgissent

aussi parfois durant cette période de chômage, suite à une réflexion mûrie sur la suite de la carrière ou dans le cadre d'une stratégie d'enrichissement des compétences. La formation prend alors racine dans une prise de conscience individuelle de son intérêt face à un chômage qui dure (candidatures infructueuses, conscience de l'obsolescence de ses compétences, envies de reconversion, etc.) mais peut aussi être poussée par des recommandations extérieures (proche, accompagnant, potentiel employeur).

Ainsi, le fait de se former renvoie pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée à 5 grands objectifs : rester à jour sur certaines compétences qui évoluent rapidement, développer un centre d'intérêt y compris en dehors de la sphère strictement professionnelle, développer une nouvelle compétence, légitimer un savoir-faire déjà acquis et, enfin, travailler sur son projet professionnel notamment dans un contexte de reconversion strictement professionnelle.

## Rester à jour sur des compétences qui évoluent rapidement

Certaines formations (formelle et non-formelle) sont entreprises par les cadres demandeurs d'emploi de longue durée afin de mettre à jour des compétences jugées indispensables, pour éviter un déclassement et de réduire son employabilité, surtout lorsqu'ils sont séniors ou présents dans certains secteurs en constante évolution comme les activités informatiques et numériques. Les trois quarts des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant suivi une formation formelle en 2023 déclarent que celle-ci ou leurs actions de veille leur ont été utiles dans la mise à jour de leurs compétences. Ces dernières peuvent être basiques, parfois éloignées de leur formation initiale, ou plus techniques lorsqu'il s'agit de faire face à des évolutions métier. Ces compétences généralement acquises via des formations certifiantes, souvent difficiles pour ceux qui s'y lancent, sont valorisées sur le CV en association à une formation initiale ou un parcours professionnel pour

créer un récit d'adaptation, d'ouverture facilitant le retour à l'emploi.

“ Une fois que j'ai eu ma certification en anglais B2, j'ai rappelé l'employeur qui m'avait fait une proposition 6 mois avant et là il m'a dit, 'ah, mais non, maintenant on recrute au niveau au-dessus'!

**Marc, 56 ans, Formations anglais / web design, Terminées**

“ En finance, on a toujours des nouvelles lois, qui rentrent en compte il faut tout le temps se former, se tenir informé (...) Je trouve que c'est très important de se tenir à jour. De toute manière, si vous ne le faites pas, ce sera quelqu'un d'autre qui va le faire à votre place.

**Nour, 34 ans, Formation Finance, Terminée**

## Développer de nouvelles compétences pour se différencier de la concurrence

Dans le cadre d'un projet de retour à l'emploi, certaines formations (surtout formelles) peuvent être ciblées par les cadres demandeurs d'emploi de longue durée avec des attentes pour accélérer leur parcours professionnel. C'est souvent le cas en début de carrière, pour saisir des opportunités d'emploi identifiées et associées à des compétences précises ou pour acquérir des qualifications particulièrement

recherchées dans certains secteurs. Très ciblée, et même parfois longue, une formation menée dans cet objectif peut transformer la période de chômage de longue durée en opportunité. La formation effectuée bénéficie ensuite d'une très grande exposition sur les CV et les réseaux sociaux, facilitatrice pour le retour à l'emploi.



“ Cette formation, je suis très très content de l'avoir faite. Je suis même très surpris et je me dis que j'ai eu une chance de dingue : au moment où je devais chercher du travail et travailler dans ce domaine-là, j'ai pu apprendre un nouveau métier et faire autre chose. Donc, je n'ai aucun regret de l'avoir faite, je suis hyper content.

**Julien, 29 ans, Formation développeur web, Terminée**

“ Je vais essayer d'enrichir mon profil pour avoir à la rentrée de septembre quelque chose en plus à proposer aux employeurs grâce à une formation.

**Lucie, 29 ans, Formations Design Thinking / data analyst, Terminées / Envisagées**

## Légitimer un savoir-faire par la formation

Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée peuvent entreprendre une formation avec l'objectif d'obtenir une reconnaissance ou une légitimation d'un savoir-faire ou de compétences déjà acquis soit par la pratique ou de manière non-formelle lors d'expériences professionnelles précédentes. C'est le cas pour 53 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant effectué une formation formelle en 2023. Ils ressentent le besoin d'avoir des diplômes, si possibles prestigieux, et des bases théoriques solides pour bénéficier d'une meilleure objectivation et valorisation de leurs compétences. La période du chômage est l'occasion qui n'a pas été saisie auparavant pour se former en espérant en retirer à terme de meilleures conditions d'emploi (poste, salaire, etc.) et une plus forte reconnaissance, par la forte visibilité de la formation sur le CV et les réseaux professionnels.

“ L'objectif était d'améliorer mon employabilité, avoir la légitimité de certains postes. Même si j'avais les compétences, je ne voulais plus qu'on me dise « Oui mais vous n'avez pas le Master », donc je ne voulais pas avoir ce type de faux débat.

**Mylène, 47 ans, Formation management, Terminée**

“ Je me suis formée pour ne plus avoir à renégocier mes salaires à la baisse et avoir toutes les armes pour arriver et dire « J'ai mon background avec mes expériences et mes bagages et j'ai aussi le diplôme ». En fait, c'était vraiment le point faible sur lequel ils négociaient à chaque fois.»

**Nour, 34 ans, Formation Finance, Terminée**

## Redéfinir son projet professionnel et préparer une reconversion

La formation (formelle et non-formelle) durant une période de chômage de longue durée peut également être entreprise pour répondre à une envie spécifique de reconversion professionnelle. Durant cette phase de transition, pour tourner la page de la vie professionnelle précédente et mieux embrasser la suivante, la formation est souvent un atout qui facilite la concrétisation de ce projet. En effet, près de la moitié des cadres demandeurs d'emploi de longue durée en reconversion ayant indiqué avoir développé leurs compétences en 2023 considèrent que la formation leur a permis de bâtir totalement leur projet professionnel.

“ J'ai commencé de manière bénévole à animer des journées sur la fresque du climat : ça m'a plu, et ça a pris ; et ça m'a confirmé dans l'idée de continuer à me former pour aller au bout du projet.

**Erwan, 31 ans, Formations RSE Fresque du climat, Envisagée**

“ J'avais déjà infusé, comme une feuille de thé, pendant quelques années et j'avais vu ce qui allait me convenir. Je me suis formé pour.

**Mathieu, 53 ans, Formation création d'entreprise, Terminée**

Les formations ont une forte valeur exploratoire pour ces cadres en leur permettant de découvrir et d'acquérir de nouvelles compétences, et potentiellement de se tourner vers de nouveaux métiers, parfois à la faveur d'une idée antérieure à la période de chômage ou au contraire mûrie durant celle-ci. L'exploration de l'offre de formation puis la formation sont des étapes importantes pour mieux appréhender et intégrer l'éventail de compétences techniques ou comportementales à mettre en œuvre dans le cadre du projet professionnel. La réalisation de la formation, surtout lorsqu'elle est associée à une mise en pratique des savoirs (stage, alternance), est alors déterminante pour se confronter au développement de nouvelles compétences. Et, pour les cadres qui envisagent une reconversion, la formation est aussi le meilleur moyen de se représenter la réalité d'une profession et ses débouchés.

“ À la sortie de cette formation je me suis dit que le développement Web ça me plaisait, d'abord j'ai travaillé dans une start up qui fait du Product management, j'ai été parmi les deux employés de la branche, ils m'ont beaucoup accompagné pour continuer cette formation en interne.

**Kenza, 33 ans, Formation développement Web, Terminée**

## Développer un centre d'intérêt

Se former répond aussi parfois au besoin du cadre d'utiliser la période de chômage de longue durée pour découvrir ou aller plus loin sur un sujet ou une passion. Ainsi 57 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant suivi une formation formelle ou non formelle en 2023 estiment que cela leur a permis de développer un centre d'intérêt. Le bénéfice attendu n'est pas forcément professionnel et relève bien souvent de l'épanouissement personnel. La possibilité existe de faire une ou plusieurs formations en lien avec une passion qui peut finalement déboucher sur un désir de reconversion. Ces formations ne sont pas souvent faciles à mettre en avant dans le cadre d'une recherche d'emploi. Elles prennent néanmoins naturellement place dans les parties annexes d'un CV et peuvent surtout venir enrichir les échanges lors des entretiens d'embauche.

“ Je ne voulais pas que cette période de chômage soit une période morte, du coup je me suis dit que j'allais en profiter pour m'enrichir.

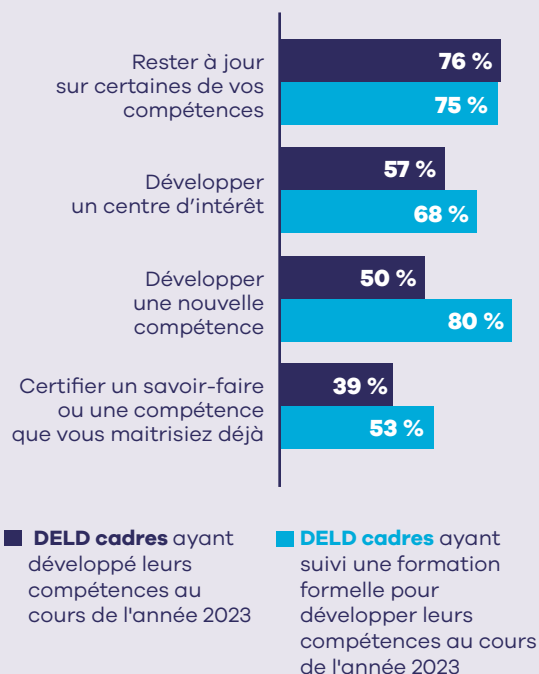
Marie-Hélène, 55 ans, Formations finance, Terminées

“ J'ai fait plein de formations, développer les compétences, ça ne fait jamais de mal : des MOOCs, un master, je ne m'arrête jamais.

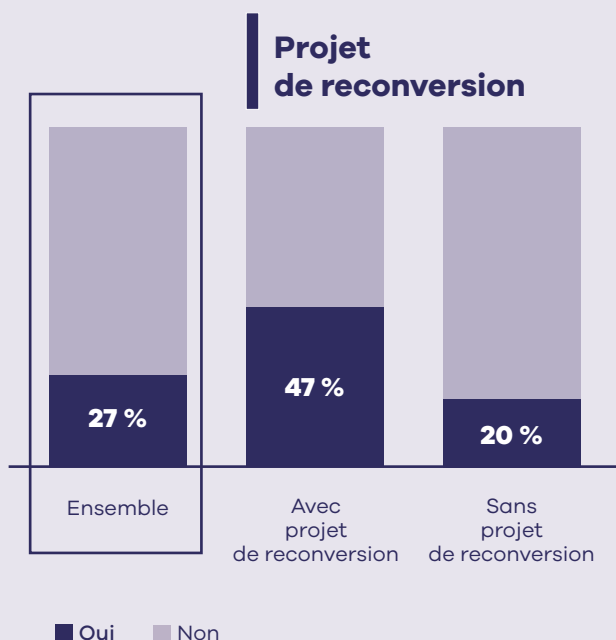
Pierre, 48 ans, Formations management, Terminées

### Une pluralité de bénéfices de la formation sont identifiés par les cadres DELD

En 2023, votre formation ou vos actions de veille ont-elles permis de... ?



Diriez-vous que le fait d'avoir développé vos compétences vous a permis de bâtir totalement votre projet professionnel ?



Base : DELD cadres ayant développé leurs compétences en 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres

Base : DELD cadres ayant développé leurs compétences en 2023

# Différents bénéfiques de la formation à chaque étape du parcours vers l'emploi

Outre le souhait d'acquérir ou de mettre à jour des compétences, les formations (formelles et non-formelles) sont aussi des moyens pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée de construire un discours autour de la recherche d'emploi, visant à montrer qu'ils restent des cadres actifs, concernés par les évolutions de leur métier, acteurs de leur évolution professionnelle. Aussi, la mise à jour des compétences est mobilisée à différentes étapes de la

recherche d'emploi : en amont, pour préciser son projet et cibler ses candidatures, dans les candidatures en pointant la mise à jour des compétences dans les CV et sur les réseaux sociaux, mais aussi lors des entretiens ou des démarches réseau pour construire un narratif autour de sa recherche d'emploi. Les formations (formelle et non-formelle) constituent de surcroît un puissant levier de motivation durant ce parcours souvent difficile à vivre psychologiquement.

## Lors des candidatures, pour lisser son parcours et montrer son adéquation avec l'emploi visé

Selon les cadres demandeurs d'emploi de longue durée interrogés, les actions de formations constituent un outil efficace pour expliquer une rupture dans la linéarité de leur parcours et leur projet professionnel. Ils les utilisent pour réduire, masquer ou expliquer leur période de chômage, parfois en les mettant en avant, et en les datant dans un encart dédié du CV ou encore en les inscrivant directement dans le déroulé de leur carrière, sur les réseaux sociaux professionnels par exemple. Ainsi, 56 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant suivi une formation professionnelle en 2023 l'ont mentionné sur leur profil LinkedIn. Les cadres demandeurs d'emploi de longue durée anticipent de cette manière les possibles inquiétudes et réticences des recruteurs face à un « trou » dans leur CV occasionné par la période de chômage de longue durée.

Les formations formelles effectuées par les cadres demandeurs d'emploi de longue durée trouvent plus particulièrement des places de choix sur leur CV pour légitimer et distinguer leurs candidatures.

Elles certifient l'acquisition de compétences spécifiques et pertinentes, parfois requises pour certains postes visés, et sont la traduction d'une actualisation continue de leurs profils vis-à-vis des exigences du marché. Dans cette optique, les formations diplômantes sont souvent mises en visibilité tandis que certaines formations certifiantes sont surtout mises en avant si elles sont en lien direct avec le poste visé. Les formations dédiées aux soft skills sont considérées comme des atouts et sont plus mentionnées que les formations « basiques » sur des mises à jour indispensables de compétences (bureautique, digital, etc.).

“ Les premiers mois, on ne me posait pas la question, mais sur la fin on a commencé à me demander ce que j'avais fait pendant cette année off, et je le justifiais par la formation et mes activités personnelles.

**Marie, 31 ans, Formation promotion des ventes, Terminée**

## Durant les entretiens, pour étayer un discours cohérent

Les formations, qu'elles soient formelles et non-formelles, sont aussi des points d'ancrage forts pour armer les cadres demandeurs d'emploi de longue durée lors des entretiens d'embauche et leur permettre d'adopter une posture différente de celle du demandeur d'emploi passif. Dans le discours, ils ne se limitent pas à dissimuler la période de chômage et à pointer l'adéquation au poste visé. L'évocation de ces formations durant les entretiens d'embauche permet de mettre en récit leur intégration dans le parcours et le projet professionnel. Elles valorisent l'attitude proactive, volontariste des cadres demandeurs d'emploi de longue durée, tout au long de la

recherche d'emploi. Ainsi, 83 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant effectué une formation formelle et passé un entretien en 2023 le mentionnent à cette occasion.

Pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée, les formations (formelle et non-formelle) sont aussi le socle d'un discours construit autour de leur contenu et du travail effectué. Elles leur offrent l'opportunité de donner une consistance supplémentaire à leur candidature, notamment via les compétences acquises, voire de se projeter sur un poste notamment à travers une éventuelle mise en pratique.

“ Faire une formation je trouve que ça dénote une certaine motivation. Moi je suis recruteur, je me dis « Bon, d'accord, il y a quelqu'un qui a quand même voulu reprendre ses études pour pouvoir s'adapter au marché, aux nouvelles compétences ».

**Hélène, 31 ans, Formation management, Envisagée**

“ Je fais une formation en ce moment ultra généraliste de consultant, sur les réseaux sociaux, comptes en ligne et sur le web.3 où tout se fera en ligne avec le digital, les cryptomonnaies. Tout sera relié à ça maintenant. Vu que je l'ai le temps, autant m'y intéresser vu que tous les jobs seront reliés à ces choses-là.

**Thomas, 41 ans, Formation Blockchain, Terminée**

## Tout au long de sa recherche d'emploi, un levier motivationnel et relationnel

Les apports des formations aux cadres demandeurs d'emploi de longue durée sont aussi plus indirects et diffus. Ils portent potentiellement sur toute la période du chômage de longue durée et participent à leur réintégration sur le marché du travail à travers un impact psychologique. Ainsi, 61 % des cadres demandeurs d'emploi de longue durée ayant suivi une formation formelle en 2023 déclarent en avoir retiré un gain de confiance. Les formations, y compris non-formelles, constituent plus largement une source de motivation via la reconnaissance de leur capacité à acquérir des compétences, permettant la projection vers leur utilisation dans le cadre de leur parcours professionnel. Elle constitue aussi de manière plus prosaïque, une matière à contacts, à histoires et à sujets pour ces cadres qui peuvent souffrir d'isolement et ressentir un certain vide.

Se former s'inscrit alors dans une démarche de proactivité qui peut renforcer la confiance et être exploitée pour créer une continuité de parcours et masquer la période de chômage, tout en étayant un discours lors du processus de recrutement.

“ Au début j'ai fait des formations chez xxx, pour rester dans le coup, pour savoir quoi dire à un employeur s'il vous pose une question : « qu'est-ce que vous avez fait pendant deux ans, vous avez dormi ? »

**Marie-Hélène, 55 ans, Formations finance, Terminées**

“ Je pense que cette formation me permettait de garder la motivation de me dire « Tu vas trouver du travail derrière parce que ton profil va être atypique et va faire la différence sur le marché de l'emploi ».

**Lucie, 29 ans, Formations Design Thinking / data analyst, Terminées / En cours**

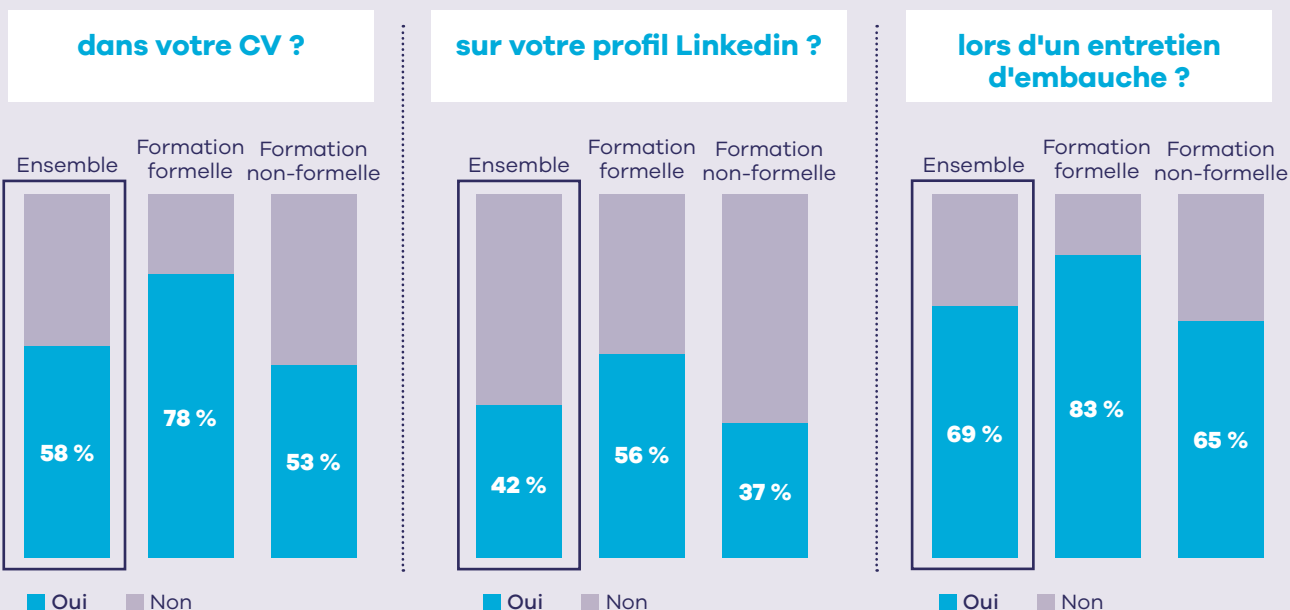
“ Ça m'a donné un peu plus de crédibilité, moi je me suis formée sur le tas et sur cette formation il y a des choses que je connaissais mais il y a des techniques qui m'ont permis d'être plus à l'aise en phase de négociation de contrat (...) ça m'a donné un coup de boost, j'avais des éléments et des arguments supplémentaires à mettre dans mon CV.

**Fatima, 42 ans, Formation anglais / négociation, Terminées**

Cette confiance et cette motivation sont renforcées par la création d'un sentiment d'appartenance et d'intégration, notamment durant les formations formelles réalisées en présentiel. D'un point de vue relationnel, elles offrent une mise en réseau potentiellement porteuse d'opportunités d'emploi (ou autre) pour les cadres demandeurs d'emploi de longue durée. Ainsi 63 % de celles et ceux qui ont suivi une formation formelle en 2023 indiquent qu'elle leur a permis de développer leur réseau. Le développement de son réseau permet au cadre demandeur d'emploi de longue durée de mieux connaître son secteur, pouvant à terme offrir de nouvelles perspectives d'emploi (un aspect particulièrement important pour les cadres en reconversion).

## Les cadres DELD perçoivent les bénéfices de la formation à chaque étape de leur recherche d'emploi

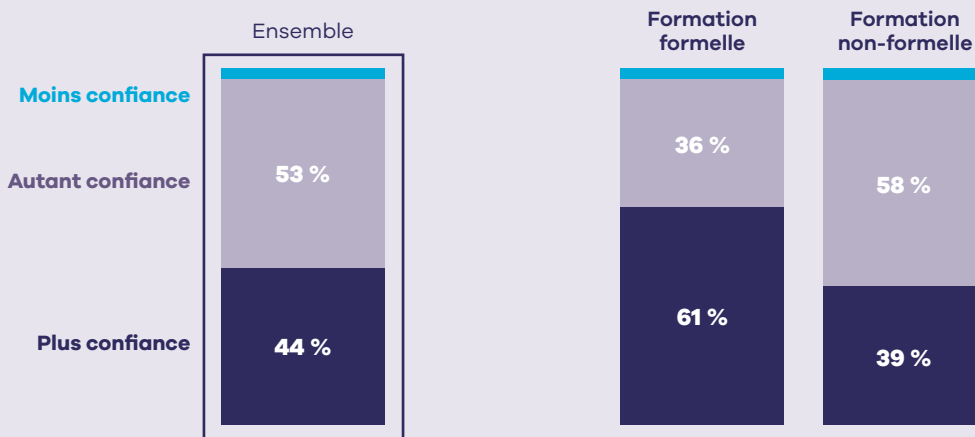
Avez-vous mentionné le fait d'avoir développé vos compétences ...



Base : DELD cadres ayant développé leurs compétences en 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

Diriez-vous que le fait de développer vos compétences vous a donné plus ou moins confiance en vous ?



Rôle de la formation professionnelle

« La formation professionnelle m'a permis de...

... donner un nouveau souffle à ma recherche » **74%**

... développer mon réseau » **63%**

Base : DELD cadres ayant développé leurs compétences en 2023

Source France Travail : enquête Web réalisée en février 2024, auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi de longue durée cadres.

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& 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 négociation salariale à l'embauche*, octobre 2023
- > *Fidéliser ses cadres*, octobre 2023
- > *Portrait statistique des cadres séniors*, septembre 2023
- > *Comment les cadres démissionnent-ils ?*, août 2023
- > *La formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023
- > *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023
- > *Baromètre 2023 de l'insertion des jeunes diplômés*, avril 2023

## ISBN 978-2-7336-1339-9 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Juin 2024

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec en collaboration avec France Travail.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet Apec : Khadr Hamza, Sophie Hamman, Joséphine Rey-Bordjah, Noé De Candia, Cendrine Mouline

Directeur des statistiques, des études et de l'évaluation France Travail : Cyril Nouveau.

Équipe projet France Travail : Anita Bonnet, Laura Roudaut.

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuit  
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> 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-CGC, 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).