TRAJECTOIRES
PARCOURS & INÉGALITÉS

La reconversion vers les métiers du numérique
Un choix à l'épreuve d'un secteur en mutation

Les reconversions vers les métiers du numérique sont encouragées par une vision idéalisée du secteur qui se nuance à l'épreuve du réel

→ Le numérique bénéficie d'une image idéalisée qui le positionne en territoire d'opportunités pour les reconversions. Il est perçu comme un secteur transverse et dynamique qui offre de bonnes conditions de travail.

→ Une vision nuancée à l'aune de la réalité lorsque les personnes reconverties se retrouvent confrontées à des difficultés liées à la dimension technique du secteur et à l'existence de certains stéréotypes : sous-représentation des femmes et des séniors, cultures d'entreprises atypiques, etc.

Les formations sont un premier passage obligé de ces reconversions qui nécessitent une forte implication personnelle

→ Incontournables, les formations sont intensives et exigeantes. Leur choix est particulièrement stratégique pour la suite du parcours et intègre de nombreux critères dont le financement, la qualité et la reconnaissance sur le marché.

→ Face au manque de lisibilité de l'offre de formation soulignée par les cadres reconvertis et les managers et l'exigence du parcours, un accompagnement professionnel peut être bénéfique.

Les formations ne garantissent pas pour autant un accès à l'emploi et une intégration professionnelle simples

→ L'intégration des personnes reconverties dans le secteur est particulièrement exigeante sur le plan technique. Source de stress et de travail personnel supplémentaire, elle requiert un parcours dédié et est fortement dépendante de la structure d'accueil.

→ Des incertitudes pèsent sur les reconversions numériques en raison des mutations du secteur liées à la révolution de l'intelligence artificielle qui menace des emplois et certains profils.

Les personnes reconverties dans les métiers du numérique ressentent une fierté liée à l'exigence de leur parcours

→ Cette fierté se forge durant leur formation qui nécessite un effort soutenu et participe à la construction de leur nouvelle identité professionnelle.

→ Elle se consolide après leur accès à l'emploi à travers leur singularité et leurs différences par rapport aux profils de personnes non-reconverties du secteur.

Octobre 2026

apec

Sommaire

04
De visions idéalisées du secteur du numérique à une réalité plus nuancée après la reconversion

07
Des reconversions appuyées sur des formations souvent intensives et à forte implication personnelle

11
Un accès à l'emploi et une intégration professionnelle pas toujours simples

14
La fierté d'avoir réalisé une reconversion jugée exigeante

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur **une enquête qualitative** composée de **52 entretiens d'une durée d'1h minimum**. Elles ont bénéficié du partenariat et des échanges de l'Apec avec l'Opco Atlas.

Le terrain a été réalisé entre février et mai 2026 par l'Apec et la société Viavoice et a porté sur **des reconversions dans les métiers du numérique ayant eu lieu lors des 5 dernières années** :

- **32 entretiens** de **cadres reconvertis**
- **8 entretiens** de **non-cadres passés cadres à la suite de leur reconversion**
- **8 entretiens de managers** de cadres reconvertis
- **4 organismes de formation spécialisés dans le numérique**

Les entretiens se sont répartis autour de quatre familles spécifiques des métiers du numérique : **développement-programmation, cybersécurité, réseaux et infrastructures et data-IA.**

Un panachage des entretiens a été effectué en matière de taille d'entreprise après la reconversion, de niveau de difficultés rencontrées lors de la reconversion, de niveau de satisfaction à l'issue de la reconversion, d'expérience professionnelle (5 ans minimum d'expérience avant la reconversion).

Pour assurer une diversité de profils, les entretiens ont également été panachés sur des critères socio-démographiques : sexe, âge et situation professionnelle au moment de la reconversion, région, type de formation effectuée, métier et secteur d'origine avant le projet de reconversion.

Introduction

En France, 5,3 % des actifs ont changé de métier en 2023[1] et 36 % des actifs envisagent de faire une reconversion professionnelle[2]. Ces envies de nouvelles trajectoires sont soutenues par les politiques publiques à travers de nombreux dispositifs dont la création de la « période de reconversion[3] » prévue dans l'accord national interprofessionnel de juin 2025 en faveur des transitions et reconversions professionnelles et transposée dans la loi n°2025-989 du 24 octobre 2025. En dépit d'une conjoncture délicate[4], ces aspirations de reconversions demeurent, y compris chez les jeunes diplômés[5].

Depuis plusieurs années, les métiers du numérique constituent des opportunités pour concrétiser ces désirs de reconversion notamment pour les cadres, ce secteur ayant un taux d'encadrement particulièrement élevé. Le secteur du numérique est en effet historiquement confronté à des difficultés persistantes de recrutement[6]. Il fait face à un volume important d'emplois non pourvus[7] et nécessite la formation de nouveaux talents à l'horizon 2030[8] pour accompagner les créations de postes et remplacer les départs : retraites, transitions professionnelles, etc. Les recrutements de cadres en CDI et CDD d'un an et plus dans ces métiers devraient rester d'ailleurs élevés en 2026 avec un peu plus de 60 000 recrutements en activités informatiques et télécommunication prévus[9] (+5 %).

Malgré certaines difficultés de parcours (besoin d'adaptation des compétences, coût des formations obligatoires, perceptions des recruteurs à l'égard des reconvertis, spécificités du secteur, etc.), les reconversions vers le numérique se sont imposées au sein des transitions professionnelles. En 2022, 70 000 personnes ont rejoint les métiers du numérique à travers différents dispositifs (*bootcamps*, formations en ligne, écoles spécialisées, etc.), dont 57 % provenant d'une formation initiale et 43 % du système de formation continue[10].

À travers cette étude, l'Apec s'est penchée sur ces reconversions numériques pour restituer les spécificités et la complexité de leurs parcours. Elle ambitionne de donner des clés de compréhension aux cadres qui envisagent ces reconversions et aux entreprises qui s'intéressent au recrutement de ces profils dans un contexte de mutations profondes du secteur liées à l'émergence de l'intelligence artificielle[11].

[1] *En 2024, la vague de mobilité des salariés reflue*, Insee, 2025.
[2] *Baromètre de la formation et de l'emploi,* Centre Inffo, 2025.
[3] La période de reconversion est un nouveau dispositif entré en vigueur le 1er février 2026 qui permet à un salarié souhaitant effectuer une mobilité interne ou externe de bénéficier d'une période pour acquérir une certification, un certificat de qualification professionnelle, un ou plusieurs blocs de compétences. Il remplace les dispositifs « transitions collectives » et « reconversion ou promotion par alternance ».
[4] *Baromètre Apec,* 3e trimestre 2026.
[5] *Réorientations précoces : un jeune sur quatre souhaite changer de métier*, Céreq Bref, 2025.
[6] Insee Références – Édition 2025 – Fiche 1.3 – *Recrutements dans les métiers du numérique*.
[7] *Emploi dans le numérique : les reconversions, un potentiel sous-exploité*, Institut Montaigne, 2023.
[8] *Les métiers de 2030*, étude France Stratégie, 2022.
[9] *Prévisions Apec*, 2026.
[10] Institut Montaigne, *op. cit.*
[11] *Les besoins en compétences, emplois et formations en matière d'intelligence artificielle en France*, Opiiec, 2025.

De visions idéalisées du secteur du numérique à une réalité plus nuancée après la reconversion

L'appétence pour le numérique, une motivation singulière

La reconversion vers les métiers du secteur est parfois le fruit d'une familiarité existante avec l'univers du numérique. La motivation peut être spécifiquement liée à un intérêt, voire une passion directe ou indirecte pour le secteur. Une partie des personnes interrogées avaient ainsi l'habitude de se tenir informées des évolutions digitales, voire de se former sur des outils récents ou courants. Les plus investis dans le numérique avaient déjà développé un projet personnel lié au secteur et donc acquis certaines compétences avant leur reconversion : sites internet, programmes, applications, jeux, etc.

La transformation digitale des entreprises a aussi amené une partie des personnes reconverties à une plus grande acculturation au numérique et à utiliser ces outils au quotidien. Certains profils, plus techniques et scientifiques (ingénieurs, analystes, etc.) ou provenant de secteurs spécifiques (finance, etc.) soulignent une certaine proximité professionnelle avec les enjeux et pratiques du secteur.

Souvent dans ces cas-là, des échanges avec des connaissances professionnelles ou des proches qui travaillent dans le numérique servent d'élément déclencheur pour une reconversion dans le secteur. Ces contacts peuvent aussi être des vecteurs d'opportunités d'emploi.

> *« J'ai toujours eu une appétence quand même pour le numérique et je voulais apprendre tout ce qui était programmation. J'ai vu passer, via le fil d'actualité de Facebook, la possibilité d'intégrer cette grande école numérique. Je n'avais pas l'impression que je pouvais passer le cap mais quand j'ai vu qu'une de mes connaissances en était capable, je me suis dit que moi aussi en fait. On peut partir de rien et reconstruire quelque chose.*
>
> **Femme, 44 ans, précédemment cadre bancaire, cheffe de projet web, cadre**

Des reconversions également basées sur des motivations classiques

Les motivations des reconversions numériques recoupent aussi les enjeux classiques de toutes les reconversions[12]. Ces reconversions peuvent apparaître comme une opportunité pour des cadres qui ont besoin de rebondir ou d'un nouveau souffle professionnel. Ils peuvent être en situation de chômage, travailler dans des secteurs en difficultés ou rechercher des perspectives d'évolution. Certains sont en souffrance à leur poste ou aspirent à plus de sens, à mieux concilier leur travail avec leurs valeurs.

Dans certains cas, plus particulièrement pour les non-cadres, la reconversion vers le numérique correspond au souhait, principal ou connexe, d'obtenir de meilleures conditions de travail, voire une promotion sociale : salaire, horaires, perception positive du métier, etc. Le statut cadre peut en être une résultante mais se révèle rarement être un objectif en lui-même.

Les motivations peuvent aussi être liées à la sphère personnelle. Les personnes interrogées évoquent l'importance de différents évènements difficiles qui s'imbriquent avec les problématiques professionnelles et nécessitent de prendre une nouvelle orientation ou un nouveau départ : divorce, perte d'un proche, parentalité, situation d'aidant, etc.

> *« C'est vraiment la charge de travail et un peu la pression qu'on nous mettait pour atteindre les objectifs qui m'ont poussée. Je me suis dit vraiment, je ne vais pas pouvoir faire ça toute ma vie. Et même si j'évoluais en tant que responsable de compte important, je me suis dit justement que ce serait pire. Donc ça, c'est vraiment dans le milieu professionnel. Et après, dans la vie perso j'ai eu des soucis au niveau de la santé qui m'ont montré que la vie restait assez fragile et qu'en fait, il ne fallait pas continuer à perdre plus de temps et puis faire vraiment ce qu'on voulait. Donc, ça m'a aussi motivé.*
>
> **Femme, 35 ans, précédemment commerciale, responsable cybersécurité, cadre**

[12] *Reconversions professionnelles des cadres*, Apec, 2022.

Un mythe de l'eldorado autour du secteur du numérique

Au-delà de leurs différentes motivations, une grande majorité des personnes interrogées perçoivent le numérique comme un eldorado professionnel en amont de leurs parcours de reconversion. Cette vision un peu idéalisée du secteur est soutenue par les contenus des médias et les innovations digitales (objets connectés, IA, dématérialisation de nombreux services, etc.). Elle génère à partir d'un puissant imaginaire, une forte attractivité vers les métiers du numérique.

Cette perception est aussi influencée par le mythe américain de la Silicon Valley, un univers de start ups vectrices d'innovation et de fortune. Elle associe le numérique à un univers jeune, agile et dynamique, en rupture avec l'économie traditionnelle. Le numérique est vu comme un territoire d'opportunités, un monde ouvert à tous les possibles, même pour les profils de reconvertis, y compris les non-cadres. Il est également porteur d'une promesse moins courante dans d'autres secteurs : on peut y arriver en repartant de zéro et s'y imposer.

> *« J'avais hésité à évoluer dans l'industrie et aller vers le secteur de l'aéronautique défense mais dans le numérique, je me suis renseigné et il y avait quand même pour moi, à cette étape de ma carrière, plus de possibilités d'évolution. (…) Je pense que pour des gens qui, au moins à la base, n'ont pas une formation très capée, sur le tas, on peut évoluer plus rapidement que quand on est dans l'industrie ou dans un secteur plus mature (…). Pour évoluer dans la cybersécurité ou dans des domaines où ça bouge plus vite, où il n'y a pas forcément besoin d'énormes capacités théoriques de départ, on revient un peu plus sur un peu d'égalité.*
>
> **Homme, 35 ans, précédemment technico-commercial, responsable cybersécurité, cadre**

Le secteur est ainsi souvent perçu comme en pleine croissance, en pénurie de main-d'œuvre et offrant de très bonnes conditions de travail : des salaires élevés, des perspectives d'évolutions, des défis professionnels, un statut social élevé et d'autres avantages comme le télétravail qui est particulièrement cité par les non-cadres.

> *« C'est un domaine très bien valorisé, encore plus aux États-Unis. Les montants des salaires sont absolument ahurissants. C'est ça qui fait l'attraction aussi pour beaucoup de jeunes qui veulent choisir ces voies-là. Les salaires sont mirobolants, ce n'est pas ceux de la finance, mais bon, ils sont quand même bien au-dessus de beaucoup de domaines, notamment dans le marketing, ce que je pouvais avoir.*
>
> **Homme, 41 ans, précédemment account manager, data engineer, cadre**

Le numérique, un secteur jugé propice aux reconversions

Cet imaginaire de l'eldorado est renforcé par la perception que les opportunités de reconversions dans le numérique sont supérieures à celles d'autres secteurs. Une majorité des personnes interrogées rappelle d'abord que le numérique est un secteur en croissance de l'économie. Il est transverse avec une grande diversité de métiers dans toutes les branches et offre potentiellement une palette très large de parcours de reconversions.

Cette diversité est associée à la possibilité, en changeant de métier, de pouvoir mobiliser certaines compétences transversales, surtout pour les profils les plus techniques. Elle est également appréciée par certains reconvertis, notamment les non-cadres, pour l'opportunité de valoriser certaines compétences comportementales (rigueur, méticulosité, coopération) qui sont aussi recherchées dans ce secteur.

Par ailleurs, la publicité autour des formations courtes, inférieures à un an, pour acquérir des compétences techniques indispensables à une partie des métiers, est de nature à rassurer ou encourager une partie des candidats et des candidates à la reconversion.

> *« En termes d'évolution et en termes de potentiel, je préfère entre guillemets surfer sur la vague d'un secteur en croissance où les besoins sont immenses et même pas encore au maximum… Le secteur va très vite. Je pense qu'on a toujours beaucoup plus d'opportunités que dans un secteur qui est beaucoup plus mature et aussi pour lequel le devenir du business est quand même… assez incertain.*
>
> **Homme, 41 ans, précédemment account manager, data engineer, cadre**

La conscience d'une réalité plus complexe du secteur

Malgré cette image parfois idéalisée des métiers du numérique, une partie des personnes reconverties ont conscience qu'elles ont une connaissance limitée du secteur et de ses métiers en amont de leur reconversion. Elles pressentent une réalité forcément plus nuancée et la plupart d'entre elles évoquent principalement les difficultés liées à la forte technicité des métiers du numérique.

> *En fait, le problème, c'est que je n'avais pas de référence avant. Je ne savais pas quel métier il fallait faire. À l'époque, on n'avait pas YouTube où il y a beaucoup de gens qui témoignent, etc. Là, maintenant, avec tous ces développeurs qui parlent, etc., ou qui font des choses, on arrive à avoir un aperçu. Mais avant, à l'époque, on n'avait pas du tout ça.*
>
> **Homme, 30 ans, précédemment cadre commercial, spécialiste intégration, cadre**

Les appréhensions portent sur la mise en pratique des compétences les plus pointues et scientifiques après la reconversion, en particulier dans le cas des métiers de la data et liés à l'IA. Les personnes interrogées anticipent la nécessité d'un important travail d'immersion et d'apprentissage et d'une forte adaptabilité. Cette dimension technique suscite des interrogations sur leur légitimité qui vont parfois jusqu'à générer un syndrome de l'imposteur, notamment chez les non-cadres.

> *Est-ce que je vais pouvoir aligner deux lignes de code ? Parce que c'est bien beau de vouloir, mais après, est-ce que j'en ai encore les capacités intellectuelles ? Parce que l'algorithmie, c'est quelque chose à saisir aussi. Il y a une logique très particulière, surtout quand on fait de la programmation par objet, où il faut modéliser la chose un peu dans la tête pour essayer de ressortir les lignes de code. Et est-ce que moi, j'en étais capable ? Je ne savais pas, mais il fallait que je tente.*
>
> **Femme, 44 ans, précédemment cadre bancaire, cheffe de projet web, cadre**

Ces inquiétudes sont renforcées par l'irruption de l'intelligence artificielle. Elle est perçue comme une innovation disruptive qui constitue plus un défi qu'une opportunité aux yeux des reconvertis. Outre les menaces potentielles sur les emplois du secteur, elle rajoute un ensemble de compétences techniques à assimiler pour s'y faire une place.

Des craintes liées à certains stéréotypes associés au numérique

Une minorité de reconvertis mentionnent des perceptions plus nuancées du secteur en amont de leur reconversion, tout en conservant certaines perceptions positives, surtout celles liées aux conditions matérielles. Parmi ces images négatives, celles sur les effectifs très masculins du secteur dominent[13]. Elles charrient des interrogations, principalement parmi les femmes, sur leur intégration et leur évolution professionnelle dans le secteur[14]. Plusieurs personnes interrogées craignent des ambiances de travail dégradées, du sexisme, du harcèlement ou des discriminations liées au genre[15].

Ces craintes peuvent être cumulées à d'autres qui concernent essentiellement le caractère potentiellement atypique de l'univers professionnel du numérique. La jeunesse des effectifs est évoquée par les profils les plus séniors, d'autant plus qu'elle peut être associée à une culture *geek*. Une minorité de représentations portent, parfois de manière un peu caricaturale, sur le fait de devoir travailler avec des personnalités atypiques, introverties ou disposant de faibles compétences relationnelles.

> *Je me suis dit dans ces boulots-là, déjà il y a beaucoup d'hommes. L'image que tu t'en fais, c'est un milieu très masculin. En même temps, moi je venais du BTP, donc ça ne me faisait pas peur, mais ce n'est pas le même profil non plus. Je me suis dit que ça allait être beaucoup d'hommes un peu geeks, et beaucoup de jeunes.*
>
> **Femme, 47 ans, précédemment DAF, data analyst, cadre**

[13] Bien que ce chiffre soit en progression, en 2025, les femmes ne représentent que 24 % des professionnels du numérique en France. Un fossé encore plus significatif sur les profils les plus techniques (*Enjeux sociaux et économiques du numérique dans une société toujours plus connectée*, Insee, 2025).
[14] *Étude sur la reconversion des femmes dans les métiers du numérique*, Opiiec, 2025.
[15] *Femmes cadres dans le numérique*, Apec, 2025.

Des reconversions appuyées sur des formations souvent intensives et à forte implication personnelle

Les formations vécues comme un moment clé à négocier dans les parcours

La reconversion vers les métiers du numérique est décrite comme un cheminement long, exigeant et rarement linéaire : plusieurs mois au minimum, et parfois plusieurs années. Cette temporalité longue tient d'abord au besoin de construire progressivement une compréhension d'un secteur complexe, évolutif et peu lisible pour les néophytes. Elle renvoie aussi au travail d'appropriation qu'implique la reconversion : se former, acquérir des compétences à forte exigence technique, légitimer son projet professionnel et crédibiliser sa démarche de reconversion.

Les personnes en cours de reconversion ont conscience qu'elles entrent sur un marché où elles seront en concurrence avec des candidates et des candidats issus de formations initiales spécialisées. Obtenir un diplôme, une certification, apprendre en situation réelle de travail ou simplement pouvoir afficher un parcours de formation cohérent apparait comme un moyen de justifier leur candidature et de rassurer les recruteurs. La formation fonctionne alors comme un signal : elle témoigne d'un engagement, d'un socle de compétences et d'une capacité à s'inscrire dans les codes du secteur.

> *« Moi de toute façon j'ai toujours ce truc d'avoir un syndrome de l'imposteur donc si je n'avais pas fait de formation je ne me serais pas sentie légitime. C'est vraiment, je trouve, un métier où on apprend beaucoup de choses sur le tas, en se documentant. Mais quand même, c'est cool d'avoir une base. Sinon, je pense qu'on galère bien la première année.*
>
> **Femme, 33 ans, précédemment enseignante en mathématiques, data scientist, cadre**

La formation est également évoquée comme un espace de rencontres et de socialisation. Elle permet de rencontrer d'autres apprenants, des formateurs, parfois des entreprises partenaires, et de commencer à construire un réseau qui pourra être mobilisé ultérieurement. De manière plus secondaire, elle peut servir de mise à l'épreuve du projet initial en confrontant des attentes parfois abstraites à une première expérience, même partielle, de la réalité du métier visé.

Un parcours exigeant qui nécessite un réel investissement

Le niveau d'exigence des formations est souvent décrit comme élevé, quel que soit le format. Les formations universitaires sont perçues comme denses, théoriques et impliquant une charge de travail considérable. Les formats plus courts, de type *bootcamps*, sont vécus comme très intensifs, concentrant un volume conséquent d'apprentissages sur une période réduite. Dans les deux cas, les apprenants et les apprenantes doivent fournir un effort important, y compris en dehors des heures de cours, qu'ils n'avaient pas forcément anticipé.

> *« C'est vrai que pour mener ce projet [de reconversion], c'est quand même quelque chose de pas si facile. Je trouve que moi ça va, parce que par rapport peut-être à mon profil, je dirigeais des services, voilà, je m'engage facilement dans une action. Mais c'est quelque chose qui m'a pris, on va dire, l'équivalent de presque 200 heures de travail quand même. C'est énorme, je pense qu'il faudrait peut-être encore insister un peu plus sur l'engagement que nécessite cette reconversion.*
>
> **Femme, 49 ans, précédemment responsable qualité, en recherche d'emploi, cadre**

Cette exigence est d'autant plus forte que certains profils doivent réapprendre à se former, retrouver un rythme d'apprentissage, intégrer des notions techniques nouvelles et composer avec leur vie personnelle. Les personnes non issues de parcours scientifiques ou techniques peuvent rencontrer davantage de difficultés, notamment sur des contenus éloignés de leur formation initiale.

Le financement au cœur du choix de la formation pour certains

Le choix de la formation constitue dès lors un moment stratégique du parcours. Le financement est central pour une partie des personnes en cours de reconversion. Certaines privilégient des formations permettant de générer un revenu ou d'éviter une perte trop forte de ressources, comme l'alternance ou les formations prises en charge par l'entreprise. D'autres choisissent des formations plus courtes pour limiter les coûts et accélérer l'entrée sur le marché du travail. Le recours au CPF, aux financements régionaux ou départementaux, à Transitions Pro, à France Travail après rupture conventionnelle ou licenciement, ou encore aux économies personnelles, structure fortement les trajectoires.

> *« Il faut savoir que certaines coûtent très cher. Il faut voir si on utilise notre CPF, pas notre CPF. Est-ce qu'il y a un financement possible par la région ou pas ? Il y a plein de mécanismes aussi de financement de formation. On n'est pas au courant. Est-ce qu'il y avait une possibilité aussi que ce soit financé par Pôle emploi et la région ou moi ou sur mes propres deniers ? Il faut trouver, rationaliser pour trouver la meilleure option possible.*
>
> **Femme, 44 ans, précédemment cadre bancaire, cheffe de projet web, cadre**

Pour d'autres profils, le financement est moins contraignant, notamment lorsqu'ils disposent d'économies, du soutien d'un conjoint ou de droits au chômage. Mais même dans ces situations, le coût des formations est fréquemment jugé élevé, parfois associé à une forme d'opportunisme de certains organismes au détriment de la qualité dans un contexte de forte demande autour des reconversions numériques. Certains consentent à des sacrifices importants : réduction du train de vie, mobilisation d'épargne, voire vente de biens personnels. La prise de risque est plus mesurée pour ceux qui se reconvertissent en interne ou obtiennent un congé sabbatique.

Une attention portée à la qualité et à la reconnaissance des formations

Les personnes en reconversion évaluent les formations selon leur qualité perçue et leur reconnaissance sur le marché du travail. Elles recherchent une spécialisation cohérente avec le métier visé, tout en souhaitant acquérir une culture numérique suffisamment générale pour pouvoir s'adapter. La présence de stages ou d'alternance est particulièrement valorisée, car elle permet d'obtenir une première expérience professionnelle mobilisable auprès des recruteurs. La durée de la formation est également interprétée comme un indicateur de sérieux.

Les diplômes et certifications jouent aussi un rôle important. Les certifications reconnues par le marché sont particulièrement recherchées. Le nom de l'école peut également compter, surtout lorsqu'elle bénéficie d'un certain prestige. Enfin, le format présentiel est souvent privilégié, car il facilite la création de liens et l'intégration dans un réseau professionnel.

Le choix de la formation doit aussi être compatible avec les contraintes de vie, l'organisation familiale, le maintien éventuel d'une activité professionnelle et la proximité géographique. Les profils plus âgés, notamment au-delà de 50 ans, disent parfois être confrontés à du scepticisme face à leur parcours de reconversion.

Par ailleurs, plusieurs limites sont identifiées par les personnes en reconversion concernant les formations. La qualité pédagogique des formateurs est perçue comme inégale. Selon elles, certaines formations, notamment universitaires, manquent de mise en pratique et restent trop théoriques. Dans les formats courts, les critiques portent davantage sur l'organisation : changements de formateurs, temps de latence entre les cours, ou encore, manque de continuité pédagogique.

Dans quelques cas, certains découvrent que le contenu ne correspond pas à ce qu'ils imaginaient par exemple, le cas d'un participant qui découvre une formation davantage orientée vers la gouvernance en cybersécurité alors qu'il visait des activités de *pentesting*. Ces écarts peuvent conduire à des abandons, mais aussi à des réorientations ou des spécialisations progressives.

Les personnes en reconversion doivent continuer à se former de manière autonome

Les formations suivies sont rarement considérées comme suffisantes et doivent être prolongées par un travail d'approfondissement personnel. Les personnes en cours de reconversion continuent à apprendre de façon autonome, même après l'entrée dans l'emploi. La formation continue est présentée comme une caractéristique structurelle des métiers du numérique : les outils évoluent rapidement, certaines compétences deviennent vite obsolètes et de nouvelles méthodes apparaissent régulièrement.

Cette exigence de formation continue concerne tous les professionnels du secteur et peut donc jouer un rôle ambivalent. D'un côté, elle impose aux personnes reconverties un effort durable pour rester à niveau. De l'autre, elle leur permet de « reprendre le train en marche » dans un secteur où personne ne peut se reposer durablement sur ses acquis.

> *« Et maintenant je vois qu'en fait c'est tout le temps de l'auto-formation. Du coup on apprend tout le temps, c'est chouette. Mais je n'avais pas réalisé à ce moment-là quand je me suis reconvertie.*
>
> **Femme, 33 ans, précédemment enseignante en mathématiques, data scientist, non-cadre avant reconversion**

L'accompagnement est bénéfique face à certains écueils

L'un des principaux obstacles rencontrés par les cadres en reconversion est le manque de clarté de l'offre de formation. Celle-ci est décrite comme une véritable « jungle », marquée par une grande diversité de formats, de durées, d'intitulés et d'organismes. Les personnes en reconversion disposent souvent de peu de critères fiables pour comparer les formations. Elles peinent à évaluer le niveau réel des enseignements, l'adéquation avec les attentes des entreprises, la valeur des certifications, la qualité des débouchés ou la reconnaissance des organismes sur le marché du travail. Cette difficulté est renforcée par la dispersion de l'information sur les formations : forums, podcasts, témoignages, offres d'emploi, retours d'expérience, réseaux personnels. Les cadres sont le plus souvent contraints de construire seuls leur propre cartographie de l'univers des formations.

> *« Je m'étais renseigné bien en amont là-dessus sur Internet pour voir l'ampleur des métiers, à quoi correspondaient ces formations, le but n'étant pas de choisir des écrits sur une plaquette, mais bien de comprendre vers quoi je me dirige. Et ça. C'est pas toujours très clair. C'est pas toujours très simple.*
>
> **Femme, 36 ans, précédemment cheffe de projet dans le transport, administrateur réseaux, cadre**

Trois situations se distinguent. Certaines personnes en cours de reconversion avancent seules, en multipliant les recherches et en s'appuyant sur des ressources informelles. D'autres bénéficient de contacts dans le numérique, qui peuvent les orienter vers les formations ou certifications reconnues et les aider à comprendre les attentes du marché. D'autres encore sollicitent des dispositifs institutionnels comme les bilans de compétences, l'Apec ou France Travail. Beaucoup de personnes en cours de reconversion déclarent néanmoins se sentir isolées. Ils regrettent l'absence d'un accompagnement structuré et durable, même s'ils ont parfois du mal à définir précisément ce qu'ils attendraient d'un dispositif idéal. Dans ce contexte, l'accompagnement apparaît comme un levier important. Ce besoin de suivi ne concerne pas seulement les personnes en rupture avec leur ancien environnement professionnel mais aussi les cas de réorientation interne.

Les managers attendent aussi une meilleure lisibilité des formations

Le regard des managers ayant recruté des personnes reconverties confirme en partie ce diagnostic. Selon eux, l'offre de formation numérique souffre d'un manque de lisibilité lié à deux phénomènes. D'une part, la multiplication des organismes, favorisée par les aides à la formation, qui produit une offre abondante mais très hétérogène en qualité. Le second tient au manque de référentiels au sein du secteur. Les managers observent toutefois une structuration progressive de l'offre, notamment pour les jeunes générations en formation initiale. Cette évolution crée un effet de concurrence pour les profils en reconversion, désormais confrontés à des candidates et des candidats issus de parcours académiques plus lisibles.

Ils soulignent également que la maturité des formations varie fortement selon les métiers. Les formations sont plus structurées dans le développement-programmation et la data, tandis qu'elles restent plus rares ou moins adaptées pour certains métiers nécessitant des compétences transversales ou techniques plus pointues, par exemple en cybersécurité, dans les infrastructures comme les data centers, ou dans les systèmes embarqués. Les cursus existants restent souvent davantage orientés vers les technologies web que vers ces spécialités plus spécifiques.

Le regard des écoles spécialisées sur la reconversion

Pour les écoles spécialisées dans les formations numériques, le secteur est perçu comme un domaine toujours porteur, mais aussi de plus en plus exigeant, marqué par l'évolution rapide des métiers, la montée en puissance de l'IA, la concurrence accrue entre formations et la nécessité d'une adaptation permanente aux besoins du marché du travail. Les écoles interrogées insistent toutes sur l'importance d'une pédagogie professionnalisante, d'un accompagnement humain renforcé et d'un lien étroit avec les entreprises pour sécuriser les parcours de reconversion.

Des formations centrées sur la professionnalisation et les situations concrètes

Les formations numériques proposées se caractérisent d'abord par une forte orientation vers la pratique professionnelle. L'objectif est de placer les apprenants dans des situations proches de celles qu'ils rencontreront en entreprise. Les projets concrets, les cas réels, les travaux en équipe, les mises en situation et les interventions de professionnels occupent ainsi une place centrale dans les dispositifs pédagogiques. De l'avis des écoles, cette approche répond à une double exigence. D'une part, elle permet aux apprenants d'acquérir rapidement des compétences opérationnelles. D'autre part, elle facilite leur projection dans un nouvel environnement professionnel. Ces publics doivent non seulement apprendre de nouveaux outils ou langages, mais aussi comprendre l'écosystème, les codes, les méthodes de travail et les attentes du secteur numérique.

Les écoles mettent également en avant l'importance d'une pédagogie active qui est généralement perçue comme efficace, car elle favorise l'autonomie, la résolution de problèmes, la coopération et la capacité à apprendre en continu. Dans un secteur où les technologies évoluent rapidement, cette capacité à « apprendre à apprendre » devient une compétence centrale.

Les organismes de formation soulignent par ailleurs que les contenus de formation doivent être régulièrement actualisés. Les métiers du numérique changent vite, en particulier sous l'effet de l'intelligence artificielle. Selon eux, certaines compétences, autrefois suffisantes pour accéder directement à l'emploi, constituent désormais plutôt une première étape vers des spécialisations complémentaires. La formation ne peut donc être pensée comme un bloc figé : elle doit rester agile, évolutive et connectée aux réalités du marché.

Des publics de plus en plus diversifiés et une sélection fondée sur la motivation, le projet et la capacité d'apprentissage

Les écoles disent accueillir une grande diversité de profils en reconversion : demandeurs d'emploi, salariés souhaitant évoluer, jeunes en réorientation. Ces personnes sont issues de secteurs variés, parfois en difficulté : commerce, ressources humaines, communication, design, architecture, services, etc.

Toutefois, au-delà de ces différences, elles insistent sur le fait que la motivation, la capacité d'engagement et la cohérence du projet constituent des critères déterminants pour la réussite des reconversions.

L'entrée en formation repose généralement sur un processus de sélection ou de positionnement qui ne se limite pas aux compétences techniques préalables. Les écoles disent chercher à évaluer la motivation du ou de la candidate, la solidité de son projet professionnel, sa capacité à suivre un parcours intensif et son aptitude à travailler en équipe. Les tests techniques ou logiques peuvent être mobilisés selon les filières, notamment lorsque les formations nécessitent des prérequis en mathématiques, en programmation ou en raisonnement analytique. Toutefois, pour de nombreux parcours, les écoles affirment rester ouvertes à des profils débutants, à condition qu'ils démontrent une réelle capacité d'apprentissage et une forte implication.

Pour les équipes pédagogiques, cette phase de sélection vise à sécuriser les parcours. Une reconversion dans le numérique est exigeante : elle suppose une capacité à gérer l'incertitude, à accepter l'erreur, à travailler en collectif, à progresser rapidement et à persévérer. Les établissements expriment ainsi leur volonté d'éviter les entrées en formation insuffisamment préparées ou fondées sur une représentation trop idéalisée des métiers du numérique.

Certaines formations prévoient également des périodes de remise à niveau avant le démarrage du cursus. Ces temps préparatoires permettent d'harmoniser les niveaux, de familiariser les apprenants et les apprenantes avec les bases techniques et de réduire l'écart entre les profils ayant déjà une expérience numérique et ceux qui découvrent complètement cet univers.

Un accès à l'emploi et une intégration professionnelle pas toujours simples

Des problématiques classiques de recherche d'emploi

En contradiction avec la perception du numérique comme un eldorado, une partie des personnes interrogées affirment avoir eu un accès à l'emploi jalonné de certaines difficultés. La reconversion dans le secteur n'est pas la garantie automatique d'une recherche d'emploi aisée et rapide. Le retour à l'emploi est ainsi fortement dépendant du profil du reconverti (formations suivies, métiers visés, âge, sexe).

L'accès à l'emploi pour les postes les plus techniques est en partie conditionné à une qualification évaluée par les managers à l'aune du diplôme obtenu lors de la reconversion (les formations les plus longues et les plus reconnues) et parfois du diplôme initial (grandes écoles, formations universitaires prestigieuses). Le poids de ces sésames scolaires est de surcroît renforcé par la qualité des stages ou l'alternance qui sont considérés comme des étapes de validation de la compétence technique. Cet ensemble d'éléments ne suffit pas toujours à pallier une absence de réseau professionnel dans le secteur.

L'accès à l'emploi est aussi plus complexe pour les profils les plus âgés. Selon eux, la reconversion dans le numérique les place à nouveau dans une situation de juniors en dépit de leurs expériences précédentes. Un avis partagé par les managers qui évoquent la nécessité d'une gestion plus fine de ces cas, notamment durant leur intégration. Ces profils doivent aussi régulièrement expliquer leur parcours et justifier la cohérence de leur reconversion, avec pour certains métiers techniques, des idées reçues sur leur adaptabilité en raison de leur âge. Certains font face par ailleurs à une rémunération inférieure à celle qu'ils avaient avant leur reconversion.

> *Après cette expérience et l'obtention de mon diplôme j'ai continué à chercher et je ne trouvais rien donc j'ai décidé de me mettre en freelance (..) Donc pendant 3-4 mois, je n'ai pas eu grand-chose. J'ai essayé de comprendre pourquoi, justement même avec ce diplôme, même avec ces années d'expérience, je n'arrivais pas à passer ce cap. Et donc du coup, en parlant avec ma conseillère pour l'emploi, elle m'a dit que ce qu'il en ressortait, c'est que pour ce type de milieu, il était préférable d'avoir un bac plus 5. Sauf que le diplôme que j'avais obtenu était un équivalent bac plus 3.*
>
> **Femme, 30 ans, précédemment magasinier industriel, data analyst, non-cadre avant reconversion**

> *Ce qu'on pourrait améliorer, ce serait peut-être plus de sociétés qui vont prendre des juniors reconvertis comme moi. Parce que vous savez bien que si vous sortez de l'école ou si vous avez 15 ou 20 ans d'expérience, le salaire n'est pas le même. Donc les attentes, elles ne sont pas les mêmes. Et donc, quand vous cumulez le handicap d'avoir déjà un salaire de quelqu'un qui a 15 ou 20 ans d'expérience, et que vous démarrez dans un nouveau secteur d'activité, il y a toujours la crainte que la société se dise, est-ce qu'il va vraiment nous rapporter autant qu'un junior proportionnellement ?*
>
> **Homme, 41 ans, précédemment account manager, data engineer, cadre**

De plus grandes opportunités d'emploi existent pour certains profils

Dans la majorité des cas, la recherche d'emploi est couronnée de succès, de manière encore plus rapide pour les personnes reconverties vers les filières les plus pointues dans lesquelles la pénurie de main d'œuvre est critique : *cloud security*, *machine learning engineer*, *data engineer*, etc. Une partie des personnes interrogées soulignent aussi la possibilité de se différencier ou d'avoir un impact significatif sur son poste grâce à des *soft skills* acquises hors de l'univers du numérique et qui sont très recherchées par les managers : aisance relationnelle, excellente capacité de communication à l'oral, capacités rédactionnelles. Par ailleurs, en raison d'une très forte sous-représentation des femmes dans le secteur, notamment dans les métiers les plus techniques, les profils féminins sont de plus en plus recherchés par certaines structures.

> *C'étaient plutôt des retours positifs. Parce que la mentalité, le fait que je sois une femme, que je sois plus âgée, et reconversion, ils aimaient bien ça. Parce que ça change de la mentalité masculine de moins de 30 ans, c'est un peu sortir du cadre. Et ça, ça les intéressait. Ce qu'il recherchait, c'était un savoir-être. Et ce que montrait mon cursus, c'est que je savais apprendre. C'est ça qui était important pour lui.*
>
> **Femme, 44 ans, précédemment cadre bancaire, cheffe de projet web, cadre**

Une intégration potentiellement exigeante

L'intégration des personnes en reconversion dans le numérique est particulièrement exigeante en raison de la forte adaptation technique qui est requise et des attentes autour de leur montée en compétence continue et rapide. Nombre d'entre elles mentionnent un décalage, découvert lors de leur prise de poste, entre leur formation théorique et les attendus dans leur nouvel emploi.

Une partie des personnes reconverties peuvent présenter un déficit de culture numérique (codes, pratiques, évolution des outils ou acronymes, etc.) et des lacunes sur les fondamentaux du numérique. Leur maîtrise est parfois trop limitée à leur domaine d'expertise immédiat, alors même que les métiers du secteur sont fortement interconnectés. L'intégration professionnelle est alors source de multiples défis (lenteur, erreurs, incompréhensions, blocages, manque de réflexes, etc.) pour les personnes reconverties. Ces fragilités ne remettent pas en cause leur valeur mais soulignent plutôt la nécessité d'un apprentissage continu et d'un accompagnement dans la durée. Un travail supplémentaire d'autoformation, de veille et d'échange avec les pairs est donc nécessaire et souvent effectué sur leur temps personnel, une situation moins problématique pour certains profils : passionnés ou familiers du secteur.

C'est une situation jugée stressante par ces personnes reconverties qui se trouvent dans un contexte nouveau. Elles découvrent leurs missions, des logiciels, parfois propriétaires, des façons de travailler, des cultures d'entreprise différentes (ex : *ticketing*, circuit de validation des tâches, mode agile, etc.) et doivent dans le même temps rapidement faire leurs preuves en dépit d'une certaine maturité professionnelle. Ces problématiques d'intégration génèrent une fatigue supplémentaire et sont à l'origine de doutes et de questionnements sur leur efficacité et leur employabilité. Elles peuvent également nourrir un sentiment d'imposture et une certaine désillusion, aussi bien chez les personnes reconverties que chez les managers qui les ont recrutées.

Pour ceux qui n'étaient pas cadres avant leur reconversion, cette situation est aussi potentiellement exacerbée par une nécessaire adaptation à certaines caractéristiques du statut de cadre : autonomie, gestion du temps, culture de la performance, réunions, mode projet, codes sociaux des métiers de bureau, etc.

> *« Quand j'ai découvert ce que c'était que le rythme de travail dans l'informatique, les exigences en matière de rigueur, etc. Les exigences en matière de montée en compétences rapides, au début, ça m'a demandé de beaucoup travailler. Beaucoup travailler le soir, pour ne pas être complètement largué. Et donc, ça m'a beaucoup fatigué.*
>
> **Homme, 34 ans, précédemment chargé d'études, développeur web, cadre**

Une intégration très dépendante de la structure d'accueil

L'intégration des personnes reconverties dans le numérique est naturellement liée à la taille et à l'organisation de leur structure d'accueil. Les entreprises les plus grandes et les plus organisées leur permettent de bénéficier d'une phase d'*onboarding* et d'un accompagnement formalisé qui sont propices à une intégration réussie. Cet accompagnement adapté (suivi régulier, orientation vers les ressources et interlocuteurs adaptés, mentorat, formation à l'appropriation des outils et méthodes, développement des compétences métier) est d'autant plus pertinent que l'intégration est exigeante.

Le type de structure d'accueil peut également être déterminant en raison de cultures d'entreprise et manières de travailler spécifiques, entre les start-ups, les entreprises du numérique ou encore des services numériques d'entreprises d'autres secteurs. Les Entreprises de services du numérique (ESN) constituent aussi un cas de figure singulier dans la mesure où la personne reconvertie peut arriver dans une période d'intercontrat ou être directement placée chez le client. Ces deux situations peuvent être délicates pour son adaptation.

Le *full remote* ou 100 % télétravail, qui est plus présent dans le secteur du numérique, est aussi une source de défis en matière d'intégration avec des socialisations et des montées en compétences plus complexes et plus longues.

> *« Et moi, j'ai trouvé que c'était dur. Les deux premiers mois ont été très, très durs. Vraiment très durs. Et je me suis dit, qu'est-ce que je suis venue faire dans cette galère ? En fait on ne m'a pas introduite en me présentant comme une reconvertie. Tu bosses quoi et tu fais avec et si tu ne sais pas tu demandes mais par contre il ne faut pas trop demander parce que si tu demandes ça prouve que tu ne sais pas c'est difficile on est dans une culture française où il ne faut pas demander parce que sinon ça fait "tu ne maitrises pas".*
>
> **Femme, 54 ans, précédemment rédactrice, responsable cybersécurité, cadre**

Des incertitudes liées aux transformations actuelles du secteur

Une grande majorité des personnes reconverties dans le numérique ont conscience de l'évolution constante des métiers du secteur. Parmi les profondes mutations en cours auxquelles les entreprises et les organismes de formation cherchent à s'adapter, l'intelligence artificielle se détache par son impact immédiat et son potentiel de transformation radicale du secteur et de ses métiers. Elle est déjà une source de recomposition du secteur qui fait émerger de nouveaux métiers, modifie les expertises existantes, facilite l'automatisation de nombreuses tâches et génère des incertitudes sur la pérennité de certains métiers[16].

> *Dans le meilleur des mondes, l'IA nous aide à être encore plus efficace, à faire en sorte qu'on puisse travailler sur des projets encore plus efficaces, plus intéressants, des problèmes encore plus compliqués, qu'on laisse l'IA gérer tous les problèmes qui ne le sont pas et qui nous prennent du temps. Donc ça, ce serait génial. Mais il y a toujours cette peur après que finalement, la machine devienne plus intelligente que nous et qu'il n'y ait plus besoin de nous. J'imagine que si dans 5 ans, mettons 10 ans, je perds mon travail à cause de cette révolution-là, ou même avant, ce sera peut-être plus difficile de me reconvertir dans un autre domaine, on sera peut-être moins attractif.*
>
> **Homme, 39 ans, précédemment ingénieur mécanique, développeur web, cadre**

Cet impact est perçu comme majeur pour les profils juniors et les personnes reconverties qui pourraient être les plus menacés. Il suscite aussi de multiples interrogations sur le sens du métier chez les reconvertis (nature des tâches, impact écologique de l'IA, etc.) et sur les volumes de recrutement dans le secteur. De nombreuses personnes reconverties ont cependant le sentiment d'avoir effectué leur reconversion au bon moment, surtout celles qui sont devenues plus expérimentées, et sont maintenant considérées comme des séniors sur leurs postes. Les mutations en cours menacent donc à terme la vision du secteur et des métiers du numérique comme un eldorado, plus particulièrement pour la reconversion professionnelle.

> *J'ai l'impression d'avoir été leurrée par ce que je lisais dans la presse, par ce sentiment général que c'était un secteur en plein boom, que c'était l'El Dorado, que les écoles me disaient « Venez chez nous, vous verrez, on vous promet que vous trouverez un emploi en moins de trois mois » ou des choses comme ça. J'ai vraiment eu le sentiment de m'être fait berner. Parce que même en relisant la presse aujourd'hui, je n'avais aucun indice qui me permettait de penser que ça aurait été comme ça.*
>
> **Femme, 47 ans, précédemment asset manager, data manager, cadre**

[16] *Etude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas,* Prospective Atlas, 2025.

La fierté d'avoir réalisé une reconversion jugée exigeante

La reconversion vers les métiers du numérique apparaît comme une trajectoire exigeante, à la fois sur le plan professionnel, technique et identitaire. Au-delà de l'insertion professionnelle, elle est vécue comme une expérience valorisante et structurante qui demande un investissement important. Elle est aussi une source de fierté, parce qu'elle suppose d'avoir franchi un cap difficile, d'avoir acquis de nouvelles compétences et d'avoir intégré un univers de métiers perçus comme innovants, stimulants et porteurs d'avenir. Cette fierté comporte une dimension identitaire forte : être reconverti dans les fonctions numériques n'est pas seulement avoir changé de métier, c'est aussi avoir construit une nouvelle posture professionnelle.

Des reconvertis satisfaits de leurs parcours

Les personnes reconverties expriment globalement une satisfaction à l'égard de leur trajectoire qui tient à plusieurs facteurs : la réussite du changement professionnel, le sentiment de progression, l'accès à un secteur jugé porteur, la reconnaissance de leurs compétences transférables et la possibilité d'exercer un métier perçu comme stimulant.

Cette satisfaction n'empêche pas les personnes reconverties de nuancer leur trajectoire par rapport à leurs idées reçues et leurs attentes initiales. L'expérience concrète permet de relativiser certains fantasmes. La reconversion ne conduit pas automatiquement à une maîtrise rapide du métier ni à une intégration immédiate de tous les codes du secteur. Elle suppose un effort durable, parfois plus important qu'anticipé.

Un point central de la satisfaction des personnes reconverties tient au rapport positif à l'apprentissage continu qui constitue une norme du secteur et contribue à leur épanouissement professionnel. Cette dynamique correspond à l'esprit même de leur reconversion : accepter de se former, de progresser et de se challenger en permanence. La formation continue et la veille personnelle apparaissent ainsi comme des leviers essentiels pour renforcer les compétences techniques dans leur domaine et élargir leur compréhension des autres composantes du numérique. Elles renforcent leur autonomie et leur sentiment de légitimité.

Une fierté qui se constitue durant la formation

La formation joue un rôle central dans la construction de cette nouvelle identité. Durant cette période, les personnes reconverties acquièrent les bases de leur nouveau métier, découvrent d'autres exigences et commencent à se percevoir différemment. L'acquisition des compétences techniques et les efforts fournis pour les obtenir deviennent alors des éléments de fierté. La compétence technique devient un marqueur de légitimité : elle permet de se sentir progressivement appartenir à un autre domaine professionnel.

Pour plusieurs personnes interrogées, la formation est vécue comme un passage « de l'autre côté », une forme de rupture symbolique avec leur trajectoire antérieure. La formation marque une séparation entre la « vie d'avant » et une nouvelle étape professionnelle, davantage alignée avec leurs aspirations. Cette rupture est gratifiante, car elle confirme leur capacité à sortir de leur zone de confort, témoigne de leur capacité à apprendre et à se remettre en question, à réussir à s'intégrer dans un nouvel environnement. Travailler dans le numérique leur donne ainsi le sentiment de progresser et pour certains de participer à des transformations importantes de l'économie et de la société. Cette fierté est renforcée par la représentation positive des professions liées au numérique. Après leur reconversion, certaines personnes interrogées continuent d'associer leur nouveau métier à un univers particulièrement challengeant et valorisant.

> *« Si je passe une journée sans apprendre, ça ne me va pas. Moi, stagner, c'est mourir (…). La reconversion, ma petite étoile, maintenant je suis geek, je suis passée de l'autre côté du miroir, je n'ai plus cette sensation de ne pas être l'égale de mes pairs*
>
> **Femme, 30 ans, précédemment professeur d'anglais, devOps - administratrice système, non-cadre avant reconversion**

La curiosité constitue également un trait important de cette identité. Certaines personnes reconverties maintiennent une veille sur les sujets numériques ou fréquentent des plateformes et forums spécialisés. Ces pratiques contribuent à renforcer leur acculturation, à consolider leur sentiment d'appartenance et à construire une identité autour de leur nouvelle posture professionnelle.

Certains revendiquent une identité de *geek* et l'adoption d'une culture professionnelle spécifique en termes de références, pratiques, usages. D'autres, au contraire, ne souhaitent pas y être associés et essaient de faire évoluer les représentations autour des professionnels du numérique.

> *L'aventure est cool. Elle est compliquée en termes de motivation. Il faut avoir envie. Mais vraiment, c'est ultra enrichissant. De faire autre chose, de se remettre en danger, de voir d'autres personnes, d'autres secteurs. Moi la reconversion, s'il y a quelqu'un qui est motivé, qui a envie de le faire, au contraire je le pousserais à faire ça. Parce que pour le cerveau c'est ultra bien. Moi ça m'a fait un bien fou de faire autre chose.*
>
> **Homme, 34 ans, précédemment cadre dans le BTP, administrateur réseaux, cadre**

Une différence avec les profils non reconvertis qui forge leur singularité

Leur spécificité tient également au regard porté par les managers sur ces profils qui, sans occulter certaines de leurs fragilités déjà évoquées, leur reconnaissent aussi de vraies qualités. Ils soulignent que les personnes reconverties se distinguent par une forte motivation et une tendance naturelle à l'autonomie et la débrouillardise. Pour elles, s'engager dans une reconversion suppose déjà une disposition à agir, à apprendre et à prendre des risques. De plus, les personnes reconverties ne sont pas considérées par les recruteurs, uniquement, comme des débutantes : elles sont souvent perçues comme des profils juniors sur le plan technique, mais dotés d'une réelle maturité professionnelle. Cette reconnaissance par les employeurs contribue à légitimer leur parcours. Elle confirme que leur expérience antérieure n'est pas effacée par la reconversion, mais qu'elle constitue au contraire une ressource transférable.

Aux yeux des managers et des services RH, leur parcours atypique leur confère certains atouts : capacité d'adaptation, motivation, proactivité, curiosité, compétences relationnelles et compréhension des besoins métiers. Les profils de personnes reconverties sont perçus comme singuliers, notamment parce qu'ils se distinguent des profils formés initialement à la technique. Les managers opposent fréquemment ces deux types de parcours : d'un côté, des profils techniques issus de formations spécialisées, parfois décrits comme très centrés sur l'outil ou la maîtrise technique ; de l'autre, des profils reconvertis, moins linéaires, mais porteurs d'expériences professionnelles antérieures et de compétences transversales.

Cette singularité repose d'abord sur les *soft skills*. Les personnes reconverties sont souvent reconnues par ceux qui les emploient pour leurs capacités d'expression, de communication et d'interaction. Elles savent valoriser leur travail, écouter, faire preuve de pédagogie et collaborer avec différents interlocuteurs. Leur expérience leur a souvent permis de développer une aisance relationnelle et une capacité à travailler en équipe qui sont très appréciées.

> *Les profils informatiques il y en a beaucoup aussi qui sont très introvertis, qui ont du mal aussi à avoir ce côté empathique de se mettre à la place de la personne à laquelle on cherche à répondre, et du coup ça fait un bien fou d'avoir des profils différents. Donc des profils ingénieurs, bon je pense que les ingénieurs on est assez bon initialement pour faire du cahier des charges et tout ça, mais je pense aussi à des profils, donc on a une collègue, elle est ancienne prof d'histoire géo, elle a été prof donc elle nous apporte plein de choses sur la compréhension des personnes à qui elle parle, comment elle approche les choses avec ses nouveaux utilisateurs, comment elle les fait parler, et c'est hyper complémentaire.*
>
> **Femme, 28 ans, précédemment ingénieur simulation, data scientist, cadre**

Leur capacité d'adaptation constitue un autre avantage majeur dans un univers en constante évolution. Les personnes reconverties apportent également parfois des compétences en gestion de projet. Leur parcours passé peut leur avoir permis d'acquérir des compétences d'organisation, de priorisation, de coordination et de dialogue avec plusieurs parties prenantes. Un autre élément différenciant tient à leur « orientation besoins ». Là où certains profils très techniques peuvent privilégier l'outil ou la solution technique en tant que telle, les personnes reconverties ont tendance à se projeter davantage dans la finalité du projet et dans le service rendu. Ils développent une approche plus orientée utilisateur, client ou métier.

> *C'est compliqué d'établir une différence systématique entre ces profils-là et des profils qui auraient suivi des formations plus spécifiques. Mais je pense qu'il y a quand même un truc qui ressort, c'est peut-être le côté polyvalent. Oui, par rapport à des profils vraiment classiques pour caricaturer un peu le truc. C'est des profils qui ont plus de capacité à échanger justement entre équipes, qui vont plus être orientés besoins, qui vont peut-être aussi être plus curieux.*
>
> **Femme, 32 ans, leader équipe data science, manager de reconvertis**

Cette capacité à articuler technique, usages et besoins constitue une valeur ajoutée. Elle permet aux personnes reconverties d'occuper une place originale : elles ne sont pas seulement des exécutantes techniques, mais aussi des professionnelles capables de faire le lien entre les enjeux métiers, les contraintes organisationnelles et les solutions numériques.

… mais des interrogations sur l'avenir

Malgré leurs nombreuses ressources, les reconvertis et *a fortiori*, ceux qui aspirent à se reconvertir aujourd'hui, peuvent néanmoins nourrir des interrogations sur leur avenir professionnel. Ces questionnements tiennent d'abord à la rapidité d'évolution du secteur numérique. Les technologies, les outils, les méthodes et les compétences attendues changent rapidement, ce qui peut susciter une forme d'incertitude. La nécessité de se former en continu est stimulante, mais elle peut aussi être vécue comme une exigence contraignante pour certains.

> *« Typiquement, moi, j'étais dans le secteur du BTP où les règles sont là et elles ne risquent pas de changer dans les deux, trois ans à venir. Et là, par exemple, dans le métier de développement, les technos peuvent changer en six mois. Là, il y a l'IA qui est arrivé. Le métier n'est plus du tout le même depuis un an. Et ça, ça a changé énormément. Et vous changez d'entreprise, d'une entreprise à une autre, ce n'est pas du tout les mêmes technologies, ce n'est pas les mêmes niveaux d'infra, ce n'est pas du tout les mêmes rôles.*
>
> **Homme, 34 ans, précédemment cadre dans le BTP, administrateur réseaux, cadre**

Les personnes reconverties peuvent également s'interroger sur leur progression à moyen et long terme. Leur statut initial de profil « junior avec maturité professionnelle » peut constituer un avantage à l'entrée, mais pose la question de la reconnaissance future : comment faire valoir l'expérience antérieure ? Comment continuer à progresser techniquement ? Comment construire une trajectoire durable dans le numérique ? Comment transformer une reconversion réussie en carrière stable ?

Ces interrogations n'annulent pas la fierté ni la satisfaction exprimées. Elles montrent plutôt que la reconversion est un processus long, qui ne s'achève pas au moment de la fin de formation ou de l'embauche. Elle se poursuit dans l'entreprise, dans la construction dans le temps d'une identité durable. Leur trajectoire est ainsi empreinte à la fois de fierté et d'humilité : ils savent ce qu'ils ont acquis, mais mesurent aussi ce qu'il leur reste à apprendre et sont conscients du chemin qu'ils doivent encore continuer à parcourir.

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 »

> *Promotions internes au statut de cadre*, janvier 2026

> *Les rémunérations des cadres dans 111 familles de métiers*, décembre 2025

> *Lutte contre les discriminations liées à l'origine*, décembre 2025

> *Mobilité des cadres du public vers le privé*, décembre 2025

> *Devenir Freelance*, décembre 2025

ISBN 978-2-7336-1339-9 (collection « Trajectoires »)
Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.
Directrice de la DDE : Hélène Garner
Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron
Équipe projet Apec : Khadr Hamza, Sylvie Hestin
Maquette : Caracter

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

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
27, rue Louis Vicat 75015 Paris

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 1er 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, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).

Octobre 2026

apec