



# La grande école comme trait d'union dans le parcours de reconversion professionnelle des élites managériales

Ludivine Le Gros

## ► To cite this version:

Ludivine Le Gros. La grande école comme trait d'union dans le parcours de reconversion professionnelle des élites managériales. XXVèmes journées du longitudinal, Céreq, Université de Nantes, Jun 2019, Nantes, France. pp. 105-114. hal-02335348

**HAL Id: hal-02335348**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02335348>**

Submitted on 28 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La grande école comme trait d'union dans le parcours de reconversion professionnelle des élites managériales

Ludivine Le Gros\*

## 1. Une enquête sur la rupture intentionnelle de carrière chez les élites managériales

### 1.1. Vers une institutionnalisation et une « intentionnalisation » de la reconversion professionnelle

La reconversion professionnelle n'est pas une forme nouvelle de transition. En revanche, elle suscite un engouement médiatique et politique accru ces dernières années et prend une acception nouvelle. Alors qu'elle était auparavant présentée comme contrainte et sous l'angle du collectif, notamment associée aux reconversions industrielles, elle est désormais exposée comme un projet individuel et volontaire<sup>1</sup>. Dans le projet de loi « pour choisir son avenir professionnel », présenté en mai 2018, était inscrit l'objectif « d'accompagner les mobilités professionnelles choisies » et sur le texte voté en septembre 2018, deux mesures sur dix concernent directement la reconversion professionnelle, à savoir la création du CPF de transition et l'ouverture des droits à l'assurance chômage pour les démissionnaires présentant un projet de reconversion. Ces deux mesures témoignent de l'importance du sujet de la reconversion professionnelle dans la politique de l'emploi actuelle et les dispositifs qui y sont associés, mais surtout elles présentent la reconversion comme un acte choisi. La finalité d'ajustement des compétences au poste de travail par la reconversion demeure, mais désormais l'action corrective est du ressort du travailleur, invité à « entreprendre » son parcours, notamment via la reconversion volontaire. On va jusqu'à exiger des travailleurs qu'ils anticipent les désajustements du marché du travail, en se formant à de nouveaux métiers en prévision d'une potentielle disparition de leur métier actuel, notamment sous l'effet de la « révolution numérique »<sup>2</sup>. À chaque travailleur revient une responsabilité de « sécurisation préventive et active » (Negroni & Seak-Hy, 2017). L'intentionnalité est prônée dans sa dimension anticipatoire et stratégique face à une potentielle situation subie. On observe alors une institutionnalisation de la reconversion volontaire conjointement à une forme de responsabilisation du parcours professionnel et de ses bifurcations. Il y a responsabilisation et individualisation du parcours mais désormais aussi des transitions qui le ponctuent.

---

\* Doctorante au LISE/CNAM/CNRS.

<sup>1</sup> Une analyse lexicale effectuée à partir d'un corpus de 829 articles issus de la presse économique française entre 2000 et 2019 atteste de ce déplacement du traitement de la reconversion dans les médias, passant d'un traitement du sujet sous l'angle des dispositifs et de l'intervention politique dans les années 2000 à l'apparition de la reconversion comme « projet personnel » depuis 2015.

<sup>2</sup> Extrait du site [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr) présentant le volet formation de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel : « 50 % des métiers sont amenés à changer dans les 10 prochaines années. Les entreprises disent ne pas trouver suffisamment de compétences pour se développer. [...] Chacun doit pouvoir se former, évoluer dans sa carrière et s'adapter aux évolutions du monde du travail », <https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel/article/formation-professionnelle-ce-va-que-va-changer-la-loi-liberte-de-choisir-son>.

## 1.2. Pourquoi s'intéresser à la reconversion chez les élites managériales ?

Tout d'abord, il convient de préciser la notion d'« élites managériales ». Nous la définirons comme ceux qui occupent des positions stratégiques de cadres ou cadres dirigeants dans les organisations (Dupuy, 2005) que l'on retrouve dans la description des « planneurs » de Marie-Anne Dujarier (2017) :

*« Les planneurs sont essentiellement des ingénieurs des méthodes (qu'elles soient industrielles, de services, informatiques, logistiques ou commerciales), des qualitatifs, des organisateurs chargés de la "conduite du changement", des responsables des "ressources humaines" et de la communication interne, des contrôleurs de gestion, des financiers, mais aussi des spécialistes du marketing, de la publicité, des relations publiques, de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise), etc. »*

Les élites managériales représentent ceux qui tirent leur épingle du jeu et occupent des positions privilégiées dans l'organisation (Falcoz, 2002), en opposition aux cadres « banalisés ». Ces positions privilégiées sont à mettre en rapport avec leur formation scolaire initiale, à savoir le passage par une grande école, parmi les plus prestigieuses, celles de la « grande porte » (Bourdieu, 1989), après un passage quasi obligé par les classes préparatoires<sup>3</sup>. Ce passage par les « voies royales » leur ouvrirait des perspectives de carrières plus rapides et vers les plus hautes sphères de l'organisation, comme le montre une enquête menée chez Orange, retraçant les trajectoires de cadres issus de diverses formations initiales (Zannad & Galindo, 2017).

Mais alors pourquoi s'intéresser à ces profils aux carrières prestigieuses dans le cadre de la reconversion professionnelle volontaire ? D'abord, parce que cela semble remettre en cause la relation entre réussite scolaire et carrière. Ils sont les plus qualifiés du système scolaire français, puisqu'ils sont issus des « voies royales » et bénéficient des meilleures positions dans les organisations et de carrières privilégiées, alors qu'est ce qui les amène à prendre la décision radicale de tout quitter ? Par ailleurs, cette décision ne semble pas répondre à un désajustement entre les compétences acquises et la demande de travail et donc à l'injonction institutionnelle à l'employabilité comme finalité de la reconversion. Enfin, on évoque souvent leur « esprit de corps », qu'en est-il dans la reconversion ? Quel rôle joue le passage par la grande école dans ces parcours atypiques ?

## 1.3. Notre enquête

Cette recherche s'appuie sur 14 entretiens qualitatifs réalisés entre avril et juin 2018, auprès d'anciens diplômés de grandes écoles de commerce, parmi les cinq premières des classements communiqués fréquemment dans les médias. Outre le critère du diplôme initial, c'est celui du nouveau métier que nous avons appliqué, sélectionnant un échantillon de nouveaux métiers les plus diversifiés possibles, avec *a priori* des métiers plutôt manuels, d'autres plus intellectuels, des métiers de la fonction publique, d'autres du privé, etc.

Par ailleurs, nous avons choisi d'interroger des personnes ayant eu entre 3 et 15 ans d'activité professionnelle après la sortie de l'école. Ainsi, même si elles sont très rares chez cette population, cela a permis d'écarter des reconversions liées à d'éventuelles difficultés d'insertion sur le marché du travail. Certains interrogés étaient encore en formation, mais l'avaient initiée depuis au moins deux ans, garantissant l'irréversibilité de la bifurcation (Grossetti, 2009). Nous avons choisi par ailleurs d'étudier la bifurcation en début de carrière pour son caractère *d'a priori* forte imprévisibilité.

<sup>3</sup>En 2018, 95 % des reçus à Polytechnique étaient issus d'une classe préparatoire, et 94 % en 2017 pour HEC.

**Tableau 1 • Récapitulatif des métiers avant et après reconversion des 14 interrogés**

Interrogés	Ancien métier	Nouveau métier
Simon	Chef de produit marketing, dans l'agroalimentaire	Acteur
Guillaume	Chef de projet, dans l'humanitaire	Médecin (en formation)
Marc	Analyste financier, dans la banque	Caviste
Marion	Responsable digital, dans la cosmétique	Vendeuse et Coach en consommation durable
Sophie	Chef de projet marketing, dans une startup de l'alimentaire	Enseignante
Florence	Consultante, études marketing	Diététicienne
Ludovic	Analyste en fusion acquisition, dans l'assurance	Entrepreneur dans le domaine des fleurs
Gwendoline	Chef de groupe marketing, dans l'agroalimentaire	Orthophoniste (en formation)
Benoit	Responsable communication, dans la banque	Journaliste
Anne-Claire	Commerciale, dans la production cinématographique	Scénariste
Alexandre	Consultant, dans le secteur bancaire	Boucher
Cyril	Responsable d'un département, dans la banque	Coach
Priscilla	Contrôleuse de gestion, dans la grande consommation	Propriétaire d'un salon de thé et blogueuse culinaire, formation en pâtisserie
Sophia	Responsable comptes internationaux, dans la banque	Professeur de Yoga

La méthodologie appliquée pour analyser ces bifurcations radicales fut celle du récit de vie (Dubar & Nicourd, 2017). D'une part, c'est la bifurcation en tant que construit dans le temps que nous avons cherché à appréhender, *via* les différentes phases et situations qui conduisent à la décision de bifurquer, sans les faire entrer de manière artificielle dans un calendrier. Le récit de vie offre une mise en cohérence temporelle du parcours de reconversion (Demazière, 2007), permettant de décrire au plus près des temps divers, mais aussi des moments de latences et d'accélération. D'autre part, l'objectif poursuivi durant les entretiens était de favoriser des allers et retours dans des périodes non chronologiques du parcours, permettant de s'extraire d'une dimension purement calendaire du récit, et donc d'éviter en partie la mise en récit, ou « illusion biographique », en déstabilisant le discours narratif potentiellement déjà construit.

Cet article s'attachera alors à décrire le parcours de ces élites managériales en commençant par le passage par la classe préparatoire puis surtout la grande école dotant ces élites d'un capital social structurant pour la première carrière. Puis, nous présenterons les bifurcations observées comme ruptures, *a priori* radicales, pour finalement relativiser cette rupture en démontrant que si le métier change radicalement, la grande école et son capital social demeurent en toile de fond de la reconversion, formant un trait d'union dans le parcours.

## 2. Le passage par la grande école, un capital social central pour la première carrière

L'entrée en école de commerce (dans les plus prestigieuses que nous avons observées) relevant d'un passage quasi obligatoire par la classe préparatoire, il convient d'en aborder les effets socialisateurs. Muriel Darmon (2015) dans son étude sur les classes préparatoires économiques et scientifiques (dont nous ne retiendrons ici que la filière économique) démontre que la classe préparatoire est une institution « enveloppante » qui transmet une socialisation forte de rapport au temps, aux savoirs scientifiques et pragmatiques mais aussi à un savoir-être professionnel ; un schème socialisateur anticipatoire à l'entrée en école et en entreprise. Pierre Bourdieu faisait le même constat évoquant « la propension et l'aptitude à un usage intensif du temps », « l'ambition et le goût de la prouesse

intellectuelle » et différentes « vertus de chefs » comme des apprentissages opportuns pour la vie professionnelle inculqués par la classe préparatoire.

L'entrée en école va ensuite poursuivre une autre forme de socialisation, sans doute encore plus forte, comme le montre Yves-Marie Abraham (2007) qui a réalisé une enquête sur HEC. Rompant désormais avec le modèle scolaire de la classe préparatoire, la grande école s'attacherait à préparer ses jeunes recrues à endosser le rôle de « décideurs », d'élite managériale. Si cette socialisation est parfois vécue comme une « socialisation à marche forcée » vers le non scolaire, elle se veut anticipatrice au monde professionnel et met notamment l'accent sur les qualités relationnelles (Lazuech, 1999), le « savoir-être » primant sur le « savoir-faire », ce qui a notamment pu déstabiliser certains de nos interviewés davantage enclins au « sérieux scolaire ».

Par ailleurs, la grande école, comme le démontrait Pierre Bourdieu (1989), forme d'un « esprit de corps », voire d'un « esprit de clan » (Masse, 2002), crée un sentiment d'appartenance extrêmement puissant à un collectif, intériorisé durant la scolarité au travers de véritables rites de passage, tels que les activités associatives prônées par les directions des écoles, les rituels festifs ou les nombreux projets de type entrepreneuriaux autour desquels des collectifs d'étudiants vont se former.

Le passage par la grande école, outre une socialisation enveloppante et anticipatrice au monde professionnel de l'élite managériale, fait acte de ce que Bourdieu appelait la « consécration ». En effet, le concours, et non le diplôme final, agit comme un signal d'aptitude et de reconnaissance sociale. À l'image de l'identité sociale de l'ingénieur décrite par Denys Cuhe (1988), l'identité sociale du manager est fabriquée dans l'école de commerce, identité vécue mais aussi identité dans le regard d'autrui, que Bourdieu décrivait comme une « magie sociale » basée sur des croyances et représentations, formant une « barrière magique » avec les exclus de l'élite. Le capital scolaire, *via* le passage par la grande école, confère donc un capital social « magique ».

Et c'est ce capital social « magique » qui pèse un poids prépondérant, voire absolu, dans la carrière des élites managériales. Si le diplôme d'ingénieur ou équivalent est « plus que jamais la référence pour accéder au statut cadre » (Amossé & Delteil, 2004), celui issu des plus prestigieuses grandes écoles semble ouvrir la « voie royale » vers les carrières dans les plus hautes sphères de l'organisation (Dudouet & Joly, 2010), malgré une internationalisation des entreprises, une « massification » des études supérieures et une multiplication des filières. Si nos interrogés sont dans leur première partie de carrière, tous se sont vu offrir des postes clés de managers au sein des organisations et cela dès leur entrée sur le marché du travail. Priscilla nous a expliqué qu'en audit, les « juniors » issus des écoles les plus prestigieuses se voyaient affectés aux secteurs et entreprises les plus convoités. Autre exemple, ceux qui ont débuté leur carrière en marketing, ont évité le passage préalable obligatoire par un poste de commercial sur le terrain, réservé aux jeunes recrues issues d'autres formations. L'obtention du diplôme d'une école de la Grande Porte ouvre donc un pont d'or vers les positions les plus hautes au sein de l'organisation.

En conclusion, la grande école et son capital social apparaissent comme des éléments centraux et fondateurs de la première carrière de ces élites managériales.

### 3. La bifurcation comme rupture *a priori* radicale

#### 3.1. Un parcours d'orientation par opportunité plus que par vocation

Si la grande école apparaît comme centrale, elle a souvent été convoitée pour la reconnaissance sociale qu'elle apporte, plus que par vocation pour un métier. Nos 14 interrogés étaient de bons, voire très bons élèves dans le secondaire et se sont souvent orientés vers la classe préparatoire sans réel projet professionnel. Ils parlent de « *gagner deux ans* » en restant dans une filière généraliste

qui ne « *ferme pas de porte* », évoquant la « *voie royale* » fortement valorisée par l'institution scolaire ou la famille et reconnaissent ne pas avoir réellement fait de choix d'orientation en vue d'un métier à la sortie du lycée, mais avoir plutôt cherché à intégrer l'élite scolaire. Tous les récits corroborent une arrivée en école de commerce, après deux ans de préparation au concours, qui a généré une certaine déception entre des apprentissages académiques de haut niveau réalisés en classe préparatoire et l'arrêt brutal de ces matières en école pour laisser place à l'enseignement des disciplines de gestion (marketing, finance...). Malgré le schème socialisateur de la classe préparatoire, il semble que l'arrivée en école ne soit pas vécue comme une transition douce. Ensuite, l'orientation métier s'est souvent faite *via* les stages en entreprise qui marquent le parcours obligatoire en école, stages souvent obtenus par relations, par opportunité ou par défaut. Par ailleurs, les partenariats noués entre grandes écoles et entreprises donnaient à voir un champ relativement restreint des métiers et domaines professionnels envisageables, notamment *via* les salons organisés par les écoles. Ainsi, le parcours d'une orientation scolaire puis professionnelle par opportunité, plus que par vocation, est commun à l'ensemble de nos interrogés.

### 3.2. De la distanciation au déclencheur ou révélateur

Après les premières années de vie active, parfois déjà vécues difficilement pas nos « reconvertis », d'autres fois décrites au contraire comme épanouissantes, va intervenir chez tous nos interrogés ce que Catherine Négroni (2005a) décrit comme « la phase de désengagement ». Ainsi, même chez ceux pour qui la rupture va apparaître comme brutale, il y avait déjà un « *terreau* » propice à la crise. On observe chez les personnes que nous avons interrogées une prise de recul et une certaine mise à distance avec l'entreprise ou le métier en amont de la bifurcation. Elle prend souvent la forme d'un regard plus critique. Contrairement aux planneurs décrits par Dujarier (2017) qui observent « une forme d'indifférence à ce que l'on fait au monde en travaillant », eux s'interrogent sur leur rapport au travail mais aussi leur « *impact* » et utilité au monde par leur activité. Dans certains cas cette distanciation est même physique, comme Cyril parti en congé sabbatique ou Sophia qui a démissionné à la fin de son congé maternité. Le coup de tonnerre n'arrive donc pas dans un ciel serein (Bidart, 2009).

Dans ce contexte de distanciation et de désengagement vis-à-vis de l'entreprise ou du métier, toute une série d'événements marquants vont se succéder. Ces événements « *jouent soit le rôle d'événement déclencheur et rompent le déroulement du parcours par des chocs aux effets immédiats ou différés, soit celui d'événement révélateur d'une dynamique antérieure restée latente et contrariée* » (Berton, 2017), dans un contexte propice à la crise. Ainsi certains événements vont révéler des choses enfouies ou contrariées pendant les premières années de travail ou l'orientation. Chez certains de nos interrogés par exemple, il va y avoir une sensation plus ou moins conscientisée d'une inadéquation, la sensation de « *ne pas être à la bonne place* ». Au fur et à mesure cette sensation va grandir, notamment du fait de la distanciation déjà initiée, et un événement va brusquement réveiller et révéler des volontés passées. Ainsi, chez Guillaume, cette révélation intervient quand il fait une mission de « *terrain* » et non plus administrative. Quelques années avant, dans un moment de difficulté, il avait déjà postulé en faculté de médecine en Angleterre, mais n'avait pas sauté le pas. Il s'agit donc d'une idée qui germait depuis longtemps, ressurgit pendant les moments difficiles et puis finalement revient au moment où il découvre le métier qu'il veut vraiment faire : un puissant révélateur dans une dynamique déjà amorcée en filigrane.

Le déclencheur émerge comme une autre forme d'événement conduisant à la bifurcation. Dans les récits que nous avons recueillis, il apparaîtrait plutôt sous la forme d'une « *goutte d'eau qui fait déborder le vase* », après une accumulation de petits déclencheurs. Cette forme d'événement semble plus brutale car elle prend souvent la forme d'un point de non-retour, alors qu'en réalité elle s'est également construite dans le temps. On observe ainsi une mécanique d'accumulation jusqu'à l'apparition d'un événement saillant qui va déclencher une prise de décision imprévisible et irréversible. Cette idée de point de non-retour se matérialise d'ailleurs par le fait que les individus que nous avons interrogés, et qui nous ont raconté avoir vécu ce type d'événement, répondent tous



négativement à l'éventualité d'un retour à l'ancien métier en cas d'échec de la reconversion. Le récit de Marion (de responsable digitale à vendeuse et coach en développement durable) corrobore ce phénomène d'accumulation puisqu'elle va d'abord éprouver des difficultés relationnelles avec son manager, puis voir ses projets sortir des priorités de l'entreprise et les moyens alloués se réduire, générant une frustration importante chez elle. C'est dans ce contexte qu'elle va commencer à remettre en question les valeurs de son entreprise et ses méthodes. Et finalement, l'élément déclencheur intervient avec le départ de sa responsable qu'elle considérait comme son « *alliée* » face à l'entreprise avec laquelle elle entretenait désormais un rapport distant.

Le récit de Florence (de consultante à diététicienne) est lui original puisque l'élément déclencheur saillant peut sembler *a priori* un événement positif pour sa carrière. Elle fait le récit d'une mise à distance qui commence avec la mise en place d'une stratégie qu'elle réprouve, et qui va amorcer un changement de regard chez elle. Elle se dit désormais choquée des méthodes de gestion des ressources humaines et racontent des cas de licenciement brutaux et violents, pour finir par questionner les valeurs prônées par ses clients, ce qui ne l'avait jusqu'à présent pas importunée. On voit aisément une mécanique se construire avec un regard de plus en plus critique et une accumulation des griefs jusqu'au point de rupture. Mais ce qui est très intéressant dans le cas de Florence, c'est que le déclencheur final, celui qui va provoquer le phénomène de la « goutte d'eau », est en apparence un déclencheur positif puisqu'il s'agit d'une proposition de promotion dans l'entreprise. Alors qu'elle avait mûri une distanciation et une volonté de changer de métier pendant presque six ans, donc sur un temps relativement long, préparant un terreau propice à une bifurcation de carrière, cette proposition de promotion, qui pourrait apparaître comme une consécration, a pourtant déclenché une prise de décision imprévisible et irréversible.

### 3.3. L'exit comme sortie par le haut

Il est difficile pour ces cadres, pris dans cette phase de distanciation, de protester car souvent positionnés « entre l'enclume et le marteau » (Bouilloud, 2012). Ainsi, quand Florence n'est pas d'accord avec l'externalisation des métiers techniques dans son entreprise, elle doit « *faire semblant* » auprès de ses équipes de valider cette stratégie, et c'est même à elle qu'incombe l'objectif de leur faire accepter ce changement. Par ailleurs, nombreux sont nos interrogés qui travaillent dans de très grosses structures, souvent multinationales, organisations opaques et complexes, qui les convainquent d'abandonner toute forme de protestation ne sachant pas à qui porter le message. Ils vont avoir comme option de rester et se taire ou bien de sortir de l'organisation (Hirschman, 1970). La distanciation ayant atteint une forme de point de non-retour, finalement seule la sortie semble possible.

Ce n'est pas le caractère subi ou non de la situation amenant à la reconversion sur lequel nous nous appuyons pour qualifier l'intentionnalité de la reconversion, puisque la sortie va souvent apparaître comme la seule issue. Ce qui qualifie l'intentionnalité, en revanche, c'est la manière de mettre en route le processus de reconversion, initié comme une « gestion de projet » à laquelle ils ont été formés durant leur parcours scolaire et professionnel. Même dans le cas des sorties les plus brutales, une maîtrise de la situation et une rationalité forte continuent de s'exercer. Ainsi, même si certains sont en difficultés, tous vont négocier leurs conditions de sorties afin de sécuriser la suite du parcours. La majorité signe des ruptures conventionnelles. Il y a utilisation de dispositions individuelles pour amorcer la rupture de la manière la plus sereine possible, notamment sur le plan financier.

### 3.4. Le choix d'un nouveau métier en apparente opposition avec l'ancien « monde professionnel »

Lors de la sélection de notre échantillon, nous avons volontairement identifié des nouveaux métiers *a priori* très diversifiés. Pourtant à la lumière des entretiens, des similitudes sont apparues. Tout

d'abord, tous se sont dirigés vers une forme d'autonomie dans le travail qu'ils revendiquent comme garante de plus de liberté :

*« C'est un engagement personnel. Je suis maître de mon destin et je crois que j'en ai besoin. Être pour une fois confronté à moi-même. C'est moi qui fais mes choix. C'est vraiment cette autonomie, cette liberté »* (Simon, de chef de produit marketing à acteur).

*« Et ce que j'ai gagné, c'est la liberté. Je fais ce que je veux »* (Marc, d'analyste financier à caviste).

*« Tu vois j'ai gagné énormément de confort au niveau du boulot. Je n'ai pas de boss. Je n'ai pas de patron. C'est à la fois risqué, parfois tu prends les mauvaises décisions mais tu ne peux t'en prendre qu'à toi même. Et au moins je n'ai pas quelqu'un qui me dit comment il veut que je fasse les choses. Avant je trouvais difficile de ne pas pouvoir remettre en cause les choses »* (Alexandre, de consultant à boucher).

Même s'ils faisaient partie des cadres bénéficiant d'une forte autonomie dans le travail, ils ont décidé de pousser le curseur plus loin. Certains ont choisi l'entrepreneuriat (boucher, caviste, propriétaire d'un salon de thé, professeur de yoga, entrepreneur, coach), d'autres le statut d'intermittent qui leur confère une certaine forme d'autonomie, d'autres encore ont choisi des professions libérales (orthophoniste, diététicienne). Et enfin ceux qui ont choisi le salariat (enseignante et journaliste) se sont tournés vers des métiers permettant et prônant une autonomie et une indépendance dans le quotidien de travail.

*« Surtout avec les lettres on choisit. On a un programme à respecter. Mais au sein du programme, c'est moi qui choisis les textes. Donc je suis très libre de choisir les auteurs et les textes que je veux faire passer et travailler. Et il y a des textes qui sont magnifiques et il y a aussi beaucoup de sens qui passe par les textes. J'aime le fait de ne pas avoir de boss au-dessus de moi, d'être complètement libre de créer des cours. En fait, j'ai retrouvé une certaine liberté que je voulais »* (Sophie, de chef de projet marketing à enseignante).

Mais plus qu'une autonomie, c'est surtout une forme de maîtrise qui semble être recherchée, une maîtrise de ses choix et de sa trajectoire, une meilleure maîtrise du temps, des méthodes mais aussi du contenu du travail.

Par ailleurs, la notion d'expertise dans le choix du nouveau métier apparaît comme centrale. Loin de l'image de l'ancien cadre qui se tourne vers un métier manuel, telle que véhiculée par les médias, puisqu'au contraire ils aspirent à *« prendre de la hauteur »* au plus vite, c'est la recherche d'une expertise, d'un savoir, d'un geste qui serait commune à ces reconvertis, opposable à leurs métiers précédents qu'ils décrivent comme des fonctions. À la notion d'expertise technocratique (Berrebi-Hoffmann & Lallement, 2009), qu'ils associent souvent à des *« compétences transversales »*, difficilement matérialisables et explicables, ils opposent celle d'*« expertise quotidienne »* (Sennett, ibid). Gwendoline explicite très clairement ce passage de l'expertise technocrate à une expertise quotidienne :

*« Moi j'ai la sensation d'avoir une fois dans ma vie choisi un métier. Parce qu'en fait en étant marketeuse, spécifiquement, j'avais pas l'impression d'avoir une compétence précise dans les mains. On peut avoir la capacité à faire des synthèses, écrire des concepts, coordonner des équipes, faire des présentations vendeuses, etc., mais je n'avais pas l'impression d'avoir un savoir-faire un peu technique. Donc j'ai cette satisfaction un peu primaire de me dire que je vais savoir faire quelque chose »* (Gwendoline, passée d'un poste chef de groupe marketing dans une multinationale à orthophoniste).

Les représentations associées à leurs nouvelles professions correspondent quasiment trait pour trait à la description des professions indépendantes décrites par Dubar, Tripiet et Boussard (2015), entre autonomie et expertise, et sont présentées par les personnes que nous avons interrogées comme correctives par rapport à la situation professionnelle passée.



Certains semblent par ailleurs totalement rejeter leur monde professionnel d'avant :

« Pour le moment je ne me verrais pas retourner dans ce monde-là. Le seul cas, ce serait si ma soeur montait un business » (Sophie, de chef de projet marketing à enseignante).

« Mais... ouais... c'est le monde de la finance quoi ! Donc du coup je déchanté un peu et vraiment je vis très mal les relations qu'il y a à l'intérieur du département, où tout est malsain, où les gens se tirent dans les pattes... » (Priscilla, de contrôleuse de gestion à propriétaire d'un salon de thé et bloggeuse culinaire).

Toutefois, en observant leur reconversion de près, nous pouvons nous interroger sur cette rupture avec le monde professionnel d'avant. Ne demeure-t-il pas une forme de continuité dans ce qui apparaît paradoxalement comme une rupture radicale ?

## 4. La « magie de la grande école », en toile de fond du parcours de reconversion et de la nouvelle carrière

Même si, comme nous venons de le montrer, il y a un apparent déplacement vers une expertise quotidienne, une quête d'indépendance et parfois un rejet affirmé du « monde d'avant » à travers la reconversion, ce déplacement est sans doute à relativiser lorsqu'on observe de près les parcours atypiques de ces élites managériales.

L'intériorisation puis la reproduction dans la reconversion des normes d'élitisme scolaire, forment une première continuité avec le passé. Les reconversions que nous avons étudiées étant radicales, l'acquisition de nouvelles compétences s'est majoritairement faite par le biais de la formation. Tous ont alors mis en place une stratégie d'optimisation de la formation, à la fois par les conditions et le contenu, souvent grâce au support de l'entourage (famille, conjoints...) mais surtout grâce à un ensemble de supports institutionnels (Negroni, 2005). Seuls deux sur 14 n'ont pas suivi de formation diplômante. Les autres vont non seulement se former mais chercher l'excellence dans la formation. Benoît et Anne-Claire ont intégré des filières d'excellence dans leur nouveau domaine (le CELSA pour devenir journaliste, et la FEMIS pour devenir scénariste), Sophie entre dans une bonne université Parisienne, et Guillaume une faculté de médecine.

Par ailleurs, le passage par la grande école va leur être utile pour entrer dans certaines filières à forte sélection et servir de « passe-droit ». Ainsi, Guillaume a réussi « l'exploit » d'entrer directement en deuxième année de médecine, et d'autres ont intégré leur nouveau cursus au niveau L3 ou master, réduisant fortement la durée de leur reprise d'études. Pour ceux qui ont fait le choix de la formation de niveau V, on retrouve cette même stratégie de recherche de l'excellence de la formation dans la construction du nouveau curriculum vitae au travers de stages prestigieux. Alexandre et Priscilla ont effectué leur stage de validation de diplôme dans des boutiques prestigieuses à Paris. Par ailleurs, la force de leur diplôme initial réside dans la « garantie de réversibilité » en cas d'échec de la reconversion et fait office de filet de sécurité, comme pour les cadres devenus artisans d'arts étudiés par Anne Jourdain (2014).

Une autre forme de continuité, même s'ils sont nombreux à ne pas l'admettre directement, s'observe dans leur approche du nouveau métier. Ainsi, alors qu'ils ont souvent des difficultés à verbaliser les compétences qu'ils ont acquises dans la carrière passée (parce que souvent très transversales), il apparaît très clairement dans les récits du quotidien du nouveau métier qu'il y a réutilisation des compétences techniques, sociales et culturelles passées. Alexandre nous expose sa « vision » de la boucherie et le concept qu'il a lancé empreint de ses expériences notamment aux États-Unis. Il n'a d'ailleurs pas lancé une « simple boucherie » mais un concept de restaurant et boucherie sous la forme d'un « *speakeasy* » (concept de bar ou restaurant caché ou peu visible de l'extérieur inspiré de l'époque de la prohibition aux États-Unis et des bars clandestins). Ludovic

explique, quant à lui, qu'il ne travaille pas ses compositions florales de la même manière que les autres fleuristes :

« Aucune fleuriste n'a une connaissance des tarifs et c'est hyper important dans le secteur. Les fleuristes ils vont sur le marché, ils regardent ce qu'il y a et ils achètent le produit au moment où ils le voient. Moi je fais un travail complètement différent. »

Et Guillaume affirme : « Je ne veux pas être un simple médecin » et nous explique que ce qui l'intéresse, c'est la médecine de guerre et que dans ce domaine il faut savoir travailler dans l'urgence, manager des gens... compétences qu'il a acquises par le passé.

Enfin, le poids du réseau de la grande école dont l'esprit de corps semble traverser les années, les frontières et les domaines professionnels, agit également comme « trait d'union » entre la carrière passée et la nouvelle. Lors de nos entretiens, Anne-Claire (passée de commerciale à scénariste) nous a raconté avoir créé un groupe d'anciens de l'EM Lyon qui travaillaient désormais dans le cinéma. Ludovic ou Marc se sont associés à d'anciens camarades de promotion pour créer leur entreprise et Cyril intervient en tant que coach auprès des alumni de son ancienne école. Ainsi, qu'ils fassent appel aux « career centers » de leur ancienne grande école (comme Simon), à leur réseau ou à la reconnaissance sociale de leur diplôme, l'« effet magique » de la grande école ne semble jamais loin, même dans des reconversions dites radicales comme celles que nous avons étudiées.

## Conclusion

Alors qu'il y a une apparente rupture radicale avec la carrière passée de ces élites, le passage par la grande école semble faire office de trait d'union dans le parcours entre le passé et le présent, autant par ses effets socialisateurs que par son « effet magique » de rente à vie. Certes, il est désormais souvent associé à une approche plus distante et utilitariste que dans la première carrière, mais il demeure central car faisant partie de l'identité sociale de ces « anciennes » élites managériales. Et est-ce que comme Hugues Draelants et Brigitte Darchy-Koechlin (2009) le questionnent, la capacité à ne pas se laisser aisément réduire à une facette unique de leur identité sociale n'est pas le propre des élites justement, alors même que les effets socialisateurs de la première carrière, notamment par le passage par la grande école, demeurent.

## Références bibliographiques

- Abraham, Y.-M. (2007). Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un « HEC ». *Revue française de sociologie*, 48(1), 37-66.
- Amossé, T., & Delteil, V. (2004). « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, 99, 63-79.
- Berrebi-Hoffmann, I., & Lallement M. (2009). À quoi servent les experts ? *Cahiers internationaux de sociologie*, 126(1), 5-12.
- Berton, F. (2017). La transformation des parcours sociaux et la question de la porosité des sphères de la vie. *Vie sociale*, 18(2), 127-142
- Bidart, C. (2009). Bifurcations biographiques et ingrédients de l'action. Dans M. Grossetti *et al.*, *Bifurcations* (p. 224-238). Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».
- Bouilloud, J.-P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Éditions de Minuit.
- Cuche, D. (1988). La fabrication des « Gadzarts ». Esprit de corps et inculcation culturelle chez les ingénieurs Arts et Métiers. *Ethnologie française*, 18(1), 42-54.

- Darmon, M. (2015). *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*. Paris : La Découverte.
- Demazière, D. (2007). Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? *Bulletin de méthodologie sociologique*, 93, 5-27.
- Draelants, H., & Darchy-Koechlin, B. (2009). Afficher ses titres de noblesse scolaire ? Stratégies de présentation de soi des élèves nationaux et internationaux dans les grandes écoles françaises., Paris : OSC (Notes & Documents).
- Dubar, C., & Nicourd, S. (2017). *Les biographies en sociologie*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».
- Dubar, C., Tripier, P. & Boussard, V. (2015). Les professions dites indépendantes : autonomie et expertise. Dans C. Dubar, P. Tripier & V. Boussard (dir.), *Sociologie des professions* (p. 199-222). Paris : Armand Colin.
- Dudouet, F.-X., & Joly, H. (2010). Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État. *Sociologies pratiques*, 21, 35-47.
- Dujarier, M.-A. (2017). *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : La Découverte.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres*. Paris : Seuil, coll. « La République des idées ».
- Falcoz, C. (2002). *Bonjour les managers. Adieu les cadres !* Paris : Éditions d'Organisation.
- Grossetti, M. (2009). Imprévisibilités et irréversibilités : les composantes des bifurcations. Dans M. Grossetti et al., *Bifurcations* (p. 147-159). Paris : La Découverte, coll. « Recherches ».
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge : Harvard University Press.
- Jourdain, A. (2014). Les reconversions professionnelles dans l'artisanat d'art. Du désengagement au réengagement. *Sociologies pratiques*, 28(1), 21-30.
- Lazuech, G. (1999). *L'exception française*. Rennes : PUR.
- Masse, B. (2002). Rites scolaires et rites festifs : les « manières de boire » dans les grandes écoles. *Sociétés contemporaines*, 47(3), 101-129.
- Negroni, C. (2005a). *Reconversion professionnelle volontaire : changer d'emploi, changer de vie, un regard sociologique sur les bifurcations*. Paris : Armand Collin.
- Negroni, C. (2005b). La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 119(2), 311-331.
- Negroni, C., & Seak-Hy, L. (2017). Introduction. L'autonomie dans les parcours professionnels : de quelle autonomie parle-t-on ? *Formation Emploi*, 139, 7-14.
- Zannad, H., & Galindo, G. (2017). Diplôme et carrière : un lien indéfectible ? Le cas d'une grande entreprise de télécommunication. *Management & Avenir*, 92(2), 41-63.