

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Avril 2025

205 le cnam
ceet

AU-DELÀ DES RUPTURES RADICALES : LA DIVERSITÉ DES PARCOURS DE RECONVERSION DES CADRES DIPLÔMÉS DE GRANDES ÉCOLES

Ludivine Le Gros
Cnam, CEET et Lise

Ces dernières années, les reconversions professionnelles de cadres hautement diplômés ont fait l'objet d'une attention médiatique croissante, mettant particulièrement en lumière certains métiers de destination, tels que l'artisanat ou les professions manuelles. Pourtant, cette focalisation tend à occulter la diversité des parcours de reconversion réellement observés.

S'appuyant sur une enquête originale et des données quantitatives, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* décrit la structuration de l'espace professionnel des reconvertis, au sein duquel coexistent quatre profils, qui se distinguent à la fois par leur degré de rupture avec l'univers professionnel d'origine et par la pluralité des motivations qui sous-tendent la reconversion.

Longtemps envisagée comme une forme de mobilité réservée aux travailleurs et travailleuses peu qualifiés et associée aux dispositifs publics de reclassement des populations ouvrières en période de crise industrielle (Mazade, 2003), la reconversion s'est progressivement imposée comme une mobilité envisageable et même valorisée chez les plus qualifiés. Selon une étude de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) réalisée en juin 2022¹, près d'un cadre sur trois envisage désormais une reconversion professionnelle. Les médias ont largement contribué à ce processus de revalorisation en érigeant les cadres hautement diplômés en nouvelles figures emblématiques de la reconversion, désormais présentée comme une mobilité volontaire, individuelle et émancipatrice. Ce changement de perception repose notamment sur la légitimation croissante de la reconversion comme une « quête de sens » (Dupray *et al.*, 2022) et une aspiration à la liberté, nourrie par une critique du salariat dans les grandes organisations. S'appuyant sur ce

nouveau référentiel et les justifications qui l'accompagnent, les reconversions qualifiées de « radicales », en raison des profondes ruptures professionnelles qu'elles impliqueraient, ont été particulièrement mises en avant, avec une surexposition des métiers manuels et de l'artisanat². Cependant, ces reconversions spectaculaires reflètent-elles réellement la diversité des parcours empruntés par les élites managériales, entendues ici comme des diplômés des grandes écoles, anciens dirigeant·es, managers ou manageuses ayant évolué au sein d'organisations supranationales (Godelier, 2005).

En mobilisant les principaux résultats d'une recherche doctorale récente (Le Gros, 2024), ce numéro de *Connaissance de l'emploi* vise à décrire l'espace professionnel des élites managériales reconverties, qui, après avoir exercé un premier métier durant au moins une année, ont « décidé » de changer

¹ Étude intitulée « Reconversion professionnelle des cadres », collection trajectoires, parcours et inégalités, 2022.

² Comme en témoignent des titres d'articles récents tirés de la presse nationale : « "Le bois, ça me parle" : ces cadres qui quittent leurs fichiers Excel pour laisser libre cours à leur créativité », *Le Figaro*, 1^{er} mai 2024 ; « Ancien trader, j'ai ouvert deux fromageries et réalisé mon rêve d'enfant », *Les Échos*, 28 février 2023.

simultanément de métier et de fonction (voir encadré 1). À partir d'une analyse des correspondances multiples (ACM), puis d'une classification ascendante hiérarchique (CAH), nous mettons en lumière quatre parcours types de reconversion qui se distinguent par des degrés d'éloignement plus ou moins marqués vis-à-vis de l'univers professionnel d'origine et par des logiques d'engagement variées. Cette analyse nuance ainsi l'idée selon laquelle les reconversions professionnelles représenteraient nécessairement des ruptures radicales.

Encadré 1 : définition retenue pour l'enquête, données et méthodologie.

La reconversion professionnelle souffre de l'absence d'une définition stabilisée, aussi bien dans le champ institutionnel qu'académique. Le terme est parfois employé comme un synonyme de « mobilité professionnelle » au sens large, incluant des mobilités internes, externes ou des changements de statuts. Dans d'autres cas, il est appréhendé de manière plus restrictive et concerne uniquement des changements de métiers. Compte tenu des normes de mobilité qui prévalent au sein des élites managériales, où les changements de fonctions et de domaines d'activité sont fréquents et représentent même un attendu de la carrière ascensionnelle, cette recherche a adopté une définition stricte de la reconversion professionnelle : elle désigne un changement simultané de métier et de domaine d'activité. Les changements de statut n'ont été pris en compte que s'ils s'accompagnaient d'un changement de domaine d'activité.

L'identification de ces reconversions dans les enquêtes de la statistique publique s'avérant complexe, un questionnaire original a été conçu et administré auprès d'anciens et anciennes diplômé-es de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs ayant effectué une reconversion, principalement contacté-es via les associations d'anciens et les réseaux sociaux. Cette méthode présente cependant certains biais qui, malgré les 284 réponses recueillies, n'ont pas permis de constituer un échantillon pleinement représentatif de la population étudiée. De plus, afin d'éviter d'éventuelles surestimations, une vérification systématique de l'adéquation des parcours avec la définition retenue a été réalisée.

Les données recueillies ont ensuite fait l'objet d'une analyse des correspondances multiples (ACM), une méthode permettant d'explorer et de structurer de vastes ensembles de données. L'analyse repose sur 8 variables actives, regroupant 43 modalités, et couvre quatre grandes thématiques : le devenir professionnel des reconverti-es (fonction, domaine, nouvelle profession et statut après la reconversion), les motivations de la reconversion (objectifs de la reconversion et critères de choix du nouveau métier), sa temporalité et, enfin, la place de la formation dans ce processus. Dans un second temps, nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH) qui a permis de mettre en lumière quatre parcours typiques de reconversion professionnelle chez les élites managériales.

● Un espace professionnel des reconverti-es structuré par le degré de radicalité de la reconversion et ses motifs

L'ACM met en lumière un espace professionnel des reconverti-es de l'élite managériale, structuré selon deux axes principaux. Le premier axe traduit le degré d'éloignement entre la nouvelle position occupée et l'univers professionnel d'origine. Certaines reconversions maintiennent dans des fonctions, des domaines et des statuts proches des positions classiques des élites managériales. À l'inverse, d'autres impliquent une rupture

plus marquée, notamment pour les nouveaux et nouvelles indépendant-es exerçant dans des secteurs et métiers très éloignés de leur ancien univers professionnel, nécessitant généralement une formation préalable.

Le second axe porte sur les finalités de la reconversion. Les motifs d'engagement dans la reconversion et les critères de choix du nouveau métier se répartissent autour de trois pôles distincts. Certain-es reconverti-es privilégient une activité porteuse de sens, d'utilité sociale et en adéquation avec leurs valeurs personnelles. D'autres accordent une importance plus forte à la rémunération et s'orientent vers des secteurs offrant de meilleures perspectives d'emploi. Enfin, un troisième pôle cherche davantage à exercer un métier de « passion », associé à une volonté de travailler selon des modalités propres.

La classification hiérarchique réalisée ensuite sur ces données révèle quatre profils de reconverti-es, positionnés de manière distincte au sein de cet espace (Tableau 1 et Figure 1). Ces profils illustrent la diversité des parcours des reconverti-es issus-es de l'élite managériale et nuancent la portée réelle des reconversions présentées comme « radicales ».

● Les cadres d'entreprise : la reconversion comme opportunité

Le premier profil de reconverti-es de l'élite managériale représente un peu plus du tiers de notre échantillon et est principalement composé d'hommes et d'ingénieurs, qui, malgré un changement concomitant de fonction et de domaine d'activité, conservent des postes de cadres d'entreprises. Ils et elles exercent surtout des fonctions de conseil (35 %), de gestion de projet (20 %), de marketing, de finance ou de ressources humaines (18 %) ou travaillent dans des départements de production, d'exploitation et de méthode (16 %), autrement dit des fonctions « typiques » de l'espace professionnel d'origine des élites managériales. La reconversion intervient principalement durant les cinq premières années de vie active (55 %) et, dans une moindre mesure, entre six et dix ans (20 %). Ces reconversions s'apparentent plutôt à des « pas de côté », dans la mesure où elles maintiennent les reconverti-es dans des fonctions et domaines typiques et très majoritairement sous le régime du salariat.

Ces mobilités, souvent motivées par le désir d'échapper à une situation professionnelle difficile ou d'améliorer l'épanouissement au travail, sont perçues comme des opportunités associées à la découverte d'un nouvel univers professionnel. Elles s'inscrivent dans les normes de la carrière nomade ascensionnelle des élites managériales, qui consiste à multiplier les mobilités internes, externes et géographiques, dans l'objectif d'acquérir de nouvelles compétences, d'accroître ses responsabilités, et de démontrer des qualités de flexibilité et d'adaptabilité, afin d'accéder aux sphères dirigeantes.

● Les enseignant-es et les cadres de l'ESS et du secteur public : la reconversion pour retrouver du sens et un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Le second profil de reconverti-es, représentant 26 % de notre échantillon, se compose en majorité de femmes exerçant

des fonctions d'enseignement ou de formation, ainsi que des fonctions « classiques » de cadres, telles que la gestion de projet, dans des secteurs liés à l'éducation, à l'économie sociale et solidaire (ESS), et, dans une moindre mesure, dans le secteur public. Ce profil correspond aussi bien à d'ancien-nes cadres d'entreprises devenu-es professeur-es des écoles qu'à des personnes ayant directement transféré leurs compétences managériales vers l'ESS ou le secteur public.

À l'instar du premier profil, ces reconverti-es restent en grande majorité salarié-es après leur reconversion. Cependant, un écart plus marqué par rapport au métier ou au secteur d'origine est observé : 64 % ont suivi une formation, souvent longue, pour réaliser cette reconversion.

Ce profil se distingue également des autres par la priorité accordée à la recherche de sens, d'utilité et d'adéquation avec des valeurs personnelles. De plus, ces reconversions, majoritairement féminines, se produisent principalement au cours des dix premières années de carrière (80 %), avec un pic entre 30 et 49 ans, période qui coïncide fréquemment avec la maternité, comme le soulignent des entretiens réalisés en parallèle. À cet égard, ceux-ci révèlent que ces reconversions sont souvent motivées non seulement par une quête de sens, mais aussi par un désir de rétablir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

● Les entrepreneur-es : la reconversion pour se libérer des contraintes

Constitué majoritairement d'hommes, ce profil, qui représente près du quart de notre échantillon, comporte 71 % de dirigeant-es ou créateurs et créatrices d'entreprises dans quelques domaines principaux, comme le commerce et la distribution (29 %), l'informatique et le web (11 %) et l'immobilier et la construction (10 %). Ces reconversions ne nécessitent majoritairement pas de formation, suggérant un recours aux compétences acquises préalablement. Près d'un tiers des reconverti-es correspondant à ce profil occupent désormais des positions de chefs d'entreprises de dix salariés et plus, 21 % exercent des professions libérales et 11 % sont artisans ou commerçants.

Les reconversions surviennent généralement après une première expérience professionnelle (32 % entre 6 et 10 ans de carrière). Ce groupe se distingue en outre par une proportion significative de reconversions plus tardives.

Si la recherche de sens et d'utilité constitue un motif partagé avec les autres reconverti-es, elle est moins marquée au sein de ce groupe par rapport aux profils 2 et 4. Ce qui les distingue, par ailleurs, est le désir de travailler selon leurs propres modalités, d'exercer un métier avec passion et de privilégier la liberté et l'indépendance, tant financière que décisionnelle. Elles traduisent un rejet marqué du salariat au profit d'une conception de l'activité professionnelle axée sur une reprise en main ultime du parcours. La création d'entreprise, en tant que mode d'affirmation de soi, est ainsi valorisée comme le moyen d'exercer une activité en accord avec des valeurs personnelles, une vision du métier et des manières propres de travailler.

● Les professionnel·les du bien-être et de la santé : la reconversion pour mieux s'épanouir dans le travail

Le dernier profil identifié dans notre classification se caractérise par une forte prédominance féminine. Il correspond à des reconversions vers des métiers du soin, principalement dans les domaines du coaching, de la thérapie et des médecines alternatives (naturopathie, kinésiologie, sophrologie, etc.), mais aussi, dans une moindre mesure, vers des professions médicales et paramédicales (médecins, infirmier·ères, kinésithérapeutes...).

À l'instar du groupe des entrepreneur-es, ce profil se caractérise par une surreprésentation des reconversions tardives. Cette temporalité est notamment expliquée par la présence significative de coachs (42 %), une profession rarement exercée en début de parcours professionnel (Salman, 2015).

58 % des reconverti-es de ce groupe exercent désormais des professions libérales ou assimilées, souvent de manière isolée, avec une volonté affichée de se distancer du salariat et des collectifs de travail, fréquemment perçus comme insatisfaisants lors de précédentes expériences. Ce profil qui reflète un déplacement significatif dans l'espace professionnel se distingue également par un recours quasi systématique à la formation (96 %), et notamment à des formations longues, dans le cadre de la reconversion. Ainsi, 53 % ont suivi des cursus d'une durée supérieure à deux ans.

La recherche de sens constitue, comme pour le second profil, un motif central de la reconversion. Toutefois, ce dernier prend une signification différente. Un travail porteur de sens est ici compris comme une activité exercée avec passion et autonomie, en parfaite adéquation avec les valeurs personnelles et une identité. Il s'agit avant tout de « se sentir à sa place », d'être « ancré-e » et « aligné-e » avec soi-même à travers et dans le travail.

En conclusion, bien que les récits médiatiques mettent en lumière des reconversions spectaculaires, comme celles des traders devenus boulangers ou ébénistes, cette image tend à occulter les grandes lignes de force qui structurent l'espace professionnel des reconverti-es issu-es de l'élite managériale. En réalité, les reconversions observées ne constituent pas systématiquement une rupture radicale avec l'univers professionnel antérieur. En effet, certaines reconversions s'apparentent davantage à des « pas de côté », tandis que d'autres impliquent un déplacement plus substantiel dans l'espace professionnel. Par ailleurs, les motivations qui les sous-tendent varient significativement.

Nos résultats montrent donc qu'il est réducteur d'envisager la reconversion professionnelle des élites managériales sous l'angle exclusif de la rupture avec l'univers professionnel d'origine. En outre, la radicalité des reconversions ne se mesure pas uniquement à l'aune des nouveaux métiers exercés, mais également dans la manière dont certains sont investis et repensés, ainsi qu'à travers les transformations éventuellement induites dans d'autres sphères de l'existence.

Tableau 1 : statistiques descriptives des variables actives et supplémentaires par classe

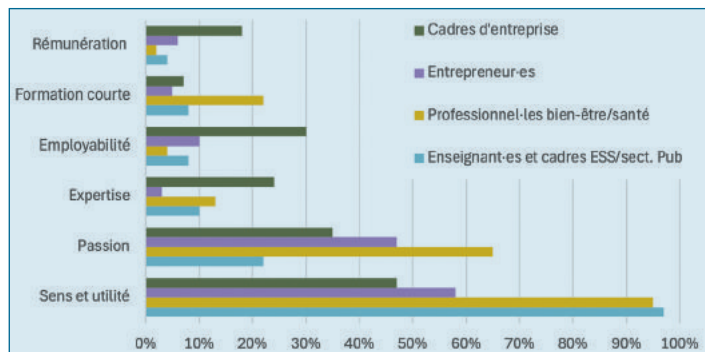
	Profil 1 Les cadres d'entreprise	Profil 2 Les enseignant-es et cadres de l'ESS et du secteur public	Profil 3 Les entrepreneur-es	Profil 4 Les professionnel·les du bien-être et de la santé
Part de l'échantillon	33 %	26 %	22 %	19 %
Variables actives				
Nouvelle profession (après la reconversion)	Cadres d'entreprise (83 %)	Enseignant-es et formateur·rices (30 %), Cadres de l'ESS (25 %), Cadres public (7 %)	Dirigeant-es et créateur·rices d'entreprise (71 %), Artisans (8 %)	Coachs et thérapeutes (55 %), professions médicales et médecines alternatives (18 %)
Statut après la reconversion	Salariat (81 %)	Salariat (84 %)	Indépendance (61 %) + demandeur·euse d'emploi (26 %)	Indépendance (86 %)
Nouveau domaine d'activité	Typique (85 %)	Atypique (100 %)	Atypique (69 %)	Atypique (96 %)
Nouvelle fonction	Typique (98 %)	59 % atypique/41 % typique	Atypique (90 %)	Atypique (89 %)
Temporalité de la reconversion	Moins de 10 ans de carrière (75 %)/ Entre 11 et 20 ans (20 %)/Plus de 20 ans (5 %)	Moins de 10 ans de carrière (80 %)/ Entre 11 et 20 ans (8 %)/Plus de 20 ans (12 %)	Moins de 10 ans de carrière (61 %)/ Entre 11 et 20 ans (19 %)/Plus de 20 ans (20 %)	Moins de 10 ans de carrière (47 %)/ Entre 11 et 20 ans (38 %)/Plus de 20 ans (15 %)
Objectif de la reconversion	Épanouissement (44 %), fuir une situation pro. difficile (21 %)	Trouver un travail en accord avec des valeurs (41 %), utile (26 %)	Travailler à sa manière (24 %), exercer une passion (19 %)	Trouver un travail en accord avec des valeurs (29 %), Épanouissement (24 %)
Formation	Non (56 %)	Oui (64 %)	Non (61 %)	Oui (96 %)
Variables supplémentaires				
Sexe	Hommes (66 %)	Femmes (64 %)	Hommes (65 %)	Femmes (64 %)
Diplôme	Ingénieurs (63 %)	Commerce (68 %)	Ingénieur (56 %)	Commerce (65 %)
Accompagnement pour la reconversion	Non (66 %)	Non (56 %) Oui (44 %)	Non (66 %)	Oui (60 %)

Source : questionnaire administré auprès de 284 diplômé·es d'écoles de commerce et d'ingénieurs, ayant réalisé une reconversion professionnelle.

Lecture : 81 % des reconverti·es resté·es cadres d'entreprise sont salarié·es

Note : Classements dans les catégories typiques ou atypiques réalisés sur la base du rapport 2021 d'enquête sur l'insertion des diplômé·es des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs par départements et secteurs d'activité, diffusé par la conférence des grandes écoles (pour plus de détails, voir Le Gros, 2024).

Figure 1 : critères de choix du nouveau métier (variable active)



Note : le questionnaire exigeait de sélectionner 2 critères parmi cette liste, considérés comme les plus importants.

Source : questionnaire administré auprès de 284 diplômé·es d'écoles de commerce et d'ingénieurs, ayant réalisé une reconversion professionnelle.

Lecture : 18 % des reconverti·es resté·es cadres d'entreprise après la reconversion ont classé la rémunération comme l'un des deux critères majeurs de choix de leur nouveau métier.

RÉFÉRENCES

Dupray, A., Alfonsi, J., Dabet, G., Mazari, Z., Robert, A., Segon, M., Stephanus, C., Bosse, N., & Bédoué, C., 2022, « Des débuts de parcours professionnels aux prises avec la crise sanitaire : Impact sur les situations d'activité, les perspectives de changement professionnel et les valeurs au travail », *Rapport d'études n° 46*, Dares, novembre.

Godelier, É., 2005, « Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène. *Entreprises et histoire* », 41 (4), pp. 6-14. <https://doi.org/10.3917/eh.041.0006>

Le Gros, L., 2024, *Bifurquer sans trop changer. Les reconversions professionnelles volontaires parmi les élites managériales au prisme de la socialisation*, Cnam.

Mazade, O., 2003, *Reconversion des salariés et plans sociaux*, L'Harmattan.

Salman, S., 2015, « Le temps des coachs ? » Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme », *Travail et emploi*, 143 (3), pp. 59-73.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via les comptes [X @CeetEtudes](#) et [LinkedIn Cnam-CEET](#).

Centre d'études de l'emploi et du travail

Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis

Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - bilel.osmane@lecnam.net

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Avril 2025 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et sous licence Creative Commons [CC](#) [BY](#) [NC](#) [ND](#)

