
FORMATION CONTINUE

UNE AUTRE VIE PROFESSIONNELLE

Reprendre en main sa carrière et, pourquoi pas, changer de métier? La formation permanente permet d'évoluer et de travailler autrement. Mais les leviers à actionner semblent parfois confus. Pour ne pas dire complexes. Ce qu'il faut savoir pour se lancer

Dossier réalisé par **SANDRINE CHESNEL**
Illustrations **SIMON LANDREIN**

Depuis quinze ans, Matthieu est prof. Il enseigne les sciences de gestion à des lycéens de bac technologique et à des étudiants de BTS, en Occitanie. A 39 ans, le métier d'enseignant lui plaît encore, mais les réformes perpétuelles de l'Education nationale conjuguées à un public lycéen pas toujours facile à gérer ont fini par lui donner des

envies de changement. Il pense qu'il veut continuer à enseigner, mais à des élèves plus âgés, à l'université. Sauf que pour cela, il n'y a pas 36 solutions : Matthieu doit avoir un doctorat, et il n'a qu'un master. Depuis 2020, le professeur de lycée a donc repris le chemin de la fac, et répartit désormais son temps entre le lycée à temps partiel, sa thèse, et ses trois enfants. Objectif : la soutenance, fin 2023. ➡





►► Formation courte ou longue, à distance ou en présentiel, dans un établissement d'enseignement supérieur ou un organisme spécialisé dans la formation continue, les possibilités de se former tout au long de sa carrière sont indénombrables.

Mais le monde de la formation continue semble souffrir d'une image poussiéreuse. Si les récits de reconversion de trader recyclé en boulanger ou de chargée de marketing devenue coach scolaire font florès dans les journaux, le sujet de la formation « basique », celle qu'on va suivre pour acquérir une nouvelle compétence, passe souvent sous les radars. Pire, comme le raconte Frédérique Jeske, ancienne directrice générale de Réseau Entreprendre et présidente de l'association Senior for Good, il arrive que des salariés, notamment les seniors, n'osent pas s'ouvrir sur leur désir de se former de peur d'être perçus comme... dépassés. Un comble. « *Le monde change très vite, il n'y a aucun doute sur le fait que mettre à jour ses connaissances, ses*

TROUVER UN FINANCEMENT

Il existe plusieurs voies de financement d'une formation, totale ou partielle, conditionnées notamment par le type de projet et le statut du demandeur : le compte personnel de formation, Transition Pro (pour les démissions-reconversions,

notamment), Pôle Emploi (pour les personnes privées d'emploi), les Régions (sur les secteurs en tension), mais aussi l'entreprise, par l'intermédiaire de son plan de formation ou en cas de congé de reclassement, et l'autofinancement.

compétences, sa maîtrise des outils et son savoir-faire est indispensable, à tout âge », tranche Fiammetta Cascioli, professeure de management à Kedge Business School. Mieux : se former peut être l'occasion de retrouver enfin ce fameux « sens du travail », si difficile à capter quand il a été perdu. C'est d'ailleurs le credo de Sylvaine Pascual, coach spécialiste du plaisir au travail : « *Même une formation courte peut suffire à redonner le plaisir de travailler à ceux qui l'avaient perdu, en les aidant à changer de point de vue sur leur job.* »

LAQUELLE CHOISIR, POUR QUOI FAIRE ?

Avant de choisir sa formation et de réfléchir à son financement, la première étape est de lister ses motivations : s'agit-il de progresser dans l'entreprise, de changer de poste, de retrouver un emploi, de se reconvertir, d'acquérir une nouvelle compétence technique ou de se redonner confiance en décrochant un diplôme d'une grande école ? « *Il est indispensable de commencer par se poser ces questions. Faute de quoi, il y a un gros risque de se noyer dans l'offre de formation, pléthorique*, prévient Mariella Gatignol Paysal, responsable de la formation continue à l'ESC Clermont Business School. *Il faut réfléchir à ce qui peut permettre d'améliorer son employabilité, en ayant bien conscience des attentes du marché de l'emploi de son secteur.* » Fiammetta Cascioli, qui dirige l'un des masters of science de Kedge Business School (qui accueille des adultes en formation continue), conseille d'identifier les postes ou les entreprises vers lesquels on souhaite évoluer, et de rencontrer des professionnels qui les occupent pour savoir quels sont leurs diplômes, certifications, compétences, spécialités... Parfois aussi, c'est l'entreprise qui peut orienter vers telle ou telle formation après un l'entretien annuel d'évaluation.

Problème : tous les services ressources humaines ne sont pas attentifs à l'évolution de leurs salariés. Et tout le monde n'est pas forcément capable de mener un tel questionnement sur sa carrière en toute autonomie. Un bilan de compétences peut permettre de gagner du temps – mais c'est une démarche payante (qui peut toutefois être financée via son compte personnel de formation [CPF]), longue, et un peu disproportionnée si on souhaite simplement acquérir quelques compétences supplémentaires, en anglais, management ou cybersécurité, par exemple. « *L'idée de la réforme de la formation professionnelle était de rendre les individus libres de choisir leur parcours de formation, ce qui est très bien, mais souvent compliqué*, souligne Fiammetta Cascioli. *Une solution intéressante pour ceux qui souhaitent être accompagnés est de solliciter* ➔




MASTÈRE SPÉCIALISÉ® & MASTER OF SCIENCE
ÉCOLE DES PONTS PARISTECH

CONSTRUIRE LES MONDES DE DEMAIN

ÉCOLE DES PONTS ParisTech

- Aménagement et Maîtrise d'ouvrage urbaine
- BIM
- Génie Civil et Ecoconception
- Génie Civil des Grands Ouvrages pour l'Énergie
- Immobilier et Bâtiment Durables
- Systèmes de Transports Ferroviaires et Urbains
- Digital Building Design
- Infrastructure Project Finance
- Management of Energy Projects
- Smart Mobility
- Supply Chain Design & Management
- Sustainable Impact Analysis

www.ecoledesponts.fr



Boostez votre carrière avec un Executive Master ou un Executive MBA

Lyon - Paris - Online

executive.emlyon-lyon.com

emlyon business school

early makers since 1872

emlyon business school est un établissement privé d'Enseignement Supérieur technique reconnu par l'Etat - Avril 2023 - Toutes les marques sont déposées - *Entrepreneurs visionnaires

➔ *un conseil en évolution professionnelle.* » Le CEP est en effet facilement mobilisable via Pôle Emploi, l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec), les opérateurs de compétences (Opc) des différentes branches professionnelles... et gratuit. Pourtant, selon France Compétences, l'instance de régulation et de financement de la formation professionnelle, si le recours au CEP reste faible en proportion du nombre de formations financées par le CPF, il est cependant en augmentation de 52 % entre 2020 et 2023.

CHALLENGER LES ORGANISMES

Pour aider à mettre en œuvre les droits à la formation, l'Etat a créé moncompteformation.gouv.fr en 2021, qui recense toutes les formations professionnelles certifiantes ou diplômantes. Un genre de Parcoursup pour adultes. Fort pratique mais mieux vaut savoir ce qu'on cherche avant d'y aller, pour avoir des chances de le trouver – d'où l'importance de respecter au préalable l'étape du questionnement sur ses besoins. Sur ce site figurent également les droits individuels à la formation de chacun, soit la « tirelire » individuelle dans laquelle il est possible de piocher, alimentée à hauteur de 500 euros par an, avec un plafond à 5 000 euros. « *Quand ce plafond est atteint, il ne peut plus progresser et ne produit pas d'intérêts, glisse Mariella, il ne faut donc pas hésiter à l'utiliser...* »

Mais toutes les formations ne figurent pas sur ce portail. On peut aussi en trouver ailleurs, ni certifiantes ni diplômantes, mais de qualité.

Comment s'y retrouver ? Si l'objectif est de préparer un diplôme reconnu (bachelor, master, master of business administration [MBA], etc.), nos experts recommandent de se concentrer sur les formations certifiées, proposées par des établissements reconnus et labellisés : CGE pour les grandes écoles, CTI pour les écoles d'ingénieurs, AMBA pour celles qui proposent des MBA, Qualiopi, etc.

Mais même quand on vise une formation non certifiante, et courte, il faut passer au peigne fin le package proposé : se faire envoyer le programme détaillé, le calendrier, le profil des formateurs, et, dans le cas des formations longues, demander les contacts d'un ou deux anciens stagiaires. Si ces quelques précautions sont mal reçues par l'organisme de formation, mieux vaut l'oublier. La possibilité de faire un stage en fin de formation peut aussi être un plus. Ainsi pour Pablo, 35 ans, qui a changé de voie après un master en coopération internationale. Sa formation de cinq mois en analyse de données n'était pas certifiante. Mais pour lui ce n'était pas un problème : « *Elle était prise en charge par la Région Île-de-France, je n'avais rien à payer. Et j'avais la possibilité de faire un stage, ce qui pour moi était essentiel.* » Un bon calcul, puisque Pablo a été embauché juste après par l'entreprise qui l'avait pris comme stagiaire.

DÉGAGER DU TEMPS POUR ÉTUDIER

Le besoin en formation défini, l'organisme choisi, le financement bouclé : maintenant, il faut travailler. Après trois ans à plancher sur sa thèse, Matthieu, le professeur doctorant, le reconnaît bien volon-

OLIVIER, 45 ANS, RESPONSABLE DE ZONE EXPORT DANS UNE ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE EUROPÉENNE

“LE BONUS DU MBA ? LA BONNE AMBIANCE ENTRE ÉTUDIANTS”

« Dans mon métier, à 45-50 ans, il y a un risque de stagner dans l'entreprise si on n'a pas de bac+5. Pour pouvoir monter dans la hiérarchie, et acquérir de nouvelles connaissances plus académiques que celles apprises avec mon seul diplôme, un DUT techniques de commercialisation, j'ai donc décidé de préparer un executive MBA. Puisque je n'avais qu'un bac+2, j'ai d'abord dû valider un bac+3 par la VAP. Un gros dossier à produire, et une soutenance devant un jury

de ma future école, l'ICN Business School de Nancy, pendant deux heures. L'école m'a accordé une bourse et je paie le reste à charge avec mes économies. J'ai quatre jours de cours par mois en présentiel, pour lesquels je pose des congés payés, puisque je suis toujours en poste dans mon entreprise – quand je n'en aurai plus je prendrai des congés sans solde ! Le contenu de la formation est conforme à mes attentes : j'ai l'impression de décupler mes capacités, et je peux

directement mettre en application à mon travail certains outils que je découvre en cours. Le bonus que je n'attendais pas, c'est la très bonne ambiance qui règne entre les étudiants : nous avons entre 31 et 56 ans et venons de secteurs très variés, la banque, l'ingénierie, les ressources humaines... Parfois, je me dis que j'aurais peut-être dû m'engager dans cette formation plus tôt. Mais avec mes enfants plus petits cela aurait été très compliqué. »

tiers : se remettre aux études a été beaucoup plus dur que ce qu'il avait imaginé initialement. Beaucoup de sacrifices, plus de loisirs ni de vacances, moins de temps pour le couple et la famille, vingt heures de travail par semaine en plus de la préparation de ses cours au lycée et des journées de douze heures le week-end : « *On pense thèse, on respire thèse, on vit thèse* », résume-t-il. Certes la thèse est un challenge plutôt intense, en formation continue comme en formation initiale, mais n'importe quelle formation, même courte, suppose du travail personnel en plus des cours, pour faire des progrès et fixer les nouvelles connaissances et compétences. Un aspect souvent sous-estimé au moment du choix de la formation.

UN EFFORT GAGNANT ?

Si la formation répond aux critères fixés, son impact peut parfois dépasser les attentes : les nouvelles compétences acquises se doublent d'effets bonus, notamment après une formation longue, tels que le développement du réseau professionnel, et redynamisent le plaisir au travail, voire la confiance en soi. Comme en témoigne Nadine, qui a repris ses études à 55 ans pour obtenir un master de psychologie – l'occasion pour elle de tourner la page du burn-out qui l'a frappée après trente-deux ans de salariat dans le secteur du médico-social : « *Me retrouver à l'université en L2 de psychologie après tout ça n'était pas une simple affaire, mais ça a été un grand bonheur.* » Certes il a fallu s'accrocher dans la durée, quatre ans, en se finançant avec l'argent du licenciement et du procès aux prud'hommes qui ont suivi son burn-out. Mais aujourd'hui, Nadine a réussi sa reconversion comme psychologue du travail. La sexagénaire continue aussi de se former, à distance cette fois, pour décrocher une certification de praticienne en psychothérapie, sur deux ans, ou plus : « *Si je dois redoubler, ce n'est pas grave, je suis prête à me former jusqu'à 70 ans !* »

Marjorie, 36 ans, aujourd'hui ingénieure de recherche à l'Ecole de Biologie industrielle de Cergy-Pontoise, est tout aussi ravie de son parcours en formation continue. Recrutée il y a dix ans avec une licence professionnelle de chimie, elle a décroché un master en cumulant le système de la VAP (validation des acquis professionnels) et une année de cours à l'université : « *Ce diplôme m'a demandé beaucoup d'efforts et d'organisation, mais c'est une belle reconnaissance qui m'a donné confiance en moi.* » Et si jamais Marjorie souhaite un jour changer d'entreprise, elle a désormais un bac+5 à faire valoir sur son CV. ■



Enlighten. Lead. Change.

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

STIMULEZ
VOS PROJETS
D'ÉVOLUTION
PROFESSIONNELLE

ESSEC EXECUTIVE EDUCATION

FT
FINANCIAL
TIMES

#6 EXECUTIVE
EDUCATION
PROGRAMS

CEFDG AACSB ACCREDITED EQUIS ACCREDITED ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED aifac

exed@essec.edu

132.3070.323



**LA FORMATION CONTINUE
TOUT AU LONG DE LA VIE**

**TBS EDUCATION VOUS ACCOMPAGNE À TOUT ÂGE
DANS VOTRE PARCOURS DE FORMATION**

FORMATIONS
POUR DIRIGEANTS
MANAGEMENT
OPÉRATIONNEL
MASTÈRE SPÉCIALISÉ®
EXECUTIVE DBA
GLOBAL EXECUTIVE MBA
FORMATIONS COURTES
Éligibles au CPF

CONTACT
formationcontinue@tbs-education.fr
05 61 29 46 66

3 ACCRÉDITATIONS INTERNATIONALES
AACSB ACCREDITED EQUIS ACCREDITED ASSOCIATION OF AMBA ACCREDITED

INSPIRING
EDUCATION
INSPIRING
LIFE

tbs
EDUCATION



VALIDATION DES ACQUIS

UN DIPLÔME GRÂCE À LA VAE

Décrocher une certification sans reprendre ses études, c'est ce que permet la valorisation du parcours professionnel. Accessible à tous, elle demande une bonne dose d'investissement et de motivation

C'est un peu par hasard que Nathalie, 30 ans, s'est fait une place dans le secteur de la communication et de l'événementiel. Alors qu'elle se destinait à l'ingénierie pédagogique, un stage dans une entreprise qui fait de la formation professionnelle mais aussi de l'événementiel lui fait découvrir cet univers : c'est la révélation ! « Après mon diplôme, fin 2015, cette entreprise m'a embauchée à la fois comme formatrice et responsable de la communication, ce n'était pas banal ! J'y suis restée presque six ans, en faisant de moins en



moins de formation et de plus en plus de communication. » Pour s'adapter aux exigences de son poste, la jeune femme se forme seule à coups de lectures et de vidéos d'experts du secteur. Tout va bien, jusqu'au premier confinement, au printemps 2020 : « Cette période a été une grosse claque pour tout le secteur de l'événementiel mais aussi pour moi. J'avais envie de quitter mon job, mais j'avais aussi peur de ne pas pouvoir en retrouver un sans diplôme dans le domaine de la communication. » Nathalie se lance donc en octobre 2020 dans une validation des acquis de l'expérience (VAE), dans le but d'obtenir un master information et communication, qu'elle décrochera en novembre 2022 : « Je pensais y consacrer une année, ça m'en a pris deux, mais ça m'a complètement reboostée. La préparation du dossier de VAE et le travail de recherche pour valider le master m'ont permis de prendre du recul sur mon expérience, de me remémorer tout ce que je savais faire et de reprendre confiance en moi. » Au point de réussir à décrocher un nouveau poste dans l'événementiel au sein de la branche événements du groupe de presse Ebra six mois avant de valider son diplôme.

Un parcours exemplaire qui peut faire envie à ceux qui, après dix, quinze, vingt ans dans le monde professionnel, continuent pourtant de subir une forme de syndrome de l'imposteur, faute de diplôme ad hoc. Pas facile, par exemple, quand on est quadra ou quinquagénaire et avec un bac+2 pour seul bagage académique de voir débarquer dans son entreprise de jeunes recrues fraîchement auréolées d'un bac+5. « Il arrive aussi que des salariés s'engagent dans la VAE parce que leur BTS ou leur DUT ne leur permet pas de grimper les échelons, en dépit d'un bon bagage technique, explique Estelle Pastor, responsable de la formation continue à l'école d'ingénieurs

Centrale Nantes. D'autres ont déjà un bac+5 mais n'ont pas fait d'école d'ingénieurs, et c'est l'entreprise, voire les clients, qui mettent la pression pour que le salarié en ait le titre. »

OUVERTE À TOUS

Pendant une période de chômage, la VAE peut aussi être un moyen efficace de valoriser son CV : moins chronophage qu'une formation à temps plein, elle laisse plus de temps pour chercher un nouvel emploi. Ouverte à tous, salariés du privé et du public, en CDI comme en CDD, intérimaires ou indépendants, la VAE permet de décrocher plusieurs types de certifications professionnelles : diplôme (du CAP au bac+8), titre (délivré par le ministère du Travail), certificat de qualification professionnelle (CQP, délivré par une branche professionnelle). Bonus : son coût peut être entièrement pris en charge par les fonds de la formation professionnelle. Bref, elle a tout d'un bon plan. Sauf que la VAE n'est pas une baguette magique pour décrocher un diplôme sans effort : seulement 30 000 parcours validés chaque ➤➤

PROGRAMME — MASTÈRE SPÉCIALISÉ®



SE DÉMARQUER,
DÉVELOPPER
SON EXPERTISE

Choisir le Programme Mastère Spécialisé® de CESI

9 cursus post-bac +5 déclinés en 23 parcours d'excellence dans 4 domaines :

Informatique & Numérique / Industrie / BTP / Management

CAMPUS DE NANTERRE

paris.cesi.fr

MS MASTÈRE SPÉCIALISÉ HESAM UNIVERSITÉ FRANC COMPTES

Établissement d'enseignement supérieur technique privé

CESI
ÉCOLE D'INGÉNIEURS

LA VAP, POUR RETOURNER ÉTUDIER

La validation des acquis professionnels (VAP) fonctionne sur le même principe que la VAE mais n'a pas la même finalité: si la VAE permet de valider un diplôme sans reprendre ses études, la VAP permet de valider un diplôme intermédiaire, ou un « morceau » de diplôme, avant de retourner étudier. Comme pour Marjorie, 36 ans, aujourd'hui ingénieure de recherche à l'École de Biologie

industrielle de Cergy-Pontoise: « Quand je suis entrée à l'EBI j'avais une licence professionnelle de chimie. J'étais attachée de recherche et d'enseignement, et au fil des années j'ai pris de plus en plus de responsabilités. Seulement, pour devenir ingénieure de recherche, il me fallait un bac+5. » Marjorie trouve le diplôme qu'il lui faut à l'université de Cergy-Pontoise: un master formulation

et data mining. Mais elle ne peut pas le valider entièrement par la VAE car il lui manque des expériences professionnelles, notamment en statistiques. On lui propose alors la VAP: elle valide ainsi la première année du master, et retourne sur les bancs de la fac, en alternance avec son emploi à l'EBI, pour faire la deuxième année du master. Et acquérir les compétences nécessaires pour valider son cursus, qu'elle décrochera un an plus tard – avec 15 sur 20 de moyenne générale!

➔ année. Le gouvernement espère faire grimper ce chiffre à 100 000 par an d'ici à 2027 – et une nouvelle plateforme numérique destinée à l'information des candidats est attendue dans les prochaines semaines.

QUATRE ÉTAPES INCONTOURNABLES

Concrètement, ce dispositif suppose de démontrer que chaque module de compétence du diplôme visé est maîtrisé par le candidat, en le rattachant à telle

ou telle de ces expériences professionnelles (ou personnelles), le tout en quatre étapes incontournables.

La première: l'identification de la certification qui « colle » le mieux à son expérience professionnelle (diplôme, CQP ou titre). Il n'est pas inutile de mener une petite enquête sur les collègues ou les confrères qui occupent ou ont occupé les mêmes fonctions pour repérer quel est leur diplôme. Et le réseau LinkedIn peut être très utile si on préfère rester discret sur son projet.

Deuxième étape: remplir un dossier de recevabilité. Un document Cerfa est adressé à l'organisme certificateur (école, université, chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers, qui délivre le diplôme, le titre ou le certificat), afin qu'il s'assure que l'expérience professionnelle est en lien avec la certification visée – parce qu'une expérience de vingt ans comme comptable dans une banque ne permettra pas, par exemple, de s'engager dans une VAE destinée à décrocher un master en finance; en revanche, elle peut permettre de décrocher le diplôme d'expertise comptable.

Le dossier de recevabilité validé (en l'absence de réponse dans les deux mois, il est considéré comme tel), le candidat est prééligible à la VAE et peut s'attaquer à la troisième étape: la réalisation de son dossier de validation, qui tient du travail de dentellière. Un dossier papier dans lequel il faut expliquer en détail pourquoi telle expérience professionnelle acquise dans tel contexte sur telle période permet de valider tel module du diplôme visé. A cette étape, toutes les expériences peuvent être mobilisées: professionnelles, bien sûr, mais aussi expériences personnelles en tant que bénévole dans une association, en tant qu'élu politique ou en tant que sportif de haut niveau... « J'ai récupéré la maquette du master que je visais, se souvient Nathalie, avec la liste des cours et des attendus. Ensuite a commencé un travail de fourmi pour les faire coïncider avec mes expériences. » Attention, chaque expérience avancée doit être prouvée: attestation d'employeur, contrat, compte rendu, organigramme, tableau de



ESGEXECUTIVE
RÉVÉLEZ-VOUS !

EXECUTIVE MBA PART-TIME
TITRES RNCP CERTIFIÉS DE NIVEAU 7
FORMATIONS COURTES

ORGANISME DE FORMATION PROFESSIONNELLE

suivi budgétaire... Suivant le type de certification, il faudra « seulement » fournir au jury un tableau contenant ces informations ou le compléter par un mémoire complet – si le diplôme visé est un master, par exemple. C'est ce qu'a fait Nathalie, mais elle en garde un très bon souvenir : « *Je parlais de mon travail et je filais à la bibliothèque universitaire pour faire avancer mon travail de recherche, quand j'ai eu terminé j'étais presque déprimée que ça s'arrête !* »

SEIZE MOIS EN MOYENNE

Reste que le parcours de VAE est un travail d'introspection long (seize mois en moyenne), et complexe, qu'il est plus difficile de mener seul. Pour cette raison, Estelle Pastor suggère de faire un bilan de compétences avant de se lancer, afin de bien « défricher » son parcours en amont, en bénéficiant d'un regard extérieur très utile pour identifier des compétences utilisées au quotidien, mais qu'on ne pense pas à valoriser. On peut aussi avoir recours à un conseil en évolution professionnelle (CEP), gratuit et personnalisé, via l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec), par exemple. Les dispositifs académiques de validation des acquis (Dava) peuvent aussi accompagner gratuitement les candidats (francevae.fr). De même, l'organisme détenteur du diplôme visé est censé proposer un accompagnement dans la démarche de VAE, dont la qualité est variable en fonction des établissements... alors qu'un diplôme obtenu par la VAE a exactement la même valeur qu'un diplôme obtenu par la formation initiale, la formation continue ou la formation en alternance.

Quand le dossier de validation est terminé, reste une ultime étape : sa transmission à un jury, et éventuellement un oral de présentation. Attention : ces jurys ne se réunissent pas à la demande, mieux vaut donc s'en inquiéter très tôt, tout au début de la démarche de VAE. C'est ce jury, constitué de professionnels et de représentants de l'organisme, qui délivre la certification, en totalité, partiellement ou pas du tout.

En cas de validation partielle, le candidat a la possibilité de suivre les cours qui lui permettront d'obtenir les compétences qui lui manquent ou, si c'est la recommandation du jury, de compléter son expérience par un stage ou une immersion professionnelle. Bonne nouvelle : tout bloc de compétences validé l'est à vie, il reste donc possible de valider son diplôme en VAE en plusieurs étapes – mais le risque est alors d'autant plus grand de se découvrir avant d'avoir atteint la fin du processus. ■



Nathalie
Promotion 2022

EXECUTIVE MASTER

Technologie • Innovation • Leadership

VOUS ÊTES CADRE DIRIGEANT ?

Rejoignez l'Executive Master de l'École polytechnique et vivez une expérience unique au cœur de l'innovation tout en continuant de travailler.



Inscrivez-vous
à notre session
d'information

IAE AIX (Aix-Marseille Graduate School of Management
Aix-Marseille Université

Donnez une nouvelle dimension à votre carrière professionnelle

Découvrez l'Executive Education

- Executive MBA
- Executive Master en Management
- MSc spécialisés

FT
FINANCIAL TIMES

EQUIS

DIGITAL

RÉUSSIR EN LIGNE

Plus souples et souvent moins onéreux qu'en présentiel, les cours à distance ont tout pour plaire. Mais ils ont aussi leurs limites: principalement le manque d'interactions, source de la plupart des abandons



Après une reconversion dans le métier de psychologue du travail, Nadine, 60 ans, s'est engagée dans une formation complémentaire de praticienne en psychothérapie. 109 euros par mois pendant deux ans, à distance, et à son rythme: «*J'ai trois cours par semaine, des devoirs, des QCM, des rencontres en présentiel avec les autres étudiants de*

temps en temps, et un mémoire à rendre en fin de cycle, à l'automne prochain, pour obtenir ma certification. » Un mode de formation qui convient très bien à la sexagénaire, puisqu'il lui permet de maintenir son activité professionnelle de psychologue, tout en acquérant de nouvelles compétences qui lui permettront de développer son champ d'intervention.

Si l'e-learning n'a pas attendu la pandémie de Covid pour se développer, il est clair que celle-ci l'a sacrément dopé. Quitte à passer des heures assis à leur bureau, beaucoup de salariés en ont profité pour s'offrir des formations en ligne. Certains ont suivi des Moocs (massive open online courses), ces cours proposés, à l'origine – il y a une dizaine d'années –, par de prestigieuses universités américaines. L'offre est aujourd'hui considérable et très variée. Il est ainsi possible de suivre les cours de Business analytics de Harvard intégralement à distance (sur huit semaines et pour 1750 dollars) ou de préparer un bachelor d'informatique proposé par la University of London (sur trois ans et pour 11 915 livres), mais il faudra les financer sur ses fonds propres.

Pour les solutions gratuites, il y a la plateforme FUN (France Université numérique, fun-mooc.fr), lancée en 2013 par le ministère de l'Enseignement supérieur. Y sont proposées des formations en ligne produites par 160 organismes partenaires, écoles, universités, instituts de recherche, etc. Parmi les cours ouverts

à l'inscription en ce début de printemps : « S'initier à la data science et à ses enjeux » (proposé par l'université de Cergy-Pontoise), « Des risques psychosociaux vers la santé mentale en entreprise » et « Le contrôle de gestion pour tous » (développés par le Conservatoire national des Arts et Métiers [Cnam]) ou encore « Statistique pour l'ingénieur » (élaboré par l'Institut Mines-Télécom). De quoi booster ses connaissances sans sortir de chez soi et sans avoir à demander l'autorisation de son employeur.

PERSÉVÉRANCE REQUISE

A condition de réussir à suivre son Mooc jusqu'au bout – en effet, des travaux menés par des chercheurs belges et canadiens sur les plateformes stars des cours en ligne (Coursera, Udacity, EdX) ont montré que seulement de 5 à 10 % des cours à distance étaient suivis jusqu'à leur terme. L'explication à ces (très nombreux) abandons ? La pauvreté de l'expérience utilisateur, sans interaction. Stéphane Dubreuille, qui dirige la formation continue de Neoma Business School, en convient : ➤



CRÉONS VOS OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

> L'IESEG vous accompagne au travers de parcours sur mesure, de formations diplômantes (Mastères Spécialisés® et MBA) et de projets de recherche appliquée pour votre transformation et celle de votre organisation.



EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY*

*Former et faire grandir les acteurs du changement oeuvrant pour une société meilleure

➔ « En raison de la pandémie, nous avons dû engager une digitalisation forcée de tous nos cours. Cela nous a permis de mieux cerner les avantages et les inconvénients de la formation à distance. On a vite compris qu'il n'était pas très efficace en termes d'apprentissage de demander aux apprenants, même très motivés, de rester cinq à six heures d'affilée derrière un écran. »

MANQUE D'ÉCHANGES

La formation en ligne demande en effet beaucoup d'efforts d'ingénierie pédagogique pour être efficace, et de développer une approche ludique et variée, mêlant QCM, jeux, lectures, vidéos. Mais l'une de ses principales limites reste évidemment le manque d'interaction en face-à-face avec les enseignants, comme le souligne Zeling Zhong, enseignante-chercheuse en innovation digitale à l'EDC Paris Business School : « Bien que les technologies de visioconférence et de collaboration en ligne atténuent ce problème, il est difficile de reproduire l'atmosphère d'une salle de classe traditionnelle, et donc d'avoir le niveau d'interaction qui permet de générer spontanément des idées ou des sujets de discussion. » « Il est presque plus simple d'acquérir des compétences techniques en ligne, ajoute Stéphane Dubreuille, puisqu'on peut lire, regarder des vidéos, s'exercer, se mettre en



situation, en se passant d'échanges avec ses pairs. Mais pour toutes les compétences comportementales (gestion du temps, du stress, communication...), notamment en management (70 % de la formation continue chez Neoma), il faut des échanges. »

Des rendez-vous réguliers avec un superviseur sont également indispensables pour rester

motivé et concentré sur son objectif jusqu'à la fin de son programme, confirme Sylvaine Pascual, coach et formatrice spécialisée dans les reconversions professionnelles : « Deux rendez-vous en six mois avec un commercial de l'organisme, ce n'est pas un suivi sérieux. » Enfin, il faut avoir conscience que l'un des intérêts d'une formation est aussi de développer son réseau professionnel. Or suivre dans son coin un cours en ligne, fût-il dispensé par Harvard, ne permettra guère de doper son carnet d'adresses.

Cependant, plus souples, moins chères, les formations à distance permettent de s'affranchir de nombreuses contraintes quand elles sont de bon niveau... et surtout de l'éloignement et des problèmes de transport. Raison pour laquelle Neoma accueille dans

BIEN CHOISIR SA FORMATION

Selon nos experts, les formations en ligne les plus efficaces sont celles qui alternent les modalités d'apprentissage : des temps d'études asynchrones, en toute autonomie, et des temps synchrones, pendant lesquels le stagiaire échange avec les autres participants et/ou son formateur. Dans le cas d'un cours d'anglais, par exemple, il faudra privilégier ceux qui proposent régulièrement des échanges avec un locuteur natif unique,

qui pourra suivre les progrès et s'adapter si nécessaire. Il ne faut donc pas hésiter à se renseigner sur les modalités de suivi des stagiaires, la pédagogie mise en place, le temps de travail individuel, souvent sous-estimé par les apprenants, particulièrement en ligne. Enfin, il faut vérifier, surtout pour les formations certifiantes, les labels et certifications dont dispose l'organisme (CGE [pour les grandes écoles], Qualiopi, ISO 9001, etc.).



ses formations continues beaucoup de sportifs de haut niveau qui préparent leur reconversion après la compétition – notamment des rugbymans –, qui sont toute l'année par monts et par vaux. Depuis 2020, en partenariat avec Provale, le syndicat des joueurs de rugby professionnel, l'école propose aux athlètes intéressés une formation d'expert immobilier 100% à distance, avec un projet à mener, encadré par un coach, le tout sur dix mois.

Chez Lingueo aussi, on est très attentifs au suivi des cours. Arnaud Portanelli, son cofondateur, revendique un taux d'assiduité exceptionnel de 96% dans ses cours particuliers de langue : « *Le problème n'est pas la formation*

en ligne en soi mais le manque d'interlocuteur. Nous suivons de près les taux d'engagement et de décrochage. La liste de nos gros clients, Air France, Disney, des sociétés où la maîtrise des langues étrangères est stratégique, parle pour nous et montre que la formation en ligne peut être efficace. »

RESTER MOTIVÉ

Ce n'est pas Pablo qui dira le contraire : à l'origine professeur, le trentenaire s'est reconverti avec succès comme analyste de données après une formation de cinq mois à temps complet payée par la Région Ile-de-France, en 2022 : « *Mon principal critère de choix était que la formation soit suivie d'un stage. A l'origine elle devait se dérouler en présentiel, mais nous n'étions pas assez d'inscrits, elle s'est donc tenue à distance.* » Pas un problème pour Pablo, même s'il reconnaît avoir connu quelques baisses de régime pendant sa formation, qu'il décrit comme « *intense* » : « *Tout repose sur la motivation, l'intérêt pour le sujet de la formation, mais aussi les échanges avec les autres stagiaires. Heureusement, nous avons une plateforme d'échange en ligne, sur laquelle nous pouvions discuter quotidiennement. C'était très efficace pour garder le lien entre nous et rester motivés.* » Surtout, le stage de Pablo s'est tellement bien passé qu'il a été immédiatement embauché en CDD. Une reconversion réussie, après une formation en ligne, c'est donc possible. ■

EXECUTIVE EDUCATION

5 MASTERS OUVERTS AUX PROFESSIONNELS

SEPTEMBRE 2023

**Communicants,
professionnels en reconversion,
offrez-vous de nouveaux horizons.**

**Intégrez l'un des 5 masters professionnels
à temps plein en communication du CELSA
Sorbonne Université.**

**Inscription jusqu'au 16 mai 2023
reentrée le 12 septembre 2023**

<https://fc.sorbonne-universite.fr>

Formations longues diplômantes

Evelyne Durel

evelyne.durel@sorbonne-universite.fr



ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES
EN SCIENCES DE L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION



**Votre désir de formation est unique,
notre exigence est continue.**

Contactez nos conseillers formation continue
executive@icn-artem.com / +33 (0)6 25 11 09 61

PARIS • NANCY • BERLIN



icn-artem.com



DÉMISSION-RECONVERSION

TOUT PLAQUER... EN TOUTE SÉCURITÉ

Peu connu des salariés, ce dispositif permet de se reconvertir et de bénéficier d'un accompagnement et d'allocations chômage. Une démarche toutefois longue à mettre en œuvre et qui nécessite un sens de l'anticipation



Abandonner ses habits de contrôleur de gestion dans une multinationale pour devenir psychopédagogue à son compte : tel était le projet de Désirée, 36 ans. Un sacré challenge, puisque cela supposait de se former à un nouveau métier mais aussi de renoncer à un salaire régulier pour découvrir les joies et les affres de l'indépendance. « *Oui, c'est un pari, mais je suis confiante, et surtout j'ai deux ans devant moi pour tirer un revenu de ma nouvelle activité* », se réjouit Désirée. L'ex-contrôleuse de gestion n'est pas rentière : elle a « simplement » bénéficié du dispositif démission-reconversion créé par la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de septembre 2018. Le principe : un salarié du privé en CDI peut recevoir des allocations chômage pendant deux ans s'il

démissionne pour se former et changer de métier ou pour créer ou reprendre une entreprise.

Une aubaine, mais qui remporte assez peu de succès. Selon les chiffres de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (Dares), seulement 25 000 personnes ont mobilisé la démission-reconversion depuis son lancement, en novembre 2019, à rapprocher des 470 000 démissions en CDI enregistrées chaque trimestre. Sonia Lakehal, responsable marketing et recrutement à l'Essec – la grande école de commerce installée à Cergy –, rencontre beaucoup de cadres qui souhaitent se former et parfois quitter leur entreprise, mais bon nombre d'entre eux n'ont jamais entendu parler de ce dispositif : « *Il a pourtant des avantages, notamment celui de bénéficier de droits auprès de Pôle Emploi, mais la plupart ne le connaissent pas. Et il est tout de même long à mettre en œuvre.* » Sylvaine Pascual, coach qui accompagne beaucoup de cadres en reconversion, fait le même constat et ajoute ➡

ESLSCA
Business School Paris

Scannez moi !

**Donnez un
nouvel élan à votre carrière**

FORMATIONS CERTIFIANTES

Banque • Finance • Gestion de Patrimoine • Management

📍 De 1 jour à 9 mois
🔄 Format Hybride

Qualopi
processus certifiés
REPUBLIQUE FRANÇAISE
La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions suivantes : actions de formation et VAE

Cette offre de formation est éligible à
MON COMPTE FORMATION
Financé par le CPF

KEDGE
EXECUTIVE EDUCATION

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED AMBA ACCREDITED

**Formations
en management
général et spécialisé
pour les professionnels**

Classement
FT 2022

6^{ème}
Business
School
Française
en matière
d'Executive
Education

**N'ATTENDEZ
PAS QUE LE
MONDE
VOUS CHANGE**

Découvrez nos programmes ➔

➔ que « ce dispositif n'est pas fait pour celles et ceux qui doivent quitter l'entreprise rapidement, parce qu'ils sont au bord du burn-out ou parce qu'on cherche à les mettre dehors ». Sans compter que, si bon nombre de salariés rêvent de reconversion, avec un pic au retour des vacances estivales, peu finissent par faire le grand saut.

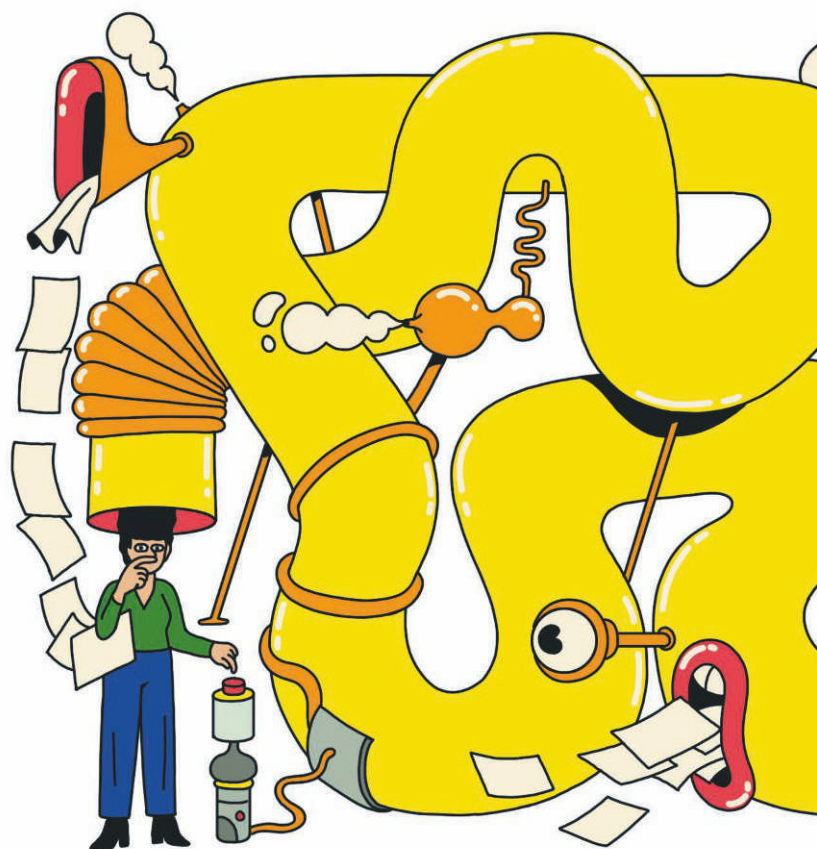
Cependant, ce dispositif mérite d'être examiné lorsqu'on souhaite quitter son entreprise – avec un projet de changement professionnel bien charpenté – et qu'on ne parvient pas à obtenir une rupture conventionnelle.

POUR SE FORMER...

Des conditions strictes et un timing précis sont à respecter pour bénéficier du dispositif démission-reconversion. En premier lieu, il faut justifier d'une activité continue et à temps plein en CDI de droit privé depuis au moins cinq ans (soit 1300 heures travaillées au cours des soixante mois précédant la rupture du contrat), mais aussi avoir un projet « réel et sérieux » nécessitant le suivi d'une formation ou un projet de reprise ou de création d'entreprise, y compris individuelle. Les agents publics, les salariés en CDD et les indépendants ne peuvent pas en bénéficier. De même, sont exclues les personnes qui ont démissionné avant de faire la demande d'entrée dans le dispositif auprès

de l'organisme paritaire qui le gère, Transition Pro (transitionpro.fr). D'où l'importance de prendre tous les renseignements nécessaires avant de quitter son entreprise.

Bien avant d'envoyer sa lettre de démission, se rapprocher d'un conseiller en évolution professionnelle (CEP) – à contacter via l'Association pour l'Emploi des Cadres (Apec), par exemple, ou sur le site officiel demission-reconversion.gouv.fr – qui vous accompagne dans la constitution du dossier à présenter à Transition Pro, seul organisme habilité pour accorder ou non la démission-reconversion. Cette étape, obligatoire et gratuite, fait office de premier filtre... mais n'est pas toujours convaincante. Guillemette, 43 ans, qui a choisi de quitter son poste de cadre dirigeante pour changer de métier, a été déçue par cet accompagnement sollicité en septembre 2022 : « Je suis restée sur ma faim, on m'a juste expliqué le dispositif et donné un questionnaire à remplir... » Pourtant, le dossier à fournir n'est pas une simple étape administrative : le candidat doit démontrer qu'il a un projet clair et réaliste, en phase avec les besoins du marché



QUELLES ALLOCATIONS MENSUELLES ?

Le dispositif démission-reconversion est aussi touché par le dernier volet de la réforme de l'assurance chômage, entrée en vigueur le 1^{er} février 2023. Le montant de l'indemnité journalière est égal à 57 % du salaire brut antérieur, mais il est diminué de 30 % à partir du septième mois, si le salaire qui a servi à calculer le montant de l'allocation est supérieur à 4 700 euros brut... sauf si l'allocataire a plus de

57 ans. Un plancher est cependant fixé à 2 261 euros net par mois. La durée d'indemnisation est de deux ans, sauf pour les démissionnaires qui ont plus de 53 ans, soit deux ans et demi pour les 53-54 ans, trois ans pour les plus de 55 ans. A bien prendre en compte dans les calculs : le début du versement de l'allocation est repoussé si des congés payés non pris ont été payés au moment de la démission.



du travail, donner le détail du programme et le plan de financement de la formation qu'il souhaite suivre et fournir attestations et diplômes qui prouvent qu'il peut accéder à cette formation – notamment dans le cas d'une formation diplômante.

... OU CRÉER SON ENTREPRISE

Si le projet est de créer ou de reprendre une entreprise, le dossier devra comprendre une étude de marché et un business plan. Le conseiller de Guillemette avait omis de le préciser, alors qu'elle avait expliqué vouloir se lancer en indépendant, ce qui suppose de créer sa société. Pour les futurs créateurs ou repreneurs d'entreprise, il est recommandé de suivre une formation courte auprès d'une chambre de commerce et d'industrie (CCI), par exemple, afin d'acquérir les bases juridiques et comptables pour bien « vendre » son dossier à Transition Pro. Désirée, forte de son expérience de contrôleuse de gestion, n'avait pas

d'inquiétude quant à sa capacité à gérer une entreprise mais ne maîtrisait pas les aspects commerciaux de sa future activité professionnelle : « *J'ai donc suivi une formation courte dans une CCI, pour explorer tout le côté marketing et commercial.* »

UN PROJET "RÉEL ET SÉRIEUX"

Lorsque le dossier est transmis à l'antenne régionale de Transition Pro du candidat, la commission paritaire interprofessionnelle régionale (CPIR), composée de représentants des syndicats et d'organisations professionnelles d'employeurs, doit l'instruire et, le cas échéant, fournir au demandeur une attestation du caractère « *réel et sérieux* » du projet de reconversion professionnelle. Elle va, entre autres, vérifier que le candidat est suffisamment motivé et a bien compris toutes les implications qui en découlent, notamment en termes de conditions de travail, de mobilité géographique, d'acquisition de nouvelles compétences. En cas de refus, il doit être justifié par le CPIR, et le demandeur dispose de deux mois pour déposer un recours. Confiante, Désirée avait peu de doutes sur l'issue de l'examen de son dossier puisqu'elle avait déjà validé, en 2020, une formation de coach professionnel en dehors de son temps de travail, ce qui prouvait sa motivation. Dans son dossier, elle expliquait vouloir suivre une formation complémentaire

pour pouvoir faire passer des bilans de compétences et élargir sa clientèle potentielle, et le financer avec son compte personnel formation (CPF) et un peu de ses économies.

Enfin, une fois l'attestation du CPIR en poche, le salarié a six mois pour démissionner de son entreprise et s'inscrire dans la foulée à Pôle Emploi – dès le lendemain de sa démission pour ne pas perdre de jours d'indemnisation. Il aura alors droit aux mêmes allocations chômage que s'il avait été licencié, avait terminé un CDD ou obtenu une rupture conventionnelle. Pour Désirée, l'ensemble du processus a pris une petite année, entre le dépôt de son dossier à l'automne 2021, l'entrée en formation en janvier 2022, et la création de son entreprise en septembre 2022. Mais c'est sans tenir compte du fait qu'elle avait entamé sa réflexion bien plus tôt, dès 2019, en se formant au coaching. Autant dire que si le dispositif démission-reconversion est séduisant, il demande un vrai sens de l'anticipation et une énergie de compétition ! ■

SKEMA
BUSINESS
SCHOOL

EXECUTIVE EDUCATION

Challenge conventions.
Expand your reach.

- Programmes diplômants
- Formations courtes et certifiantes
- Solutions sur mesure
- Formation 100 % en ligne

WWW.SKEMA-BS.FR

AFRIQUE DU SUD
BRÉSIL | CANADA
CHINE | ÉTATS-UNIS
FRANCE



SENIORS

SE FORMER POUR ÉVITER LE PLACARD

Retrouver le chemin de l'école à 50 ans passés est un challenge, mais aussi une façon efficace de rafraîchir sa motivation, sa vision du travail et son CV. Nos conseils

A 54 ans, Denis a pris une grande décision: reprendre ses études. « J'avais seulement un bac+2 en commerce, après lequel j'avais commencé une licence d'anglais que je n'ai pas terminée... Puis, j'ai eu de beaux postes comme directeur commercial dans le nautisme, mais au fil des années j'ai commencé à regretter de ne pas avoir fait des études plus longues. » En 2014, Denis saisit l'occasion d'une réorganisation de son employeur d'alors, Zodiac, pour solliciter un départ volontaire. Il a du temps et de quoi voir venir financièrement: « Je me suis dit que c'était le bon moment. » En piochant dans ses indemnités de départ, Denis s'offre

un Executive MBA de la Rennes School of Business – 25 000 euros pour un diplôme accrédité de commerce et de management international. Pendant dix-huit mois, il replonge dans les prises de notes et les devoirs, avec des camarades de classe de tous les âges: « *J'étais le plus vieux mais je le vivais très bien, s'amuse-t-il, je ne me suis pas laissé larguer! J'ai même validé mon diplôme avec mention.* »

A la clé de cette expérience: un MBA, donc, mais aussi une grande satisfaction personnelle: « *Cette expérience m'a mis en paix avec moi-même.* » Diplôme en poche, Denis a décroché l'année de ses 57 ans un nouveau beau poste dans le secteur du nautisme: directeur des ventes pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez Beneteau. Grâce à son MBA? « *Je n'en sais rien. Mais ça a sans doute prouvé que j'étais très déterminé et toujours opérationnel.* »

RESTER ACTEUR DE SON PARCOURS

L'exemple de Denis est l'arbre qui cache la forêt... car en France les seniors sont un peu les oubliés de la formation tout au long de la carrière. Ainsi, selon une

étude de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (Dares) de 2016, le taux d'accès à la formation continue fléchit quand l'âge augmente: il est de 51 % pour l'ensemble des salariés, mais de 40 % pour les plus de 55 ans. Non pas que les salariés seniors ne soient pas informés de l'existence des différents dispositifs de formation continue. Mais ils sont peu demandeurs: toujours selon la Dares, un quart d'entre eux seulement déclarent vouloir suivre une formation. Les raisons avancées? Le manque d'intérêt, de temps, de soutien des employeurs, mais aussi cette idée que passé un certain âge il serait plus difficile de se remettre aux études. « *Je rencontre des seniors qui semblent penser qu'ils ne sont plus capables d'apprendre,* confirme ylvaine Pascual, coach et consultante spécialisée dans la reconversion. *Parfois aussi, ils ont peur de parler de leur besoin de formation dans leur entreprise de peur d'être catalogués comme "plus à jour". C'est un cercle vicieux.* »

Pourtant, suivre une formation, qu'elle soit courte ou longue, diplômante ou pas, n'apporte que des bénéfices, quel que soit l'âge – et peut-être encore plus ➤

IL ÉTAIT UNE FOIS, VOUS.

Changeons, ensemble,
le cours de votre histoire.

www.iae-paris.com



Une grande histoire de management

CANDIDATURES EXECUTIVE

> DU 9 MAI AU 6 JUIN 2023

SORBONNE

➔ après 50 ans. Car si les seniors français sont moins au chômage que les autres catégories de travailleurs (6,3 %, contre un peu plus de 7 % pour la population générale), ils sont plus durement touchés par le chômage de longue durée. « S'engager dans une formation permet de reprendre la main en restant acteur de son parcours professionnel, et de ne pas subir le manque d'évolution de son poste, illustre Mariella Gatignol Paysal, responsable de la formation continue à l'ESC Clermont Business School. Se former rend plus visible, en interne comme en externe, surtout quand on choisit de se former dans une grande école – un MBA dans une business school accréditée permet par exemple d'intégrer un réseau d'anciens étudiants, et toutes les ressources, rencontres, occasions de réseauter, annonces de recrutement, qui vont avec. »

VALORISER SON EXPÉRIENCE

Mais comment choisir ? Comment se motiver, aussi, quand on a des journées déjà bien remplies, des objectifs à remplir, des clients à satisfaire ? Il est possible de commencer modestement : suivre l'actualité de son domaine professionnel, entretenir ses réseaux, aller à des conférences, lire des newsletters, suivre des conférences en ligne ou des Moocs (massive open online courses, des cours en ligne ouverts à tous) – c'est déjà se former. Pour passer à la vitesse supérieure, l'offre de certifications très pointues sur un domaine précis (gestion, management, informatique, développement durable, anglais commercial, etc.) est pléthorique. Mais mieux vaut viser des organismes de formation réputés, ou adossés à des grandes écoles de management ou d'ingénieur. Comme l'ESIEA, une école d'ingénieurs parisienne qui propose des forma-

tions en cybersécurité, un secteur où la forte demande n'est pas satisfaite. Dans ses dernières promotions, les âges des « stagiaires » allaient de 23 à 57 ans. Pour acquérir une nouvelle compétence dans un domaine très précis, on choisira souvent une formation courte, mais pas forcément certifiante, résume Fiammetta Cascioli, professeure de management et directrice de l'un des masters of science de Kedge Business School. « Mais si l'objectif est d'évoluer dans l'entreprise, ou en dehors, on ira peut-être davantage vers une formation longue, diplômante », complète Fiammetta Cascioli. Ce que confirme Mariella Gatignol Paysal : « Une partie de notre cible est constituée de salariés de 40 à 55 ans. Certains viennent chercher une formation diplômante comme le MBA pour maintenir leur employabilité, prendre des postes avec plus de responsabilités. D'autres n'ont pas vraiment besoin de ce diplôme stricto sensu, mais cela leur permet d'asseoir et de légitimer leur expérience professionnelle, y compris à leurs propres yeux. De regagner en confiance, notamment quand ils ont à encadrer des équipes plus jeunes, qui ont tous des masters. »

DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

Evidemment, tout cela à un coût. Le compte personnel de formation (CPF) peut prendre en charge tout ou partie des frais en cas de formation certifiante ou diplômante (la « tirelire » est créditée de 500 euros par an avec un plafond de 5 000 euros). Au détour d'un plan de départ volontaire, il est aussi possible de se faire financer un « pack » formation. Il y a aussi un coût personnel, comme le souligne Denis : « Le rythme des cours était assez intense, deux jours et demi toutes les trois semaines, avec entre deux beaucoup de devoirs à rendre, de recherches, des projets personnels et collectifs à mener. Je devais faire attention à ne surtout pas prendre du retard, ce qui aurait été difficilement compatible avec un poste à plein temps. » Pendant sa formation, Denis travaillait comme consultant et maîtrisait son emploi du temps. « C'était vraiment une expérience enrichissante, complète le sexagénaire. J'ai apprécié de travailler en groupe, cela m'a permis d'utiliser des outils collaboratifs comme Drive, Slack... J'ai aussi réalisé que je maîtrisais déjà beaucoup de compétences au programme de mon MBA, mais les cours m'ont permis de les nommer, de mieux les utiliser, ce qui m'apporte aujourd'hui plus de confort dans mon travail. » Ou comment faire des ponts entre ce que l'on sait, ce que l'on croit savoir, et ce qu'on sait sans savoir qu'on le sait. Le début de la sagesse... ■

FRÉDÉRIQUE JESKE, PRÉSIDENTE DE SENIOR FOR GOOD,
ASSOCIATION DE LUTTE CONTRE L'ÂGISME DANS LE MONDE DU TRAVAIL

“À 50 ANS, ON A ENCORE UN TIERS DE SA VIE PROFESSIONNELLE DEVANT SOI”

« Plus on accède à la formation continue, moins on a de risques de se retrouver au placard ou sur le bord de la route. Mais toutes les études montrent que plus les salariés sont âgés, moins ils ont accès à la formation. Dans ce cas, c'est aux seniors de se prendre en main. A 50 ans, on a encore un tiers de sa vie professionnelle devant soi. Il y a des leviers à activer, le CPF en est un. Pour

apprendre quoi ? Beaucoup de cadres seniors sont des managers qui n'ont pas toujours appris le management, voilà un bon domaine dans lequel se former, par exemple au management intergénérationnel. Nous sommes en pleine révolution démographique, à l'avenir il y aura de plus en plus de seniors dans les entreprises. Il faut s'y préparer plutôt que les exclure. »

LES ENTREPRISES DE DEMAIN

SE CULTIVENT

AUJOURD'HUI.

À l'EDHEC, nous formons nos étudiants à avoir un impact positif sur le monde.

Nous accompagnons nos entrepreneurs à Station F Paris, à Lille, Nice et Berkeley en Californie en les aidant à développer leurs projets, pour que leurs idées innovantes deviennent des start-ups responsables.

Notre *Centre for Responsible Entrepreneurship*, lancé en 2022, forme les entrepreneurs de demain à développer une économie responsable, impulse de nouvelles pratiques managériales et favorise l'inclusion et la diversité.

*Make an impact**

*Agissez sur le monde.

