

Date : 11/05/11

## Obtenir un master à 30 ou 40 ans, pourquoi pas ?



Des étudiants en formation continue à l' **université Paris - Dauphine** . **Université Paris - Dauphine**

"Je ne me voyais pas responsable des ventes jusqu'à 60 ans, se souvient Sophie, 40 ans. En revanche, le côté management du métier m'intéressait beaucoup. J'ai profité du plan de restructuration annoncé par mon entreprise pour postuler au **MBA management des ressources humaines de Dauphine** ." A l'image de Sophie, des dizaines de milliers de cadres et de salariés choisissent chaque année de reprendre leurs études. A mesure que les carrières s'allongent et deviennent moins linéaires, les formations diplômantes sont un moyen de poser de nouveaux jalons dans les cursus professionnels. Elles permettent non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi de les valoriser par un titre reconnu.

Pour répondre à cette nouvelle demande, les masters, mastères spécialisés et MBA à temps partiel, mieux adaptés à la vie des entreprises, se multiplient. Même les organismes de formation professionnelle s'y mettent. "Ces dernières années, nous avons créé pas moins de 10 masters spécialisés en partenariat avec de grandes écoles", indique Catherine Goutte, directrice du développement du groupe Cegos.

## Évaluation du site

Site du quotidien national Le Monde. On y trouve le contenu de l'édition papier avec l'avantage de pouvoir accéder aux archives dont la consultation est gratuite, mais uniquement pour les articles les plus récents.

**Cible**  
Grand Public

**Dynamisme\*** : 133

\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

## UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE

La plupart des candidats se situent dans la tranche d'âge 30-45 ans. Pour eux, ces formations correspondent souvent à des points à mi-carrière, qu'ils veuillent changer de métier, de secteur, ou grimper dans la hiérarchie. "Après quelques années d'exercice, certains salariés réalisent qu'ils ne veulent pas faire carrière dans la branche qu'ils avaient initialement choisie", constate Frédéric Henrion, directeur des ressources humaines de la Lyonnaise des eaux. C'est notamment le cas des profils experts – ingénieurs, financiers – très identifiés "technique" et qui cherchent à ajouter de nouvelles cordes à leur arc, afin de viser des postes plus généralistes.

Diplômé de Sciences Po Paris et d'ESCP Europe, Renaud Mahyer n'avait pas besoin d'un nouveau trophée à son palmarès académique. Pourtant, c'est grâce au mastère spécialisé de Supélec sur les nouveaux marchés de l'énergie ("energy manager") qu'il a pu troquer sa casquette de contrôleur de gestion chez Renault contre un véritable poste de manager d'équipe chez GDF-Suez, en prise plus directe avec la vie de l'entreprise.

## BOOSTER SON CV

Autre cas de figure: les profils universitaires qui se retrouvent en concurrence avec les diplômés des grandes écoles et prennent conscience qu'ils n'ont pas avec les mêmes atouts en main. Titulaire d'un DEA (diplôme d'études approfondies) d'histoire, Arnaud, 37 ans, en avait assez de végéter dans la maison d'édition qui l'avait embauché une dizaine d'années auparavant. A l'occasion d'un plan social, il a négocié son départ et entamé un mastère spécialisé en management de l'innovation à l'Ecole centrale de Paris. Deux ans après sa sortie, cet ancien chef de projet se retrouve à la tête d'une division de 200 personnes au sein d'un grand groupe de communication, et a multiplié son salaire par 2,5.

Pour d'autres encore, le diplôme est une revanche personnelle... et un moyen de faire sauter les derniers verrous dans leur ascension. "Au-delà de la quarantaine, on a le cas de personnes qui sont arrivées à des postes à responsabilité par promotion interne. Le master est pour eux une consécration, une manière de se faire reconnaître par leurs pairs", explique Catherine Goutte. "Quand on est autodidacte, faire reconnaître ses compétences par un diplôme évite de se retrouver fragilisé sur le marché du travail en cas d'accident dans l'entreprise. C'est une véritable arme antichômage", insiste Sabine Faist, conseillère au Fongecif d'Ile-de-France, qui finance nombre de ces formations.

## L'EFFET RÉSEAU

Élargir son réseau professionnel est un autre bénéfice de la démarche. "Une formation de ce type, c'est une mine de contacts professionnels, confirme Jérôme Dézèque, diplômé du **MBA** management des ressources humaines de **Dauphine**. Tous mes camarades de promotion avaient au minimum cinq ans d'expérience et des jobs à responsabilités – le prérequis pour être sélectionné." Etre inscrit dans l'annuaire des anciens de son école ouvre également des portes... même si certains n'attendent pas aussi longtemps avant d'être sollicités. "J'ai été

contacté par des chasseurs de tête avant même d'avoir fini ma formation", s'étonne encore Arnaud, qui, de cette façon, a enchaîné deux postes à responsabilités en deux ans.

"On constate un certain turnover après ce type de formation", confirme Etienne Menut, directeur des ressources humaines de Sierra Wireless, une société canadienne de télécommunications. À tel point que certaines entreprises font signer des clauses de "dédit formation". Le salarié s'engage alors à rester un certain temps dans l'entreprise après sa formation ou à en rembourser le coût. "Si on a investi financièrement dans la formation, on demande au salarié de s'engager à rester d'un à trois ans dans l'entreprise", insiste Etienne Menut.



Des étudiants en formation continue à Grenoble Ecole de management. Prisme/Pierre Jayet-Photos 29

## SOIGNEZ LA PRÉPARATION DE VOTRE PROJET

Si les "success stories" sont forcément alléchantes, reprendre des études à 35 ou 40 ans demande une bonne dose de volontarisme. "Dans la grande majorité des cas, la démarche est à l'initiative du salarié avant de devenir un projet d'entreprise", rappelle Catherine Goutte. Pour avoir une chance de convaincre son boss, mais surtout pour ne pas se tromper de cursus, mieux vaut prendre le temps de bétonner son projet. "Avant de postuler pour mon MBA en ressources humaines, je suis allée rencontrer des DRH pour tester mon projet auprès d'eux, raconte Sophie, notre ex-responsable des ventes. Je leur ai demandé s'ils prendraient des gens comme moi dans leur équipe, et quels étaient les diplômes auxquels ils accordaient le plus de crédit."

Contacteur les responsables des formations envisagées, demander les coordonnées d'anciens élèves, permet également de mieux se projeter dans l'après-diplôme. Sans oublier le volet financement, essentiel dans la phase de préparation.

## IMPLIQUEZ VOTRE ENTREPRISE

Vient le temps de mettre son entreprise dans la boucle... en gardant à l'esprit qu'elle n'est pas à l'origine du projet et que, au vu de la durée de la formation envisagée, elle exigera des efforts en échange de son accord. "Au sein du groupe Suez, on est plutôt favorable à ce type de demandes, indique Frédéric Henrion. Mais à la condition qu'elle s'effectue dans une véritable démarche de co-investissement. Le groupe prend ainsi en charge le coût de la formation et demande aux salariés d'investir totalement ou en partie leurs jours de congés payés ou de RTT pour couvrir les journées de cours, en général 3 ou 4 par mois."

Mais, quelle que soit la société, le cas par cas demeure la règle. "On n'apporte pas le même soutien à tous les projets, précise ainsi Etienne Menut, chez Sierra Wireless. Cela dépend de leur cohérence et de l'intérêt pour l'entreprise. Au minimum, on tentera d'être facilitateurs et on autorisera quelques absences sur le temps de travail. Mais on peut aussi prendre l'intégralité du temps et du coût de la formation à notre charge." Seule constante: quel que soit le compromis trouvé, rares sont les entreprises qui acceptent d'aménager le poste de travail dans le cas d'une formation à temps partiel. Charge à l'étudiant-salarié de s'organiser pour tout mener de front.

## ATTENTION À LA SURCHAUFFE...

"En termes de temps et d'énergie, passer un diplôme quand on est salarié est un investissement majeur", prévient Catherine Goutte. Retourner sur les bancs de l'école, rédiger un mémoire..., requiert des efforts intellectuels sans commune mesure avec ce que l'on vit en entreprise. Renaud Mahyer n'en revient toujours pas d'être allé au bout de son mastère spécialisé à Supélec : "Les premiers modules d'enseignement étaient extrêmement techniques. Moi qui avais fait Sciences Po et l'ESCP, j'ai dû acquérir des connaissances sur les systèmes électriques ou la manière de produire de l'énergie. À un moment, je me suis vraiment demandé si j'allais y arriver !"

Sur le plan personnel aussi, la surchauffe est à prévoir. Thibaut Rycx, fraîchement diplômé du master management des organisations de Bordeaux École de management, se souvient d'avoir frôlé le "burn-out" : "Trois jours par mois, je dormais à Bordeaux, et c'était à ma compagne, restée à Angoulême, de gérer seule nos 4 enfants... Sans compter que j'étais aussi dans mes bouquins le soir et les week-ends. À Noël, la situation était tellement tendue qu'on a coupé les ponts pendant 4 jours." Pour pouvoir se consacrer à ses études sans faire peser toute la charge familiale sur son conjoint, Sophie Benoist a, elle, carrément décidé de mettre sa mère à contribution tous les samedis afin que son compagnon ait au moins une journée pour souffler...

## ... ET AU SYNDROME DU RETOUR

Des mois de sacerdoce... et enfin, le diplôme. Décrocher le titre tant convoité ne signifie pas pour autant la fin du parcours du combattant, notamment pour ceux qui imaginaient évoluer au sein de leur entreprise. "Même si on accueille les demandes de formation avec bienveillance, il n'est pas possible de prévoir ce que sera la situation de l'entreprise 18 mois à l'avance, prévient Frédéric Henrion. Pour les personnes qui souhaitent changer de poste à court terme, on a un engagement de moyens, pas de résultat. Et la mobilité espérée peut prendre plusieurs mois..." voire plusieurs années, dans le cas de structures plus petites.

Problème : retrouver son ancien job, quand on est plein de compétences et d'envies nouvelles, n'est pas facile. C'est le "syndrome du retour" : les gens continuent de vous voir de la même manière qu'avant, alors qu'à l'intérieur, vous êtes complètement différent. Une situation particulièrement difficile à vivre pour ceux qui sont partis en formation avec l'espoir d'accéder à un statut cadre. Si certains sont chanceux, comme Thierry Pereault, qui a vu un poste de responsable innovation, son nouveau métier, se créer dans son entreprise informatique avant même la fin de sa formation, d'autres doivent prendre leur mal en patience...

Pour autant, si l'on en croit une enquête menée par le Fongecif d'Ile-de-France auprès des salariés ayant effectué un master en formation continue, le jeu en vaut – presque – toujours la chandelle: deux ans après la fin de leur formation, ils sont 81 % à déclarer qu'ils ont concrétisé l'évolution souhaitée initialement. "Vu l'énergie et la confiance qu'il faut déployer pour mener à bien un tel projet, rares sont les personnes qui ne finissent pas par rebondir", confirme Frédéric Henrion. Parole de DRH.

Laure Cailloce

Cet article est issu du hors série du Monde "Le Guide des masters et MBA" que vous pouvez acheter sur la boutique en ligne du Monde (9,90 euros)