

# Bénédicte Fauvarque-Cosson : « Au Cnam, il n'y a pas d'âge pour se former »

Sophie de Tarié

L'administratrice du Conservatoire national des arts et métiers veut faire rayonner cette institution publique bicentenaire.

Docteur et agrégée des facultés de droit, Bénédicte Fauvarque-Cosson a été professeur des universités avant de devenir conseillère d'État en 2018. Elle a été nommée en 2022 administratrice générale du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

LE FIGARO. - Pouvez-vous

nous rappeler l'histoire du Cnam ?

**BÉNÉDICTE FAUVARQUE-COSSON.** - C'est une vénérable institution publique établie en 1794, en pleine Révolution française. Depuis l'origine, sa mission est de former un public composé de personnes qui travaillent déjà. Son fondateur, l'abbé Grégoire, a imaginé de rassembler les machines les plus modernes de l'époque. Il faut attendre 1819 pour que trois « chaires », c'est-à-dire trois postes de professeurs attirés, soient créés dont une en économie industrielle, confié à Jean-Baptiste Say. Le succès est au rendez-vous : il n'était pas rare au XIX<sup>e</sup> siècle de voir des Parisiens faire la queue pour écouter les professeurs. La devise du Cnam, « Omnes docet ubique » (« Il enseigne à tous et partout ») porte cette ambition.



Et aujourd'hui, quelle est la mission du Cnam ?

Nous formons 55 000 élèves chaque année : des étudiants en formation initiale, notamment en alternance à l'EiCnam, l'école d'ingénieurs du Cnam, mais aussi des adultes, dont l'âge moyen est d'environ 40 ans. Le siège est toujours situé dans les bâtiments historiques du quartier des Arts-et-Métiers, à Paris. Nous gérons aussi un musée qui abrite des pièces emblématiques comme le pendule de Foucault. Une exposition récente consacrée aux plus grands flops industriels a rencontré un grand succès. Nous nous appuyons aussi sur un réseau de 19 centres régionaux, eux-mêmes dotés d'environ 200 antennes. Le Cnam est également présent au Liban, en Côte d'Ivoire, au Maroc, à Madagascar et en Chine.

Les parcours du Cnam ne sont-ils pas trop longs et difficiles ?

La plupart de nos élèves suivent les cours tout en continuant à travailler, souvent le soir et le samedi. Avec un bagage déjà acquis, il est possible de devenir ingénieur en moins de cinq ans, alors que parfois en effet cela peut prendre huit ou neuf ans. Nous sommes exigeants, mais nous avons un grand savoir-faire dans l'accompagnement des élèves. Nous formons 1 200 ingénieurs par an, dont près de la moitié en formation continue. Il s'agit le plus souvent de techniciens qui souhaitent devenir ingénieurs. Nous accueillons de nombreux élèves d'origine étrangère qui veulent progresser professionnellement.

Quelles formations proposez-vous ?

Le spectre est large : nous formons aux métiers de l'industrie, mais aussi à la

**Bénédicte Fauvarque-Cosson :**  
« Nous formons 1 200 ingénieurs par an, dont près de la moitié en formation continue. »

SOPHIE DE TARIÉ/LE FIGARO

comptabilité, au commerce ou encore à la psychologie du travail. Nous proposons des licences, des masters, des doctorats ainsi que des titres RNCP. Nous avons même un Executive MBA. La formation la plus demandée est une licence de commerce, marketing et vente, suivie par près de 12 000 élèves. Nous disposons d'instituts spécialisés comme l'Enass (École nationale d'assurances) et l'Intec, spécialisé dans les métiers de la comptabilité. Parmi eux, l'Enjmin : une très belle école autour du jeu vidéo à Angoulême. Nos formations demeurent très accessibles : de 69 euros pour une unité d'enseignement de 22 heures,

à 1 300 euros pour un master 1 ou 2 et 19 000 euros pour un MBA. Enfin, nous avons été le premier établissement français à proposer des diplômés obtenus par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

**« Nous avons été les premiers à développer l'enseignement à distance, dès les années 1960, grâce à la télévision »**

**Bénédicte Fauvarque-Cosson**  
Administratrice générale du Cnam

Êtes-vous confrontés aux contraintes budgétaires actuelles ?

Bien sûr, comme l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur. Pour le seul établissement public parisien, le budget est de l'ordre de 180 millions, financés à environ 65 % par la subvention pour charges de service public versée par l'État ; le reste provient des droits d'inscription, contrats de recherche, recettes du musée, apprentissage... Les centres en région et à l'étranger sont autonomes financièrement. Le musée accueille des événements privés et nos locaux sont souvent loués pour des tournages : des scènes de la série *Lupin* ou du téléfilm *Mitterrand confidentiel* y ont par exemple été tournés.

Le Cnam est-il concurrencé par les plateformes privées ?

Nous sommes difficiles à concurrencer. Nous comptons 550 enseignants et près de 10 000 intervenants. Nous proposons également des « micro-certificats » de 7 à 30 heures conçus pour répondre aux besoins précis des entreprises. Les cours sont dispensés sur place, mais ils peuvent être suivis en direct ou en différé. Nous avons été les premiers à développer l'enseignement à distance, dès les années 1960, grâce à la télévision. Aujourd'hui, les formats sont différents, mais le Cnam n'a rien perdu de son avance. ■

## Comment financer sa formation

Christine Piédalu

Suivre une formation représente un investissement et pas uniquement en temps. Selon le programme visé, il peut s'échelonner de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros. Les MBA (master in business administration) situés dans le top des classements peuvent dépasser les 80 000 euros. Plusieurs pistes existent pour faire baisser la note. La plus connue est le compte personnel de formation (CPF). « Chez Audencia, 70 % des particuliers mobilisent leur CPF pour suivre un programme, 30 % lorsque l'entreprise développe une formation », observe Julien Breuille, directeur développement produits et services aux entreprises sur le nouveau campus de l'établissement près de Paris à Saint-Ouen.

**« La reconversion est un projet personnel, c'est donc à la personne de le construire »**

**Véronique Carresse** Directrice de l'Executive MBA de l'Edhec

Il faut savoir que chaque salarié bénéficie d'un CPF, qu'il soit en activité ou en transition professionnelle. Le maximum est fixé à 5 000 euros, à raison de 500 euros par année travaillée au moins à mi-temps. Il s'applique aux formations inscrites au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). La réforme de 2026 a toutefois apporté des modifications qui restreignent son montant en fonction des prestations. Il n'est plus mobilisable par exemple qu'à hauteur de 1 600 euros pour un bilan de compétences, et 1 500 euros pour les certifications transversales ou complémentaires qui ne permettent pas d'accéder directement à un métier, comme une formation en bureautique.

Cela dit, il est possible de faire appel à d'autres aides. Les plans de développement des compétences ou plans de formation des entreprises peuvent être mobilisés, que l'on soit dans un grand groupe ou

dans une PME. Dans le second cas, la PME fera appel à son OPCO (opérateur de compétences). « L'entreprise doit porter le projet du salarié et la demande passera par les RH. La formation doit permettre de donner plus de responsabilités au collaborateur ou de l'accompagner dans son adaptation au poste », précise Véronique Carresse, directrice de l'Executive MBA de l'Edhec.

Le projet de transition professionnelle (PTP), lui, est réservé aux salariés voulant changer de métier et suivant une formation certifiante inscrite au RNCP. Là encore, c'est l'employeur qui fait la demande. Si la formation est réalisée sur le temps de travail, la rémunération sera calculée sur la base d'un salaire moyen de référence. « La reconversion est un projet personnel, c'est donc à la personne de le construire », rappelle Véronique Carresse. La commission paritaire qui évalue le projet va tenir compte de plusieurs critères : sa cohérence, la pertinence du parcours choisi, et les perspectives d'emploi à l'issue de la formation. Des secteurs comme la cybersécurité ou le nucléaire par exemple, auront nettement plus de chances d'être acceptés. Sur les 40 participants du EMBA de l'Edhec cette année, trois utilisent ce dispositif. « Mais la reconversion reste l'exception dans un tel programme », indique Véronique Carresse.

Pour les formations diplômantes, la note grimpe vite et le financement s'apparente souvent à un patchwork de solutions. Les écoles proposent généralement d'aider les candidats. Certains établissements ont mis en place des ateliers d'aide au financement. Pour des masters particulièrement onéreux, comme les MBA, les écoles proposent des bourses : bourses d'excellence, entrepreneuriat, diversité... Autre solution, les inscriptions anticipées. De nombreux organismes proposent des tarifs préférentiels aux personnes qui transmettent leur dossier d'inscription plus tôt. Beaucoup d'établissements ont également négocié des accords auprès de banques pour des prêts à des taux avantageux. Enfin, il est important de penser à négocier ses jours d'absence pour qu'ils ne soient pas décomptés sur le temps de travail. ■

## Votre expérience vous a mené loin. Elle peut vous emmener plus loin encore.

Les expertises se consolident, les potentiels se révèlent. L'IAE Paris-Sorbonne accompagne celles et ceux qui souhaitent donner une nouvelle envergure à leur avenir.



**IAE PARIS SORBONNE**  
INSTITUT D'ADMINISTRATION EN MANAGEMENT



www.iae-paris.com

création : Clément Goss

# À Rome, ces quinquagénaires redécouvrent le plaisir d'être étudiant

Lara Ghazal à Rome

Cours d'italien, ateliers cuisine, excursions culturelles : à Rome, des personnes aux itinéraires variés vivent une immersion totale avec l'organisme EF Education First, qui dépasse largement le cadre scolaire.

Dans une ruelle du centre historique de Rome, à quelques pas du Panthéon et de la fontaine de Trevi, ils ont troqué les guides touristiques contre des cahiers d'exercices. À plus de 50 ans, toutes origines confondues, un groupe d'adultes est venu pour apprendre l'italien avec l'organisme de séjours linguistiques EF Education First, mais surtout vivre une expérience sociale et culturelle. Le dédicé arrive souvent tardivement, et parfois au dernier moment. À 53 ans, Emmanuelle, médecin du travail à Rennes, raconte ce moment de bascule avant son départ : « Je me suis demandé si ce que j'étais en train de faire, c'est à dire partir seule, était une bonne idée. » Quelques jours plus tard, elle arpente les rues romaines, carnet à la main, discutant en italien avec ses camarades venus d'Argentine, d'Espagne ou d'ailleurs. Son objectif ? « J'avais besoin de faire quelque chose pour moi ! »

Même logique pour Corynn, 54 ans, qui découvre le programme par hasard

sur Instagram. Son parcours est pour le moins atypique, puisqu'elle était déjà partie en séjour linguistique à 17 ans aux États-Unis avec EF. Quarante ans plus tard, elle décide de vivre à nouveau cette expérience. « C'était comme reprendre un chapitre là où il s'était arrêté », raconte-t-elle. Fini le modèle scolaire classique. Aujourd'hui, les cours privilégient l'oral, les jeux de rôle et les mises en situation concrètes : commander au restaurant, demander son chemin, tenir une conversation. Mais surtout, l'apprentissage déborde largement de la salle de classe. Ateliers cuisine où l'on fabrique ses propres pâtes et son tiramisu, dégustations de vin, visites culturelles, excursions à Naples ou Florence le week-end : tout est pensé comme une immersion. « On ne vient pas seulement apprendre une langue, on vient la vivre », résume Chiara Biattelli, en charge de l'organisation des activités extra-scolaires.

Derrière ces séjours, une réalité démographique et sociale. Selon les données présentées par Mariana Grigorian, directrice du développement produit chez EF Education First, quatre grands profils se dessinent chez les plus de 50 ans : ceux qui veulent rester actifs, ceux qui engagent une reconversion, ceux qui recherchent du lien

**« C'est une auberge espagnole. On parle italien, anglais, espagnol... Et on apprend tout le temps »**

Emmanuelle Médecin du travail à Rennes et participante à la formation sociale, et ceux qui cherchent un nouveau départ. Natalia, une Argentine de 45 ans, incarne parfaitement ce tournant. Après une période personnelle difficile, elle décide de partir seule à l'étranger apprendre l'anglais. « J'avais peur... puis j'ai demandé à mon cerveau de se taire, et je suis partie à Malte ! » Au-delà du développement personnel, ces séjours intéressent aussi



Ateliers cuisine où l'on fabrique ses propres pâtes et son tiramisu, dégustations de vin, visites culturelles, excursions à Naples ou à Florence le week-end : tout est pensé comme une immersion.

LARA GHAZAL/LE FIGARO ETUDIANT

les scientifiques. La neuropsychologue Raffaella Rumiati, qui enseigne à l'université de Rome Tor Vergata, rappelle que l'apprentissage tardif a des effets concrets : « L'exercice intellectuel, comme l'apprentissage d'une langue, active la réserve cognitive ». Autrement dit, il contribue à ralentir le vieillissement du cerveau.

Autre moteur essentiel : le groupe. Dans les classes, les profils se mélangent. Retraités, actifs, voyageurs aguerris ou novices. Et parfois même des étudiants plus jeunes. Emmanuelle décrit une ambiance particulière : « C'est une auberge espagnole. On parle italien, anglais, espagnol... Et on apprend tout le temps. » Les liens se créent vite. Selon les données de l'EF, 60 % des participants restent en contact après leur séjour. Pour certains, c'est même la motivation principale : rompre l'isolement, rencontrer et échanger. Ce qui frappe, chez tous ces apprenants tardifs, c'est moins la performance linguistique que la transformation personnelle. Partir seul, changer de routine, se confronter à l'inconnu. Corynn résume : « On ne vient pas que pour la langue, mais pour vivre une expérience. Ce n'est jamais trop tard, il n'y a pas d'âge pour apprendre ! »

## Une « introspection guidée » : les vertus du bilan de compétences

Christine Piédalu

Après un licenciement, par exemple, le bilan de compétences permet de faire le point et de se projeter.

Céline Fourniol a ouvert Fauvette il y a un peu plus de trois ans, un site en ligne spécialisé dans la brocante de meubles restaurés. Auparavant, elle intervenait comme responsable juridique dans un groupe de luxe avec un salaire confortable. « Le Covid a accéléré ce que je souhaitais au fond de moi : créer ma société et ne plus avoir de n+1. Mais mon inquiétude restait la même : et si ça ne marchait pas ? », déclare-t-elle. Mi-2022, dans le cadre d'un reclassement externe, Céline Fourniol a entamé un bilan de compétences. « Il m'a permis de lever mes doutes et de conforter mes choix. Il m'a fait comprendre que, de toute façon, j'accablais de nouvelles expériences. Il m'a aussi aidé à lister mes qualités : la capacité à apprendre, à prendre des risques, à être multicasquettes, la confiance en moi, un côté ultra-travailleur et ambitieuse, avec le défaut de ne pas savoir couper entre vie privée et vie professionnelle. J'essaie peu à peu de me corriger », confie-t-elle. Le bilan a aussi confirmé son œil artistique. Un an après l'ouverture de Fauvette, Céline Fourniol a acheté un local de 400 mètres carrés, elle stocke plusieurs centaines de meubles et emploie deux salariés.

« Un bilan de compétences est une introspection guidée », affirme Julie Van der Auwera, ancienne directrice marketing dans l'industrie pharmaceutique. Il permet de retracer son parcours, ses loisirs, pour déterminer dans quels types de tâches on se sent bien et à quel rythme. On creuse son caractère aussi. Tout cela à l'aide d'exercices, par exemple un tableau de visualisation sur lequel on assemble images, textes, citations inspirantes afin de se projeter. Cela va guider la réflexion, l'approfondir jusqu'au choix de vie », témoigne-t-elle.

C'est après un burn-out que Julie Van der Auwera a décidé de suivre un bilan de compétences. « La conseillère m'a aidée à me poser et à prendre du recul. » Elle a ensuite repris des études et exerce en libérale comme diététicienne, sa formation d'origine, avec deux spécialisations : les sports de combat (elle pratique la boxe) et la santé des femmes.

Quatre raisons principales poussent à suivre un bilan de compétences, observe Marina Bourgeois, codirigeante du cabinet Ouser rêver sa

carrière : « La lassitude, le sentiment d'avoir fait le tour d'un poste ou d'un secteur ; le désir d'une meilleure cohésion professionnelle-vie privée ; la perte de sens et l'envie de retrouver la flamme ; un burn-out. » Le parcours s'adresse plutôt à des personnes en deuxième partie de carrière mais la spécialiste rencontre de plus en plus de jeunes de 25-35 ans essorés par leur travail ou confrontés à un environnement toxique. « Le dénominateur commun est le même : que vais-je faire ensuite ? », souligne-t-elle.

**« Le but, c'est l'employabilité »**

Le dispositif va permettre de lister ses compétences, de construire son projet, les points à compléter. « Il est l'occasion de faire le point sur l'ensemble du parcours professionnel et personnel, ses atouts, ses freins, sa personnalité, pour élaborer un projet professionnel réaliste et réalisable », résume Sandie Lesueur, responsable du service accompagnement professionnel du Cnam Île-de-France. Le participant va définir son projet à l'aide d'un consultant. « Le but, c'est l'employabilité, ancrer la personne dans un projet réel et non fantasmé », insiste Sandie Lesueur.

En tant que traductrice et chargée de projets, Maria Garcia-Martinez intervient notamment dans les domaines économiques et juridiques. Elle a décidé d'anticiper la disparition à l'IA de son métier avec l'arrivée de l'IA et de changer d'emploi. « À l'aise en public, trilingue, les tests de personnalité, doublés d'échanges avec des professionnels de différents métiers via la plateforme du Cnam, lui ont permis de se déterminer. Elle a choisi la communication digitale plutôt que l'événementiel, trop chronophage pour cette jeune maman, et vient de terminer sa formation.

« Environ 70 % des personnes se lancent ensuite dans une formation, une recherche d'emploi. Quelques-uns font malgré tout le choix de rester dans leur poste actuel, en différenciant leur projet », note Sandie Lesueur. Qui dit bilan de compétences ne dit pas forcément changement total. Cet urbaniste d'une agence d'architectes en avait assez de passer son temps à répondre à des appels d'offres. Après un bilan, il a intégré une grosse entreprise. En tant qu'urbaniste, il intervient désormais dans l'organisation et la planification de chantiers. ■

## L'anglais n'a pas d'accent « standard »

Sophie de Tarté

Une étude du British Council remet en question l'idée qu'une prononciation est meilleure qu'une autre.

Vous parlez anglais avec un accent épouvantable ? Cette étude devrait vous rassurer. Une étude du British Council, organisme britannique fondé en 1934 qui enseigne l'anglais dans 85 pays, bouscule une idée reçue : aucun accent anglais n'est mieux qu'un autre. À travers son projet « This is English », enrichi de l'expertise du sociolinguiste Rob Drummond de l'université métropolitaine de Manchester, l'institution britannique a étudié les différents accents anglais. Contrairement à une idée reçue, il n'existe pas d'accent « standard » universel à l'oral. Ce que l'on appelle parfois « l'anglais standard » correspond en réalité à une prononciation construite et diffusée, notamment par la BBC à partir de 1926. C'est ce qu'on appelle la « Received Pronunciation » ou RP. Mais elle n'a rien de naturel ni d'immuable.

Rob Drummond déclare ainsi : « Quand les gens disent qu'une personne

**« Un accent n'est pas quelque chose à corriger : c'est une trace de votre origine »**

Rob Drummond Sociolinguiste

a un accent « fort », ce qu'ils veulent généralement dire, c'est qu'il leur paraît différent du leur. Mais différent n'est pas faux, c'est simplement différent. Un accent n'est pas quelque chose à corriger : c'est une trace de votre origine, de votre identité et de votre appartenance, et aucun accent n'est intrinsèquement supérieur à un autre. » Au Royaume-Uni, l'accent peut être très différent d'une région à l'autre, surtout en Écosse, au pays de Galles et en Irlande. Aujourd'hui, les réseaux sociaux et les technologies accélèrent encore ce phénomène, en mettant en contact des locuteurs du monde entier.

Les jeunes générations jouent un rôle central dans ces évolutions. Les indus-

tries culturelles, musique, cinéma, séries, participent largement à cette diffusion. Des séries comme *Derry Girls* (une série irlandaise) contribuent à populariser des accents et des expressions auparavant marginalisés. Les jeunes entendent également une grande variété de voix chaque jour sur des plateformes comme TikTok et YouTube. Certains adoptent naturellement des particularités comme le « l'anglais » américain à la place de « literally », et avec le temps, ces sonorités peuvent passer des réseaux sociaux à la conversation quotidienne. Les accents et l'argot se diffusent à l'échelle mondiale plus rapidement que jamais. Pour le British Council, cette diversité est une richesse. « L'anglais se développe grâce aux nombreuses voix qui l'utilisent », souligne Chris Mathews, directeur général des programmes et des examens du British Council. Bref, l'objectif est de permettre à chacun de s'exprimer avec confiance, sans chercher à se conformer à une norme unique. ■



## Executive MBA



en Europe



au Monde

Classement Financial Times 2025



IT ALL STARTS HERE\*

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

\*Tout commence ici

# À 50 ans, il se reconvertit dans la cybersécurité et se fait embaucher chez Thales

Christine Piédalu

Christophe Ralle n'a pas hésité à changer complètement d'univers. Après une formation pointue, il a été recruté.

Christophe Ralle a opéré un virage à 180 degrés. Titulaire du DESS (master 2) statistiques et mathématiques de l'université Paris 1, il a d'abord travaillé dans des sociétés de sondage, avant de créer sa propre agence. « J'avais le feu sacré. Mais, depuis quelques années, il est extrêmement compliqué de faire comprendre que les études de marché demandent une réelle compétence. Et puis, au bout de vingt-cinq ans, j'en avais fait le tour », estime l'ex-chef d'entreprise.

### « Je voulais une grande école »

Il choisit de se reconvertir dans la cybersécurité, un secteur qui recrute. En 2022, il postule à CentraleSupélec et Télécom Paris. « Je voulais une grande école pour mettre toutes les chances de mon côté. À 50 ans, je savais qu'il ne serait pas facile ensuite d'être recruté », confie-t-il. Il est reçu dans les deux établissements et choisit le MS cybersécurité et cyberdéfense de Télécom Paris pour sa localisation en région parisienne, celui de CentraleSupélec se déroulant à Rennes.

Le choc est rude. « Le rythme s'apparentait à celui de la prépa et je n'avais plus l'habitude d'être assis des heures sur une

chaise », remarque-t-il. Autre écueil : il lui faut trouver un stage. « J'étais trop junior pour être payé comme un senior et trop senior pour être payé comme un junior. Le frein dans une reconversion, c'est l'âge », souligne Christophe Ralle. Son réseau professionnel est fourni, mais, problème, ce n'est plus le bon. C'est un camarade de promotion qui va le recommander auprès de Thales, qui finira par l'embaucher.

« J'ai tout de suite été lancé dans le bain et j'ai intégré la fonction de responsable sécurité projet », explique Christophe Ralle. Il accompagne les ingénieurs sur plusieurs périmètres : la virtualisation, un programme de sous-traitance des services IT (technologies de l'information) du groupe, les sites internet publics de Thales et les applications utilisées par le comité exécutif. « Dans ce domaine, la maturité est intéressante : elle apporte le savoir-être et permet de parler d'égal à égal avec les managers », observe-t-il.

Il n'est pas simple pour autant de passer de chef d'entreprise à salarié, reconnaît-il. Reste que l'intérêt du poste contrebalance le statut et la baisse de salaire. « Je ne regrette pas une seule seconde. J'ai retrouvé l'intérêt de venir travailler et, chez Thales, je suis au cœur du réacteur », assure-t-il. ■

## Elle quitte la recherche pour devenir consultante indépendante

Cette ingénieure en biotechnologie a complété son parcours scientifique par une formation en marketing santé avant de créer sa propre activité de conseil.

Sahra Lafi est consultante indépendante depuis un peu plus de deux ans. À 36 ans, cette ingénieure en biotechnologie n'a cessé de se réinventer depuis l'obtention de son diplôme à Polytech Marseille en 2013. La jeune femme débute comme chercheuse associée au CNRS. « Il s'agissait de recherche fondamentale sur les maladies dégénératives, or je voulais réfléchir aux implications de ces maladies et à la manière dont les recherches pouvaient être appliquées sur le marché », explique Sahra Lafi.

Elle s'oriente alors vers le privé et devient chef de projet chez la biotech HaloDx, spécialisée dans le développement de tests diagnostiques contre le cancer. « Être l'interface entre la R&D et le marché me fascinait », assure-t-elle. Son parcours semble alors s'orienter durablement vers l'industrie des biotechnologies. Pourtant, un an plus tard, elle décide de quitter son emploi pour suivre une formation complémentaire. « Il me manquait les codes du business. Le secteur des biotechnologies est soumis à des normes particulières et à une réglementation très lourde. Il fonctionne sur des cycles longs et mobilise des interlocuteurs variés : médecins, biologistes, logisticiens, acheteurs hospitaliers. Il faut adapter son discours à ces différents acteurs. Il me manquait les outils pour évoluer », conclut la jeune femme.

En 2019, Sahra Lafi décide de suivre le master spécialisé « Manager marketing et commercial dans les industries de santé » de

TBS Education. « Venant de la recherche, je ne souhaitais pas un programme généraliste, je ne voulais pas perdre ma crédibilité dans mon domaine », précise-t-elle. La formation alterne une semaine de cours et trois semaines en entreprise, qu'elle effectue chez Cisbio, dans le Gard. « En changeant d'entreprise, j'ai pu passer de l'autre côté de la barrière. Le marketing implique de communiquer avec les prospects et de réaliser des études de marché sur la valeur du produit, ainsi que sur son apport pour les prescripteurs et les clients. Je m'occupais des nouveaux produits introduits sur le marché. J'adore ce côté novateur : apporter de la valeur aux clients et faciliter la recherche dans les laboratoires. Cela ouvre la porte à beaucoup d'espoir », affirme Sahra Lafi.

### Elle crée sa propre structure

Trois ans plus tard, la jeune femme part en région parisienne et intègre Univercells Technologies comme spécialiste produit marketing. L'entreprise fabrique des bio-réacteurs destinés à la production de vaccins. En 2024, Univercells Technologies est rachetée par une entreprise américaine. Elle décide alors de lancer sa propre structure de conseil : 13 clics. « J'accompagne des professionnels de santé et du bien-être dans leur développement commercial et leur présence numérique. Aujourd'hui, je fais mille métiers en un : commerciale, RH, spécialiste informatique... Mon nouveau challenge, c'est de voir ce dont je suis capable seule et d'en récolter les fruits. » ■ C.F.

