



# EXECUTIVE MASTERCLASS

**DE MANAGER À LEADER**  
LES FORMATIONS EXECUTIVE  
POUR S'ÉPANOUIR



# EXECUTIVE MASTERCLASS

## INTRODUCTION

Après quelques années de carrière en tant que cadre supérieur, **impossible de passer à côté de l'étape formation pour qui souhaite accélérer sa carrière !** Les organismes de formation l'ont bien compris et multiplient les offres à destination des managers.

Des stages courts pour perfectionner une compétence spécifique aux diplômes longs de type executive MBA en passant par les cursus en développement personnel, **difficile de savoir vers quoi se tourner pour devenir un véritable leader.** Or, parce qu'une telle décision implique un investissement de temps et d'argent conséquent, il est important de ne pas se tromper.

**Ce livre blanc vous aide à faire le bon choix en fonction de vos besoins, de vos objectifs,** de vos relations avec votre employeur, mais aussi de la qualité des programmes disponibles sur le marché.



## MANAGER VS LEADER : TROUVER SON STYLE DE MANAGEMENT

Face à des organisations qui évoluent très rapidement et un environnement instable, les entreprises demandent beaucoup à leurs managers. Pour devenir le leader dont elles ont toutes besoin, vous devez savoir quel type de manager vous êtes et comment passer au niveau supérieur.

### QUEL MANAGER ÊTES-VOUS ?

Pour trouver le style de management qui vous convient, il est important de savoir quel manager vous êtes aujourd'hui.

Pour Jean-Christophe Walter, responsable de domaine Leadership, Management & Coopération chez CSP – The Art of Training, « l'une des façons d'y parvenir est de demander aux personnes avec qui vous travaillez dans quelles situations elles trouvent que cela fonctionne bien et celles où cela fonctionne moins bien. »

D'après les auteurs Hersey et Blanchard, il existe quatre grands styles de management : directif, persuasif, participatif et délégitif. Lequel vous correspond ? Selon Marc Beretta, directeur académique de programmes Executive Education chez HEC Paris, c'est simple : « On aime manager comme on aime être managé. Ainsi, si vous êtes plutôt du genre à aimer qu'on vous donne des ordres clairs, vous êtes sans doute un manager directif. » Si vous préférez qu'on vous explique pourquoi vous devez accomplir certaines tâches, vous êtes plutôt persuasif. Si vous voulez qu'on vous implique dans la prise de décisions, vous penchez pour le participatif. Et si vous appréciez qu'on vous laisse travailler en toute autonomie, alors votre style de management est délégitif.



## SE FORMER POUR S'ADAPTER

La complication vient ensuite : **il faut adapter son style de management aux situations et aux personnes.** C'est ce qu'explique Jean-Christophe Walter : « en tant que leader, il est **important de pouvoir être agile** dans l'ensemble des situations, même celles dans lesquelles vous n'êtes pas à l'aise à la base. Il faut donc **choisir une formation qui renforce vos points forts et développe ce qui a besoin d'être amélioré.** »

Ainsi, si vous n'êtes pas à l'aise dans le management persuasif, qui impose un certain niveau de partage de l'information, des modules de communication peuvent vous être utiles. Vous serez plus efficace dans les situations qui imposent d'expliquer une situation à vos collaborateurs pour tirer le meilleur d'eux.

Sachant par ailleurs que « l'une des grandes différences entre un manager et un leader est que le leader embarque par sa personnalité », selon Marc Beretta, ce qui signifie que **les formations en développement personnel peuvent être au moins aussi essentielles que les cursus se concentrant sur les purs savoir-faire.**





# 2

## LES QUESTIONS À SE POSER POUR COMPRENDRE SES BESOINS DE FORMATION EXECUTIVE

C'est décidé, vous allez suivre une formation... Mais laquelle ? Pour répondre à cette question, vous devez d'abord vous demander en profondeur pourquoi vous voulez vous former, puis vous pencher sur ce qui correspond le mieux à votre projet.

### QUEL EST MON PROJET ?

« Parfois, les cadres veulent faire un executive MBA car ils en connaissent le nom mais ce n'est pas ce qui est le plus adapté à leur projet, remarque Thomas

Jeanjean, directeur de la formation continue de l'Essec Business School. L'idéal est **d'en parler directement avec un organisme de formation** qui pourra vous orienter vers la formation la plus adaptée. »

### FORMATION LONGUE OU COURTE ?

« Pour ceux qui ont besoin de travailler sur des compétences assez directement, par exemple d'apprendre spécifiquement le management de projet, **une formation courte peut être la bienvenue puisqu'elle leur donnera des outils applicables au quotidien** », estime Olivia Labrunie, responsable de programme chez Sciences Po Executive Education. Pour ceux qui cherchent à s'engager dans un processus de **développement personnel** ou à **obtenir un diplôme en revanche, une formation longue est plus indiquée.**



## QU'EN PENSE MON ENTOURAGE PROFESSIONNEL ?

« Interrogez vos collaborateurs, vos pairs et votre hiérarchie. S'il y a un faisceau commun qui ressort, par exemple un besoin de travailler sur votre communication, c'est peut-être un point d'attention. **Le feedback n'est pas toujours exact, mais il peut donner des indices pour se poser les bonnes questions** », d'après Marc Beretta, directeur académique des programmes Executive Education chez HEC Paris.

## ET MOI ?

Vous savez ce qui est bon pour vous. Quelques séances d'introspection vous donneront beaucoup d'informations. Vous pouvez par exemple prendre un quart d'heure chaque vendredi pour vous **interroger sur ce que vous avez réussi plus ou moins bien pendant la semaine et prendre du recul**. Un bilan de compétences ou un accompagnement par un coach peut vous y aider.

## QUELS ASPECTS PRATIQUES ?

Enfin, dans l'enthousiasme de la décision, certains oublient de se poser des questions de base : suis-je prêt à me déplacer, combien de temps par semaine puis-je consacrer à la formation, comment vais-je financer... ? L'idée étant de vérifier la faisabilité du projet avant de vous lancer.





# 3

## LES 5 ÉLÉMENTS À VÉRIFIER SUR LA FORMATION EXECUTIVE QUE VOUS AVEZ REPÉRÉE

Reconnaissance de l'école, intervenants professionnels, individualisation de l'accompagnement... Pour vous assurer de suivre une formation de qualité, il y a plusieurs critères à examiner en amont.

### LES CLASSEMENTS ET LA RÉPUTATION DE L'ÉCOLE

« La plupart des classements sont internationaux, il est donc important de les regarder si c'est un aspect essentiel à vos yeux, mais dans d'autres cas, ce n'est pas forcément nécessaire », estime Ron Duerksen, directeur exécutif des programmes diplômants de l'Executive Education chez HEC. Ils peuvent être indicatifs de la qualité du programme mais ne se suffisent pas à eux-mêmes. **Subjective, la réputation de l'école peut vous aider, en particulier si l'un de vos objectifs est d'obtenir une promotion ou une augmentation.**



### LA DIVERSITÉ DES INTERVENANTS

Les noms des intervenants sont généralement renseignés sur les sites des organismes et donnent une bonne indication de l'équilibre du programme. Selon Thomas Jeanjean, directeur de la formation continue de l'Essec Business School, « l'idéal est d'avoir à la fois des membres du **corps professoral pour un apport académique**, qui puissent donner du recul par rapport à la mode du moment ; **et des professionnels en activité**, qui seront pragmatiques et très ancrés dans les enjeux contemporains. »

## LA RECONNAISSANCE DU DIPLOME ?

Le diplôme ou la certification sont-ils reconnus par l'État et inscrits au RNCP (Répertoire nationale des certifications professionnelles) ? **C'est non seulement un gage de qualité, mais aussi important d'un point de vue financier,** puisque pour pouvoir faire jouer votre CPF (Compte personnel de formation), vous devez opter pour une formation reconnue.

## LA PRÉSENCE D'UN ACCOMPAGNEMENT

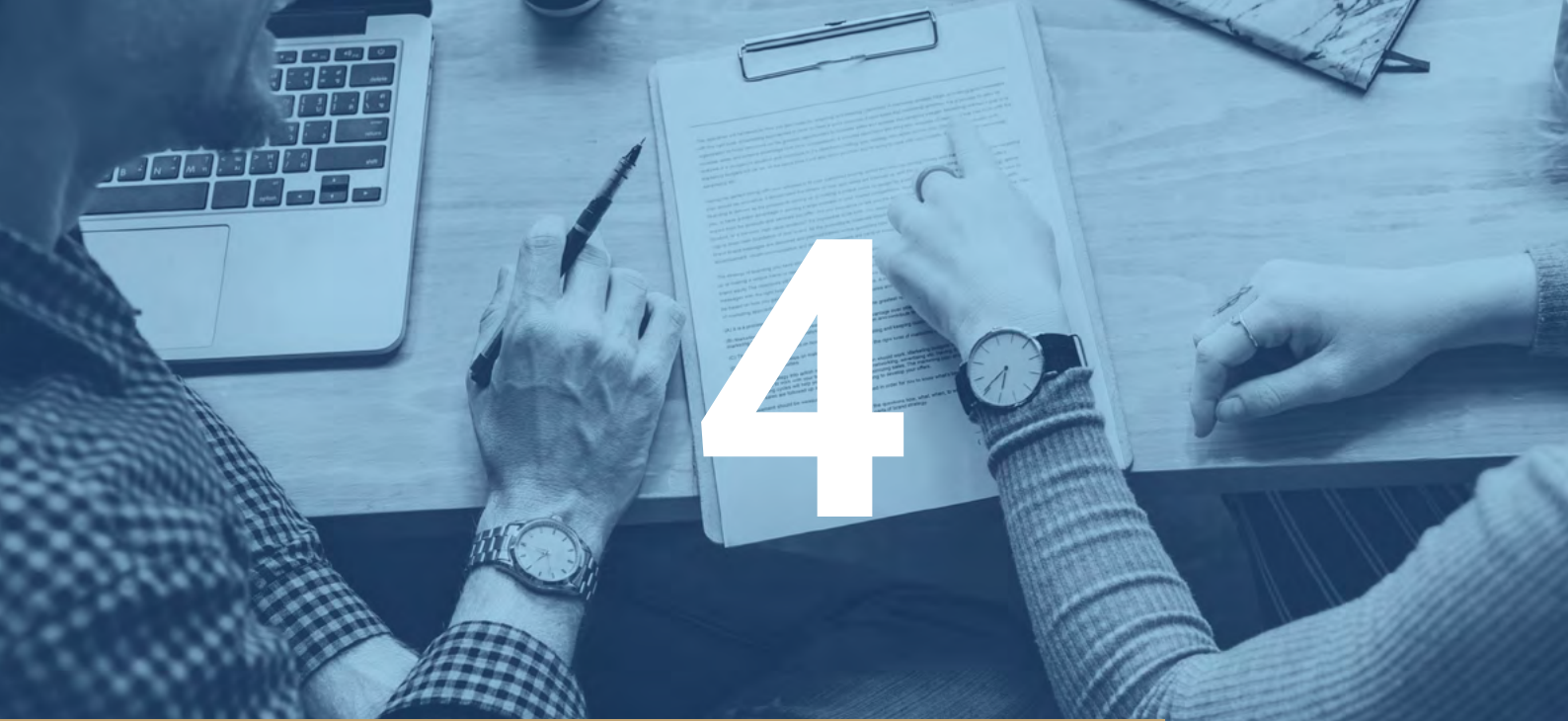
« Si l'organisme de formation veut vendre son programme à tout prix sans chercher à vous connaître et à comprendre votre besoin d'abord, fuyez ! » conseille Thomas Jeanjean. Les questions que vous pose votre interlocuteur au premier contact sont indicatives de la qualité de l'accompagnement.

## LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

L'environnement de la formation doit être protecteur. « C'est la règle des 3P, décrit Jean-Christophe Walter, responsable de domaine Leadership, Management & Coopération chez CSP – The Art of Training. **3P pour Protections et Permissions qui vont révéler la Puissance du participant.** Fixer des règles et un cadre clair (Protections), encourager l'expérimentation et le droit de se tromper (Permissions) peuvent permettre de révéler la Puissance du participant : inciter sa créativité, lui faire prendre conscience qu'il peut y arriver, lui permettre de trouver son authenticité et son autonomie. »







# 4

## FAUT-IL IMPLIQUER SON EMPLOYEUR DANS SA FORMATION EXECUTIVE ?

Faut-il associer votre employeur à votre projet de formation ? La réponse n'est pas si évidente. Certes, cela peut permettre d'obtenir un coup de pouce financier. Mais dans certains cas, ce n'est pas le meilleur calcul.

### OUI, POUR LE FINANCEMENT ET LES PERSPECTIVES

Une formation peut coûter cher, surtout parmi les cursus diplômants : un executive MBA tourne autour de 50 000 euros. Un co-financement est donc le meilleur moyen d'investir. De plus, « **quand l'employeur accepte, on suppose que des perspectives sont ouvertes par la suite** pour le participant et donc que la formation ne mènera pas à une frustration, qu'il ne risquera pas de ne rien faire de tout ce qu'il a appris », souligne Olivia Labrunie, responsable de programmes chez Science Po Executive Education.

### OUI, POUR L'INVESTISSEMENT DE TEMPS

« Le scénario idéal est d'associer son employeur au projet de formation, cela facilite la vie, estime Thomas Jeanjean de l'Essec Business School. **Vous vous libérerez du temps plus facilement** et, parce qu'il y a des travaux à réaliser en formation, de type thèse, vous pouvez en choisir un qui soit utile pour votre employeur, qui résolve par exemple l'une de ses problématiques. »

Un argument qui vous aidera à lui « vendre » votre projet.

### NON, SI...

« Si vous êtes dans une situation où vous vous trouvez en difficulté dans votre entreprise et où vous n'avez pas l'impression de bénéficier d'assez de protection dans votre environnement, vous pouvez décider de ne pas en parler », selon Jean-Christophe Walter.

Si les relations avec votre N+1 sont tendues ou que votre entreprise considère la formation comme une perte de temps par exemple.

De la même manière, **si vous suivez une formation dans le but express de quitter votre employeur, l'en aviser n'est peut-être pas un calcul judicieux...**

Mais sachez que, particulièrement dans le cas d'un cursus long, l'organisation et le volume de travail qu'exige par exemple un executive MBA risquent de compliquer votre vie professionnelle sans l'accord de votre entreprise.

## ATTENTION À L'ENGAGEMENT

« Si votre employeur accepte de vous aider à financer la formation et de vous libérer du temps pour y participer, attendez-vous à rester au moins deux ou trois ans dans l'entreprise ensuite, prévient Marc Beretta d'HEC Paris. Il serait mal venu de faire payer l'entreprise dans une perspective à long terme et de la quitter tout de suite après ! »

## LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

**En matière de formation professionnelle, l'employeur a des devoirs envers ses employés.** Il paie notamment une taxe annuelle qui dépend du nombre de salariés afin de participer au financement des actions de formation continue. Il doit par ailleurs favoriser le développement de vos compétences et votre adaptation à votre poste en mettant en place un plan de formation qu'il soumet aux représentants du personnel.

Enfin, un entretien professionnel doit être organisé tous les deux ans afin d'étudier vos perspectives d'évolution professionnelle ainsi que les formations qui y correspondent. L'occasion idéale pour vous de lui parler de votre projet.

## COMMENT FINANCER VOTRE FORMATION ?

Outre un apport personnel et éventuellement une demande de crédit auprès d'une banque, **vous avez plusieurs options pour vous aider à financer votre formation.** Ainsi, si celle que vous avez choisie est **éligible au CPF** (Compte personnel de formation) et que vous comptez la suivre **pendant vos heures de travail, vous devez soumettre votre demande de CPF à votre employeur**, dont l'aval est donc indispensable. Une autre alternative consiste à opter pour le CPF HTT (Hors temps de travail), ce qui vous dispense d'une demande à votre entreprise.

Vous avez aussi **la possibilité de vous adresser au Conseil général de votre département** : il est possible que des aides soient disponibles.

Concernant les frais annexes de type transport et hébergement, ils peuvent éventuellement être pris en charge par l'entreprise si elle a conclu un accord sur le CPF. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez vous tourner vers l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) dont vous dépendez.



# 5

## QUELS RETOURS SUR INVESTISSEMENT ATTENDRE DE SA FORMATION EXECUTIVE ?

Étant donné les investissements financiers et humains qu'elle suppose, une formation executive a besoin d'être rentabilisée. Outre une évolution de carrière, que pouvez-vous en attendre ?

### LE SALAIRE

« L'augmentation salariale est la mesure la plus évidente du retour sur investissement, mais elle n'est pas automatique, ni immédiate. Elle peut avoir lieu aussi bien pendant la formation qu'un an après », prévient Thomas Jeanjean de l'Essec Business School. Ne suivez donc pas de formation uniquement dans ce but, vous risqueriez d'être déçu.

### L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Pour Olivier Basso, directeur du Certificat Leadership et management complexe pour Sciences Po Executive Education,

« la promotion peut arriver dans les 6 mois à un an suivant la formation. Cette dernière peut donner un coup d'accélérateur à la carrière et permettre une prise de responsabilités qui n'était pas envisageable avant. » **S'il ne se passe rien en interne, vos nouvelles compétences ou votre diplôme tout neuf sont un argument de poids** si vous comptez chercher des opportunités à l'externe.





## L'ÉPANOUISSEMENT

Comme le remarque Jean-Christophe Walter chez CSP, « **il y a des choses qui ne sont pas quantifiables, comme l'écoute active.** Si c'est ce que vous cherchez à améliorer, vous ne pourrez pas mesurer le ROI avec des chiffres, mais vos collaborateurs, eux, pourront vous donner leur perception. » Avoir progressé dans ce sens vous aidera à



vous sentir mieux dans votre poste et entraînera des conséquences positives dans toute l'équipe. « **Que faites-vous désormais que vous ne faisiez pas avant ?** demande de son côté Olivier Basso. Cela peut être simplement de savoir dire non, ce qui vous permet de prendre soin de vous avant tout pour être efficace et apporter une vraie valeur ajoutée à vos équipes. »

## LES APPORTS «BONUS»

« Il n'y a pas que le diplôme qui vous ouvre des portes, mais aussi tout ce que vous allez vivre pendant cette année », souligne Olivia Labrunie, responsable de programmes chez Science Po Executive Education. Vous entrez en formation avec un objectif précis et concret, **mais grâce à une dynamique positive, vous en ressortez avec un regain de confiance en vous, un réseau, une ouverture d'esprit, d'autres idées...** De quoi entamer cette nouvelle étape de votre carrière avec tous les outils dont vous avez besoin !