

Rencontre avec Sylvie-Anne PIETTE, Directeur HEC Liège Executive School, Formations managériales à haut impact pour entreprises

« Les entreprises ont besoin de s'adapter de façon de plus en plus rapide »

Présentez-nous en quelques mots HEC Liège Executive School

HEC Liège Executive School est une entité de HEC Liège, Ecole de gestion de l'université de Liège, qui développe des programmes de formations pour entreprises. Ils sont destinés, en Europe, essentiellement aux entreprises belges, françaises, allemandes et luxembourgeoises, et en Asie aux entreprises du Vietnam, de Malaisie, de Chine, du Myanmar, de Taiwan et Hong Kong.

Pour travailler dans autant de contrées différentes, nous nous associons avec des partenaires de grande qualité dans chacun des pays. Au Grand Duché du Luxembourg en particulier, HEC Liège a établi depuis de nombreuses années un partenariat avec les instituts de formation respectifs de la Chambre de Commerce du Luxembourg (LSC) et de l'Association des Banques et Banquiers (IFBL). Ces deux opérateurs ayant développé conjointement la HOUSE OF TRAINING, HEC Liège en est devenu le partenaire belge privilégié.

Les particularités des programmes proposés par la HOUSE OF TRAINING et HEC Liège dans le contexte de ce partenariat sont :

1. D'intégrer des apports d'une grande rigueur scientifique via l'intervention de nombreux académiques mixés à des séquences très pratiques basées sur les réalités des participants, les échanges de pratiques, des situations réelles ou simulées, l'entraînement à l'utilisation d'outils qui ont montré leur efficacité etc.
2. De proposer une grande variété de thématiques dans les formations inter-entreprises, très actuelles, ciblées sur les besoins identifiés dans nos territoires respectifs, et d'avoir aussi la capacité de répondre à une multitude de demandes spécifiques In-Company, grâce à la capacité de nos réseaux d'intervenants de haut niveau.

Quels sont actuellement les grands chantiers menés au sein de votre groupe?

Le défi le plus important de notre partenariat est de réussir, à la demande des entreprises, à construire des programmes de formation qui soient efficaces tout en réclamant des participants un investissement minimum en temps. Il s'agit aussi, toujours à la demande des entreprises, de mesurer l'impact des actions de formations afin non seulement de permettre un ajustement des programmes lorsqu'ils sont longs ou se reproduisent d'une année à l'autre, mais surtout afin d'objectiver l'utilité de l'investissement en formation de l'entreprise. Nous verrons par la suite que cette demande est parfois paradoxale.

La demande des clients en matière de formations a-t-elle fortement changé?

Oui, les demandes évoluent et on peut le comprendre aisément. Le contexte économique change

à une telle vitesse que les entreprises ont besoin de s'adapter de façon de plus en plus rapide. Les thématiques relatives au Change Management sont dès lors très demandées, en lien bien entendu avec la gestion de projets et le développement du leadership de l'encadrement, du management.

L'humain restant au centre de l'entreprise, il faut également en tenir compte. Le changement n'est pas qu'affaire de procédures et de volonté du management. Ne pas tenir compte des individus aboutit à des catastrophes humaines et entrepreneuriales. C'est d'ailleurs pour cela que le nombre de demandes en lien avec le bien-être au travail augmente. Les entreprises doivent de plus en plus faire face à un absentéisme grandissant et à des maladies de longue durée liées à des burn-out par exemple. Mais mettre un sparadrap sur une blessure ou apprendre comment supporter l'intolérable n'est pas une solution que nous proposons.

Il s'agit au contraire de réfléchir l'organisation pour que tout en répondant à ces objectifs, elle puisse les décliner en leur donnant du sens pour chacun de ses membres. Tout le travail sur les valeurs, sur les rôles, l'autonomie, la délégation, le travail collaboratif, la créativité, le développement des réseaux internes, l'environnement de travail, l'orientation client, ...font aussi partie de la réflexion. Dans un contexte aussi mouvant et incertain, le management doit d'autant plus s'exprimer, non pas pour rassurer sur un avenir qu'il ne connaît pas lui-même, mais pour expliquer comment cette incertitude sera gérée par l'organisation.

Si la demande est de former des personnes dans des matières très spécifiques pour répondre à des besoins très précis, cela permettra certes de répondre à des problématiques actuelles et il nous sera possible de mesurer l'impact immédiat des formations. Par contre, et voici le paradoxe annoncé tout à l'heure, si l'enjeu est de préparer des personnes à faire face à des situations futures non connues aujourd'hui, les programmes de formation viseront à développer différentes compétences plus générales pour permettre ensuite à ces personnes d'évoluer dans des univers multiples.

Par exemple, HOUSE OF TRAINING propose une formation, Management skills pour cadres et dirigeants, animée par HEC Liège visant à mieux comprendre les orientations stratégiques de son entreprise et les relayer efficacement dans leur mise en oeuvre. Elle vise aussi des techniques opérationnelles de gestion d'entreprise, la découverte de l'é-



tendue des responsabilités d'encadrement pour progresser dans l'entreprise. Elle vise enfin à partager de nouvelles idées et accroître sa créativité. Un tel programme, qui comprend des thématiques stratégiques, marketing, financières, RH, et un jeu de simulation d'entreprise, est très enrichissant pour les participants. Par contre, il ne peut pas être mesuré dans l'immédiat en terme d'impact. En formant ainsi son personnel, l'entreprise augmente les potentialités de son personnel en terme d'évolution et de polyvalence. Elle diminue donc ses risques par rapport aux incertitudes de demain.

Quels sont les nouveaux enjeux de la formation de demain?

Pour répondre aux enjeux de rapidité et d'efficacité, il s'agit de trouver de nouvelles formes de développement des compétences telles que par exemple les classes inversées : les participants doivent assimiler les contenus et les théories utiles avant les sessions interactives en présentiel. Ce type de pédagogie fait ses preuves (entre autre dans notre MBA) pour autant que les participants ou leurs entreprises aient bien conscience de la nécessité incontournable de préparer les sessions présentes. C'est donc un changement culturel. Il n'est plus question d'attendre que le formateur délivre ses savoirs mais bien d'arriver au cours, prêts à confronter son avis et ses analyses et avec l'envie et la capacité de passer à l'action.

C'est aussi pour les opérateurs de formation un changement pédagogique puisqu'il s'agit de rendre des contenus accessibles préalablement aux sessions présentes via différents moyens technologiques (contenus en ligne, e-book, vidéos, classes virtuelles,

...) ce qui nécessite de retravailler entièrement la structuration de ceux-ci. En effet, un apprenant, s'il n'est pas soutenu par la dynamique de l'intervenant et des autres participants, risque de se décourager beaucoup plus vite, d'autant plus si l'entreprise n'a pas prévu le temps nécessaire pour qu'il puisse lire, regarder et surtout assimiler ces concepts fondamentaux pendant sa journée de travail.

Il devient donc fondamental de valoriser les résultats des investissements personnels en mesurant les acquis et de valoriser les investissements de l'entreprise, ou plus généralement de l'organisation, en proposant des travaux pratiques, des applications qui leur soient directement utiles.

L'entreprise doit prendre conscience que le moment de formation est un moment clé à intégrer dans une série d'actions qu'elle doit prendre

ne charge et qui en maximiseront les effets : communication interne sur la stratégie, communication sur les enjeux de la formation, implication de la hiérarchie et du terrain pour définir les thématiques sur lesquelles la formation serait la plus utile, temps de feed-back suite à la formation, etc. Par ailleurs, pour maximiser le transfert et l'impact sur la durée, il est très intéressant de pouvoir proposer des moments d'interventions collectives et de coaching individuel. Même si cela semble onéreux en terme de temps, l'impact est tellement démultiplié que cela en vaut l'investissement.

Les entreprises ne sont pas toujours armées pour analyser l'ensemble de leurs besoins de formation et pour développer des stratégies de formation sur la durée. C'est pourquoi, de plus en plus souvent, nous sommes amenés à proposer un accompagnement du management dans cette analyse. Nous avons développé pour ce faire des méthodologies très rapides de recueil de données pour l'entreprise qui permettent ensuite, avec l'aide de l'intervenant qui analyse l'ensemble des données récoltées, d'établir des stratégies et des plans de formation cohérents.

Quels sont vos principaux objectifs pour 2017?

Les formations proposées dans le cadre du partenariat House of Training et HEC Liège devront permettre de répondre de façon très efficace à des demandes complexes d'entreprises luxembourgeoises puisque la quantité et la diversité des experts à notre disposition est doublée. De plus, la House of Training est au centre de la veille en termes de besoins en formations des grosses entreprises luxembourgeoises et leur infrastructure est très professionnelle.