

# PROJET **CEMC** - CENTRE D'ENTRAINEMENT AU MANAGEMENT COMPORTEMENTAL

RECHERCHE APPLIQUEE DE LA HEG GENEVE ET DE LA HEV, EN PARTENARIAT AVEC LE CCSO GENEVE

## Point de contact

HEG Genève  
Campus Battelle, Bâtiment F  
Drize, 7  
1227 Carouge

Département économie d'entreprise (EE)  
+41 22 705 9930 ligne directe  
+41 22 705 9998 fax  
[philippe.merlier@heg.ge.ch](mailto:philippe.merlier@heg.ge.ch) /chef de projet

## Rapport intermédiaire (mission 1.7) **Recherche appliquée HES-SO**

---



*> Devenir manager*

# Projet CEMC

Centre d'entraînement au management comportemental

Auteurs :

Prof. Marc Hitz et Prof. Philippe Merlier

Décembre 2002

© (2002) Référence : CEMC\_Rapport 1.7 (1.0) final 19dec02

## Rapport intermédiaire

# Résumé

---

### *Deux enseignements majeurs :*

- *La notion d' « entraînement au management comportemental » n'est ni décrite au niveau de la littérature technique ni utilisée par des experts de la formation des cadres.*  
**→ *La thématique d' « entraînement au management comportemental » reste donc à traiter et appartient par conséquent bien au domaine de la recherche.***
  
- *Un modèle d' « entraînement au management comportemental » peut reposer sur une forme de pédagogie insuffisamment utilisée en formation de cadres que nous retenons et nommons la « pratique impliquante »*  
**→ *Décrire et tester des modèles d'entraînement au management comportemental se basant sur une pédagogie de « pratique impliquante » correspond bien à une recherche appliquée innovatrice.***

### *Six résultats :*

1. *Une définition du « management comportemental » (voir p. 9)*
2. *Une proposition pédagogique (pratique impliquante) pour entraîner le « management comportemental » (voir p.14)*
3. *Un référentiel théorique des compétences en « management comportemental » (voir p. 19 et annexes p. 37-39)*
4. *Un modèle théorique d' « entraînement au management comportemental » (voir p. 24-25)*
5. *Une analyse des offres du marché en terme d' « entraînement au management comportemental » (voir p. 29)*
6. *Une analyse des résultats d'enquête auprès de managers sur des questions liées à l'« entraînement au management comportemental » (voir p. 30)*

# Rapport intermédiaire

## **Table des matières**

---

Résumé	p. 2
Introduction	p. 4
Rappel du projet de recherche et de la démarche de la phase 1	p. 5-7
Enseignements majeurs de la phase 1	p. 8
Résultats	p. 9-32
Conclusions	p. 33-34
Conséquences pour la 2 <sup>ème</sup> partie du projet	p. 35
Remerciements	p. 36
Annexes	p. 37-39

# Rapport intermédiaire

## Introduction

---

Le présent rapport intermédiaire clôture la 1<sup>ère</sup> phase du projet de recherche CEMC.

Les objectifs de ce rapport intermédiaire sont :

- résumer les apports essentiels de la 1<sup>ère</sup> phase de recherche (le résumé, page 2)
- décrire les principaux enseignements et résultats à partir des travaux réalisés (pages 8 à 32)
- préciser les travaux de la 2<sup>ème</sup> partie de la recherche

Le rapport intermédiaire est composé :

- du présent rapport de 39 pages
- des rapports synthétiques des 6 missions de la 1<sup>ère</sup> phase de recherche (voir aussi pages 7-8).

Le rapport intermédiaire peut se lire :

- en lecture rapide, par le résumé (page 2), la page de garde des 6 principaux résultats (pages 9, 14, 19, 24, 29 et 30) et les conclusions (pages 33 à 35)
- par sa lecture complète, c'est-à-dire avec les compléments des principaux résultats (en caractères réduits)
- par une lecture détaillée, en se référant en plus aux rapports synthétiques des différentes missions.

Un résumé de ce rapport intermédiaire de 2 pages a été délivré sur demande de la HES-SO pour le délai du 4.12.02.

## Rapport intermédiaire

# Rappel du projet de recherche CEMC

---

**Le présent projet touche exclusivement** l'apprentissage des compétences dites sociales, soit le rôle d'encadrement que nous nommerons « *management comportemental* ». Il vise donc le public-cible des (jeunes) *managers*, soit un des publics stratégiques de la HES-SO.

**Le projet a la finalité de poser** un « *modèle de fonctionnement et d'application* » d'une nouvelle famille de prestations de formation des cadres, complémentaire au coaching et aux séminaires thématiques traditionnels et permettant une acquisition plus rapide, plus flexible et moins onéreuse des compétences sociales demandées par l'économie (au sens large).

**Les enjeux sont** : (1) répondre au besoin important de formation pour l'économie régionale en développant une solution de formation pertinente, efficace et efficiente dans le domaine du management comportemental, (2) développer un nouveau modèle de formation HES : le *centre d'entraînement au management comportemental*, (3) contribuer au positionnement spécifique des HEG par rapport aux autres types de HES et d'Hautes Ecoles (Universités, EPFs, etc).

**L'objectif global opérationnel est :**

« de sélectionner, réunir et intégrer les différentes techniques pédagogiques les plus aptes à être appliquées dans des modules d'entraînement au management comportemental, modules qui pourront ensuite être exploités et assemblés pour développer des séminaires, filières ou centres d'entraînement au management comportemental ».

---

Détails :

- fiche officielle résumé du projet

## Rapport intermédiaire

# Rappel de la démarche de la phase 1

---

### **Objectifs :**

La 1<sup>ère</sup> phase de recherche a pour objectif principal de rassembler des données déterminantes au développement ultérieur de la partie applicative de la recherche, soit pour les deux étapes prévues initialement ainsi :

#### **Concept d'application**

Esquisses des modules pédagogiques d'entraînement pour l'apprentissage du management comportemental et recommandations de base

#### **Séminaires-pilotes**

Développement et réalisation de 2-3 séminaires d'entraînement pilotes avec la participation de cadres et futurs managers

Le début de la recherche s'est faite en 5 missions, en grande partie exécutées parallèlement par les divers partenaires de la recherche, sur mandat et avec la coordination de la direction de projet :

- mission 1.1 : HEG-GE et HEG-VD
- mission 1.2 : Institut LQF de la HEV
- mission 1.3 : Institut des Sciences du Sport et de l'Education Physique de l'Université de Lausanne
- mission 1.4 : CCSO-GE
- mission 1.5 : HEG-GE

La page suivante résume ces 5 premières missions contributives et leurs questions-clés.

---

## Rapport intermédiaire

# Rappel de la démarche de la phase 1 (suite)

---

### **Mission 1.1**

Que propose la littérature technique francophone comme concept de formation de cadres au « management comportemental » et quelles techniques d' « entraînement au management comportemental » sont décrites ?

### **Mission 1.2**

Au niveau des entreprises, que faudrait-il entraîner en matière de « management comportemental » ?

### **Mission 1.3**

La pratique sportive et les concepts en découlant peuvent-ils enrichir ou aider à créer des modèles pédagogiques d' « entraînement au management comportemental » ?

### **Mission 1.4**

Que propose le marché de formation de cadres en matière d' « entraînement au management comportemental » ?

### **Mission 1.5**

Que disent les managers sur la formation continue, voire l'entraînement au management comportemental et de l'impact sur le développement de leurs compétences comportementales ?

---

Détails :

- demande de financement du projet

## Rapport intermédiaire

# Phase 1 : enseignements majeurs

---

La 6<sup>ème</sup> mission, conduite par la HEG-VD, a ensuite permis :

- de faire une première intégration des résultats des 5 premières missions
- d'identifier une première sélection de techniques et conditions–cadres à transférer à tout futur centre d'entraînement au management comportemental, ou aux modèles d'entraînement sur lesquels ce dernier pourrait se reposer.

Et, au niveau global et à ce stade, de tirer 2 enseignements majeurs :

- La notion d' « entraînement au management comportemental » n'est ni décrite au niveau de la littérature technique ni utilisée par des experts de la formation des cadres.  
----> **La thématique d' « entraînement au management comportemental » reste donc à traiter et appartient par conséquent bien au domaine de la recherche.**
- Un modèle d' « entraînement au management comportemental » peut reposer sur une forme de pédagogie insuffisamment utilisée en formation de cadres que nous retenons et nommons la « pratique impliquante »  
----> **Décrire et tester des modèles d'entraînement au management comportemental se basant sur une pédagogie de « pratique impliquante » correspond bien à une recherche appliquée innovatrice.**

De manière plus précise, ces 2 enseignements majeurs proviennent de **six résultats**, chacun explicité sur une page mais avec des détails dans les compléments intercalés (plus petits caractères) ou dans les rapports de mission annexés.



## Rapport intermédiaire

# Résultat n°1 : Une définition

---

A ce stade de la recherche :

- la terminologie « management comportemental » n’a pas été identifiée dans la littérature étudiée, soit les ouvrages de « management », de « formation » ou de « développement de compétences »
- l’expression « management comportemental » est cependant présente dans quelques sites Internet, mais aucun ne donne une définition précise
- nous avons posé notre propre définition, provisoire, du terme « management comportemental » :  
*« L’art pour un manager de savoir utiliser ses compétences personnelles et relationnelles directement avec autrui ou dans le système humain de l’entreprise, ainsi que d’être conscient de son propre comportement et savoir s’auto-observer pour notamment avoir l’influence souhaitée par lui-même, ses supérieurs et son entreprise sur le comportement des autres »*
- aucun ouvrage de la littérature « management », « formation » ou « développement de compétences » étudié décrit un modèle d’ « entraînement au management comportemental » (dans le sens de notre définition), ni même un modèle d’ « entraînement au management »

---

Détails :

- complément des 4 pages suivantes
  - rapport synthétique de mission 1.1, avec résultats des recherches bibliographiques et celles sur Internet
-

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 1a

---

L'idée d'introduire le terme « management comportemental » dans le titre de la recherche provient du fait que trop souvent encore le management est associé à une science avant tout « technique ». Pour s'en convaincre, il suffit d'ouvrir la majorité des ouvrages de référence traitant de management et de visionner leur table des matières. Ou encore de parcourir le programme d'enseignement d'un MBA. Les parties traitant des dimensions humaines du management sont nettement minoritaires en présence quantitative ou en plages temporelles.

Pourtant, depuis une dizaine d'années, quelques livres ont quitté ces approches plutôt unilatérales et ont opté pour un traitement où la problématique humaine est véritablement mise au centre. Trois exemples :

- Comportement humain et organisation, J. R. Schermerhorn et al.
- Management aspects humains et organisationnels, N. Aubert et al.
- Encadrement et comportement, A. Bergmann et al.

Les cinq extraits qui suivent (réf. 2 premiers chapitres du dernier cité) illustrent directement notre idée de départ et nous conforte sur le rôle essentiel du « comportemental » dans le management :

*« Les problèmes humains sont omniprésents ; personne ne peut y échapper ; et la carrière de tout cadre dépendra davantage de sa capacité en matières de relations humaines (notamment de sa capacité de traiter avec des gens, individus et groupes, qui sont différents de lui et de ce qu'il attend) que de tout autre facteur »*

*« ... a besoin d'un minimum de connaissances de base et d'aptitudes en relations humaines. Car, il ne travaillera jamais seul. Qu'il le veuille ou non, il devra entrer en contact avec d'autres, collaborer avec eux pour atteindre ses objectifs ; parfois il devra animer un groupe ou diriger un service. Mais, comment acquérir ces connaissances et aptitudes ? C'est là qu'intervient la difficulté du sujet. »*

*« .. et ceci est le plus difficile : en gérant d'autres, le cadre doit d'abord se gérer lui-même. En effet, quand il encadre, il gère une relation. Il fait donc inévitablement partie intégrante de la situation et ne peut isoler le comportement de ses subordonnés du sien. »*

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 1b

---

*« Les cadres privilégient le plus souvent les facteurs économiques tangibles et n'accordent guère foi au rôle décisif de la conduite des collaborateurs »*

*« Ceci leur permet de continuer à faire du travail d'expert (qu'ils maîtrisent bien, raison de leur promotion et d'éviter le travail d'encadrement (avec lequel ils se sentent moins à l'aise) »*

On le comprend rapidement à travers ces extraits : le « management humain » est bien un domaine d'activité autre que le pur « management technique » ; les enjeux principaux y sont fort différents et les ingrédients de base sont les compétences à entrer en contact avec autrui, à interagir avec d'autres et à se développer au niveau de son aisance en relations humaines. Et c'est justement sur ce terrain que nous avons positionné notre projet de recherche appliquée : l'entraînement de l'aisance en relations humaines, en voulant proposer à des managers d'entraîner l'« interaction humaine » et ainsi leur offrir une méthode d'apprentissage différente des formations usuelles ou de celle du coaching individuel.

La terminologie « management comportemental » n'apparaît cependant ni dans les 3 livres cités précédemment ni dans d'autres ouvrages étudiés. Seuls quelques sites Internet contiennent explicitement le terme, mais sans apporter de définition complète.

Au vu de cette utilisation très restreinte du terme et de la difficulté à l'appréhender pour un tiers, nous nous sommes posés la question de changer d'expression. Les alternatives étaient de privilégier une autre expression courte, tels « management humain », « management relationnel » ou « management des relations ».

Mais, parler d'entraîner le « management humain » nous paraît inadéquat, tant la complexité des systèmes humains et de chaque individu sont grandes. Et l'adjectif humain incite à y associer une toile de fond humaniste, voire philosophique, ce qui dépasse largement l'ambition de notre projet de recherche appliquée. A l'inverse, opter pour des termes tels qu'entraîner le « management relationnel » ou le « management des relations » nous paraît quelque peu réducteur et induit la connotation du manager trop axé relationnel, empathique à excès et voulant avant tout plaire à son entourage.

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 1c

---

A l’opposé, nous pouvions nous lancer dans des formulations plus longues : « entraînement pour managers à la pratique interpersonnelle » ou « entraînement pour pratiquer l’interaction humaine dans le management ». Ces titres sont-ils vraiment plus explicites ? Nous ne le croyons pas, car des termes comme pratique interpersonnelle ou interaction humaine sont déjà du jargon de spécialistes de ressources humaines et le manager qui n’a pas intégré l’importance des dimensions humaines a rarement une image claire de leur signification (et c’est justement ce type de cadre qui aura le plus besoin d’entraîner sa pratique !).

Enfin, sous l’angle marketing et d’originalité sur le Web, il est permis de penser que le terme management comportemental a toute sa valeur et permettra de se distinguer d’autres offres de prestations lors d’applications pratiques allant découler cette recherche.

Aussi nous avons décidé, à ce stade, de maintenir l’expression « management comportemental » qui a le mérite de faire directement le lien avec le comportement, un aspect fondamental, puisque c’est la dimension la plus observable de toute interaction humaine (contrairement à des paramètres plus intérieurs à un individu donné et peu observables : valeurs, représentations, attitudes ou autres). L’expression retenue permet aussi d’inclure une double réciprocity, celle de l’influence mutuelle au niveau de la relation humaine et du style de management : mon comportement a un impact sur celui des autres et inversement, mon comportement et celui des autres font mon management et réciproquement, ce dernier l’influence. Et c’est bien l’apprentissage de ces « jeux d’influence » que nous souhaitons toucher par notre projet de recherche.

A l’instar d’un terme entré dans les moeurs comme « management situationnel » pour lequel les adeptes décrivent comment un manager devrait adapter son management à la diversité des situations rencontrées, le « management comportemental » peut être compris comme l’appel à un manager d’ajuster son style de management à l’observation et à l’analyse des comportements de lui-même et d’autrui.

Cette capacité d’un manager à s’auto-observer et à mieux se comprendre, également mis en avant par 2 des extraits sélectionnés ci-dessus, est à notre avis essentielle pour progresser dans l’apprentissage d’une meilleure maîtrise des interactions humaines. Elle est trop souvent peu traitée en formation usuelle, car peu de formateurs aiment s’aventurer sur ce terrain délicat, dans lequel beaucoup de managers ont encore très peu de connaissances théoriques, d’expériences pratiques et qui exige de leur part un sens d’auto-critique rarement présent (surtout après une promotion : on a été nommé, donc on est meilleur et on fait juste).

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 1d

---

Notre volonté de conserver le terme nous a donc incité à élaborer une définition, soit celle déjà donnée à la page 9 :

Le management comportemental est défini comme  
l’art pour un manager de savoir utiliser ses compétences personnelles et relationnelles  
directement avec autrui ou dans le système humain de l’entreprise,  
ainsi que d’être conscient de son propre comportement et savoir s’auto-observer  
pour notamment avoir l’influence souhaitée par lui-même, ses supérieurs et son entreprise  
sur le comportement des autres.

A titre de conclusion de ce complément, il est instructif de citer 3 extraits du récent ouvrage « Les lendemains qui mentent, peut-on civiliser le management » (C. Desmarais) qui révèle une analyse allant en grande partie dans le même sens que notre proposition de définition :

*« La plupart du temps, le terme management recouvre des sens très larges et plutôt vagues. Il désigne tout un ensemble de savoirs et pratiques mis en oeuvre par les dirigeants d’entreprises ou de services publics pour accomplir leur mission : garantir les résultats et la profitabilité à terme »*

*« Le parti pris proposé ici sera inverse : nous allons considérer dans ce qui va suivre le management comme l’art d’obtenir des collaborateurs les résultats attendus d’eux »*

*« Le management y est défini comme un instrument de mise en oeuvre d’actions d’êtres humains, identifiés comme des personnes singulières, en vue d’une fin qui les dépasse ».*

## Rapport intermédiaire

# Résultat n°2 : De la pratique impliquante !

---

Par l'étude de la pratique sportive et de ses concepts, nous avons retenu 1 technique pédagogique centrale et dominante pour notre recherche :

*La pédagogie de « pratique impliquante »,*

Soit une expression peu usitée, mais que nous avons privilégiée pour différencier cette pédagogie recommandée d'autres formes de mises en pratique ou de méthodes dites actives.

Pour nous, une formation de cadres au management comportemental sera basée sur une pédagogie de pratique impliquante si elle est constituée :

- de manière dominante par une ou plusieurs séquences d'implication
- où l'apprenant exerce concrètement sa pratique interpersonnelle, c'est-à-d avec autrui (1 ou plusieurs personnes) en face de lui.

Usuellement, les formations de cadres et même celles ciblant le management comportemental contiennent surtout des séquences pédagogiques basées sur de la théorie, de la discussion et des exercices pratiques purement cognitifs ou ludiques. L'implication est peu pratiquée et dans des conditions rarement optimales pour favoriser un transfert au niveau de l'apprentissage.

---

Détails :

- complément des 4 pages suivantes
- rapport synthétique de mission 1.3 (Sport), proposant en une trentaine de pages des concepts sportifs transférables

## Rapport – Complément résultat 2a

---

La mission consacrée au sport nous a permis d'identifier 3 grands principes de l'entraînement du sportif de pointe, en soi transférables à la formation des cadres :

- le sportif s'implique très fortement dans son entraînement
- la pratique domine largement la théorie
- le programme d'entraînement est très structuré et conçu d'entente entre entraîné et entraîneur.

Ramenée à la formation des cadres, cette triple affirmation conduit à se poser les questions suivantes :

- quel est vraiment le degré d'implication de l'apprenant-manager dans sa formation ?
- quelle place est véritablement donnée à la pratique ?
- quelle importance est mise dans la construction et l'articulation des séquences, notamment en regard des besoins individuels ?

Après confrontation des principes sportifs, des théories pédagogiques et d'une quarantaine de programmes de formations de cadres orientés sur des thèmes comportementaux, la réponse que nous apportons à ces questions est la suivante :

- pour l'apprentissage du management comportemental, il apparaît pertinent de miser plus fortement sur une pédagogie de l'implication : la littérature consacrée à la pédagogie d'adulte est unanime pour présenter les méthodes actives comme garant d'un impact accru, en particulier les techniques les plus impliquantes, tels les jeux de rôle ou simulations (même si aucun des ouvrages étudiés ne nous a permis de trouver une typologie rigoureuse avec la définition, l'usage et l'impact de ces techniques selon les contextes)
- pour la construction du programme de formation, il s'agit d'accroître la part ou le nombre des séquences de pratique où l'apprenant est impliqué individuellement (les témoignages des experts et des apprenants concordent : c'est par des implications soutenues que des prises de conscience concrètes se produisent et qui pourront conduire à un ou aux changements de comportement visés).

L'utilisation d'exercices d'implication, tels les jeux de rôle ou simulations, existent dans plusieurs formations de cadres, mais en général de manière secondaire, en accompagnement à des plages théoriques, de discussions ou de travaux de groupe plus classiques. L'observation de l'échantillon des formations de cadres retenu montrent que cette implication est en général encore plus faible dans les 2 autres périodes temporelles de la formation: avant et après.

## Rapport – Complément résultat 2b

---

Ainsi, un scénario courant, et minimal, est le suivant :

- avant : lettre d'invitation
- pendant : une implication n'allant pas au-delà de stimulations cognitives, soit p.ex. 2/3 du temps consacré à l'écoute de la théorie et aux question-réponse en découlant, et environ 1/3 à la participation à des travaux en sous-groupes de réflexion ou confrontation d'idées ou d'expériences
- après : plus aucune intervention.

Un autre scénario, déjà bien plus rare et usuellement considéré comme « impliquant », est p. ex. celui décrit ci-dessous :

- avant : lettre d'invitation avec travail préparatoire sur une situation de son contexte ou une difficulté personnelle
- pendant : utilisation des cas apportés et présentés par les participants, soit un degré d'implication un peu plus élevé
- après : demi-journée de « follow-up » avec p. ex. des échanges sur les expériences de mises en pratique par les participants.

Pourtant les possibilités d'implication ne manquent pas. Avant la formation : dans quel pourcentage de cours y-a-t-il prise de contact pour définir ou valider les besoins individuels ? pour établir un contrat d'apprentissage ou une convention d'objectifs ? pour adapter sur base des éléments récoltés le programme de cours ? pour demander le passage de tests de validation de connaissance, la lecture de documents préparatoires ou l'étude de modules d'e-learning ? pour apporter ses propres expériences ou cas à discuter ou encore à simuler ? pour mesurer la motivation d'apprentissage, voire formuler la mise en pratique ultérieure souhaitée ? Pendant la formation : quelles sont les séquences où l'apprenant peut vraiment réagir sur des apports théoriques ou des expériences partagées ? Confronter son expérience à celle des autres ? Démontrer sa pratique ? La décortiquer ou l'apprendre à autrui pour s'obliger à interpréter ses propres ressources ? Explorer d'autres manières de pratiquer ? Recevoir du feedback personnalisé ? Se voir ou se revoir personnellement en action grâce à des caméras ? Enfin, après la formation : quelles mesures pour vérifier si un transfert a eu lieu ? Tests de vérification de l'acquis ? Combien de plages dédiées à une répétition ou un entraînement on the job ? Quels actes de retour d'expériences ?

L'élaboration d'un véritable « centre d'entraînement » devra conduire à aborder la question aussi globalement et chercher à optimiser cette implication, comme dans le sport, du début à la fin du « programme d'entraînement ». Mais, au stade de ce rapport intermédiaire, nous souhaitons déjà poser un principe d'implication à la session de formation elle-même (la phase pendant) où le temps consacré à des séquences avec « de la pratique qui implique » peut déjà, à notre avis, être nettement accru par rapport aux normes usuelles.



## Rapport – Complément résultat 2c

---

Cette question de la place accordée à la pratique dans la formation elle-même nous a obligé, au préalable, à mieux cerner la délimitation entre théorie et pratique dans la formation de cadres. Trop souvent, dès qu'un formateur ou un expert invité quitte le domaine de l'exposé magistral, donc de la théorie, on parlera déjà – par opposition - de la partie pratique de la formation. Peu de nuances sont ensuite apportées entre les divers exercices ou techniques. Pour la majorité des formateurs, un travail de réflexion en sous-groupe sera considéré comme de la pratique, de même l'utilisation d'un jeu ludique ou d'un questionnaire.

Dans notre recherche, nous prenons un point de vue moins souple et souhaitons distinguer au moins 2 types de pratique, en précisant cette notion d'implication et en la délimitant de la manière suivante :

- pratique cognitive : la théorie est discutée, analysée, appliquée à un cas ou projet, mais l'implication des apprenants est surtout cognitive
- pratique impliquante<sup>1</sup> : l'implication des apprenants est aussi bien cognitive que corporelle et émotionnelle.

Et cette pratique impliquante peut être distinguée selon la nature de l'exercice utilisé. P. ex. :

- le jeu, pour notamment partager des observations sur le comportement des uns et des autres pendant le jeu, en général effectué en groupe ou sous-groupe
- la situation professionnelle simulée, dans le but d'exercer certains gestes ou actes, seul ou avec autrui
- le projet, quand cela consiste à aboutir à une réalisation concrète commune et où en général tous les participants sont impliqués.

Au vu de ces définitions, le dépouillement des 42 formations de cadres récentes (séminaires de ½ à 3 jours), sur lesquelles nous pouvions disposer de suffisamment d'informations, donne le résultat suivant :

- toutes les 42 formations disposaient de séquences avec de la pratique cognitive
- 14 formations possédaient une ou plusieurs séquences avec de la pratique impliquante de type ludique
- 5 formations utilisaient de la pratique impliquante de type situation professionnelle simulée pour exercer la technique de présentation
- 12 formations avaient une ou plusieurs séquences basées sur de la pratique impliquante de type situation professionnelle simulée autre que la technique de présentation (4x entretiens exigeant de modifier un comportement insatisfaisant, 3x entretiens de coaching, 2x entretiens d'évaluation annuelle, 1x entretien de négociation, 1x entretien de licenciement, 1x conduite de séance)

---

<sup>1</sup> Il est surprenant de voir que ce terme est aussi peu courant que celui de management comportemental. Ainsi, des recherches sur le Web (Google à mi-novembre 2002) donnent les résultats suivants : que 2 documents pour « pratique impliquante », ou 4 pour « pratique d'implication » ou encore 9 documents pour « pédagogie d'implication ».

## Rapport – Complément résultat 2d

---

- 3 formations contenaient une séquence avec de la pratique impliquante de type projet (créer un service pour des jeunes en difficultés, construction d'un pont dans la nature, préparer dans une fête villageoise une animation destinée aux enfants).

Enfin, et assez révélateur par rapport à la question de l'élaboration du programme, sur les 42 formations, seuls 8 formateurs ont déclaré avoir un plan détaillé du déroulement, séquence par séquence avec objectifs et un minutage précis, lisible par autrui. Ce qui montre, pour la 2<sup>ème</sup> partie de notre recherche, la nécessité de proposer des scénarios pédagogiques précis et prêts à être utilisés, ou adaptés.

En conclusion, nous nous sommes donc basés sur 5 constats émanant de nos travaux pour sélectionner la « pratique impliquante » comme la plus apte à être appliquée à des modules d'entraînement au management comportemental :

- les affirmations d'auteurs reconnus du domaine du management ou de la pédagogie. Deux exemples : « *L'étude cognitive est utile mais en général stérile. L'apprentissage est le plus efficace lorsque l'étudiant met réellement l'aptitude en pratique dans une situation aussi réaliste que possible puis analyse de façon explicite ce qu'il a fait* » (H. Mintzberg, *Le manager au Quotidien*), « *Le processus d'implication, c'est le processus d'apprentissage qui touche le plus le domaine des représentations, des sentiments et attitudes* » (Guide du formateur)
- les résultats de l'analyse de l'offre du marché : presque tous les acteurs étudiés actifs dans la formation management comportemental privilégient des approches de pratique participative. Les termes utilisés sont plus nombreux que ceux utilisés dans la littérature : à côté des classiques « étude de cas », « jeux de rôle » et « mises en situation », on trouve aussi des propositions de « situation test », « simulation d'entretien », « ateliers de mise en pratique », « jeu de situation », « mise en situation active », « reformulation personnalisée »
- les résultats de notre enquête révélant que les managers désirent voir un maximum de plages de leur formation comportementale consacrées aux méthodes actives, et en particulier aux « jeux de rôle », « simulations » et « mises en situation », ceci avec d'importantes séquences pour les feedbacks personnalisés
- la montée en charge des assessment centers comme outil de développement des compétences. Là-aussi, parmi les instruments proposés, ce sont de manière prioritaire des « mises en situation » individuelles et en groupe qui permettent de produire une évaluation des comportements des cadres aussi factuelle que possible et/ou des plans de développement de certaines de leurs compétences. Et mis à part quelques exercices de type « in-basket », c'est bien une forme de pratique impliquante qui est utilisée pour observer ces comportements
- enfin, nos observations empiriques ainsi que nos discussions informelles menées avec apprenants et formateurs révèlent bien l'intérêt d'une généralisation de ces techniques actives et impliquantes, ou au moins la volonté d'y recourir plus régulièrement.

## Rapport intermédiaire

# Résultat n°3 : Un référentiel

---

Nous avons développé un 1<sup>er</sup> référentiel théorique des compétences en « management comportemental ». Il nous permet de positionner et concrétiser les familles de besoins entraînaibles par une pédagogie de l'implication, soit :

- à un 1<sup>er</sup> niveau d'apprentissage : *les situations de communication*
- à un 2<sup>ème</sup> niveau d'apprentissage : *les situations de management 1:1 (en bilatéral)*
- à un 3<sup>ème</sup> niveau d'apprentissage : *les situations de management 1:n (en groupe)*

Les situations de communication sont définies comme celles d'une « simple » interaction avec autrui, donc avec expression verbale et non verbale. P. ex. : reformuler ce qui a été dit, poser des questions ouvertes, etc. Ces « simples » situations de communication exigent déjà une triple maîtrise de la part de l'apprenant qu'il importe de distinguer : celle de la personne face à lui, celle de lui-même et celle de la relation qu'il établit avec cette personne. Liste de situations : annexe 1, p. 37.

Les situations de management 1:1 sont définies comme des situations de communication où vient s'ajouter une dimension supplémentaire : celle de l'objectif entrepreneurial de la communication, soit sa finalité dans le cadre de l'entreprise. P. ex. évaluer son collaborateur sur une période d'activité professionnelle, le féliciter par rapport à un travail accompli, etc. Enfin les situations de management 1:n sont celles où il faut gérer de manière interpersonnelle plus d'une personne (p. ex. conduite d'une séance pour une équipe de projet). Liste de situations : annexes 2 et 3, p. 38-39.

---

Détails :

- complément des 4 pages suivantes et les 3 annexes en fin de rapport
- rapport synthétique de mission 1.2 (Besoins), traitant des compétences comportementales du manager sur plus de 40 pages

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 3a

---

Une hypothèse initiale de la recherche était basé sur les travaux du Prof. F. Malik de HEC St-Gall qui ne croit pas que des styles particuliers de managers réussissent mieux que d'autres. Pour lui, c'est avant tout la relation de confiance que le manager établit avec ses interlocuteurs qui est le facteur-clé de succès. Un manager peut aussi bien être de style « carré et militaire » que « doux et ouvert » pour réussir. Ce qui, en résumé, est commun aux différents profils dans la réussite, c'est leur capacité à maintenir, voire accroître le capital confiance de leurs collaborateurs.

Pour guider nos recherches bibliographiques, nous avons imaginé 2 hypothèses supplémentaires : ce capital confiance se construit (ou se détériore) essentiellement par les relations interpersonnelles (« management comportemental ») et, dans ce cadre, certains actes-clés sont plus importants que d'autres pour augmenter ou diminuer cette confiance. Et la plupart de ces actes significatifs en terme de confiance s'exercent dans un nombre restreint de situations-clés ou de situations critiques de management. Un exemple notable est l'entretien annuel d'évaluation ou d'appréciation qui consiste en particulier à faire le bilan de l'année écoulée avec un collaborateur et à définir les objectifs futurs. Réussir ou rater cet acte peut avoir des conséquences considérables sur le capital confiance de la personne évaluée.

L'objectif a ainsi été de chercher un référentiel d'actes-clés, de situations-clés ou de situations critiques de management comportemental, intégrant éventuellement des paramètres de description propres à la vie d'entreprise : fréquence, conditions usuelles de réalisation, impact sur la confiance, difficultés principales, etc.

Les recherches bibliographiques ne nous ont fourni à ce stade que de maigres résultats.

Un ouvrage classique comme « Le manager au quotidien » (H. Mintzberg) s'arrête à l'identification des dix rôles tenus par le manager et les organise en 3 catégories :

- 3 rôles interpersonnels (cadre comme symbole, agent de liaison et leader)
- 3 rôles liés à l'information (cadre comme observateur actif, diffuseur et porte-parole)
- 4 rôles décisionnels (cadre comme entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur).

Henry Mintzberg affirme que le travail de tous les cadres, quels qu'ils soient, peut être décrit à l'aide de ces dix rôles observables. Son ouvrage fournit certaines données globales sur les activités réalisées en une journée-type (travail au bureau, réunions programmées, réunion non programmées, appels téléphoniques, tournées, etc), mais il ne fait pas le lien avec des situations professionnelles concrètes où la dimension interpersonnelle est mise en évidence.

Des ouvrages plus récents donnent certes des listes de situations-clés ou critiques, mais elles sont données à titre illustratif et on n'y trouve pas une approche aussi systémique que celle réalisée p. ex. par Henry Mintzberg.

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 3b

---

Quelques exemples :

L'ouvrage « Communiquer en situation de crise » (J.-F. Moine, J. Colombo) propose 10 situations particulières :

1. Mener un entretien de relation hiérarchique difficile
2. Pouvoir faire une critique en situation de conflit
3. Gérer la pression, oser dire non
4. Donner un ordre sans avoir de statut d'autorité
5. Travailler avec une personnalité difficile
6. Surmonter le harcèlement moral
7. Faire adhérer son équipe à une décision difficile de la direction
8. Négocier, gérer un désaccord
9. Gérer un conflit collectif et conduire un changement
10. Communiquer en situation de crise

« Savoir s'affirmer » (Dr. C. Cungi) met en évidence quant à lui 6 groupes de situations :

1. Faire une demande
2. Donner une réponse, faire un refus
3. Faire, recevoir un compliment
4. Faire, recevoir une critique
5. Verbaliser un avis, une idée ou un sentiment
6. Engager, poursuivre, terminer une conversation

Les livres sur le coaching contiennent également souvent des exemples d'entretiens qui révèlent des situations interpersonnelles à pratiquer. Un livre tel « Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher » (E. Albert, J.-L. Emery) fournit 5 exemples :

1. Entretien avec un contremaître sur-sollicité
  2. Entretien avec un manager trop perfectionniste
  3. Entretien avec une directrice financière trop rigide
  4. Entretien avec un ingénieur manquant de leadership
  5. Entretien avec un responsable juridique manquant d'empathie
-

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 3c

---

Dans l'ouvrage « La relation à l'autre, l'implication distanciée » (M. Germain-Thiant, M. Gremillet-Parent), les exemples décrits sont regroupés en 3 catégories :

- situations de face à face (p. ex. entretien d'un manager avec son vendeur)
- situations de réunion en groupe restreint (p. ex. réunion préparée mais non gérée, réunion mal gérée socio-affectivement)
- situations de formation.

Enfin, un livre tel que « Devenir manager » (J.-J. Névé) fournit aussi une typologie assez complète, mais en se limitant à la nature même des entretiens :

- entretiens annuels
- entretiens de délégation
- entretiens de présentation
- entretiens de contractualisation
- entretiens de contrôle
- entretiens de clôture
- entretiens d'aide
- entretiens de recadrage.

L'observation de formation de cadres touchant au « management comportemental » et les discussions effectuées avec des formateurs professionnels révèlent que les situations retenues pour les séquences d'implication en formation sont presque toujours celles découlant de la thématique dominante du cours. Ainsi, un séminaire « entretien d'appréciation » inclura exclusivement des situations où il s'agit d'apprendre à évaluer autrui et un séminaire « savoir négocier » inclura uniquement une ou plusieurs situations de négociation.

Une approche consistant à répertorier un maximum d'offres de formations cadres à dominante comportementale et en extraire les situations pratiquées a ainsi le risque de donner une carte trop orientée sur les thèmes porteurs et très demandés par les cadres. Dans un premier temps, nous avons préféré une approche plus globale et avons cherché à élaborer ce que nous n'avons pas trouvé dans la littérature, soit une première version d'un référentiel aussi complet que possible des situations interpersonnelles de la vie professionnelle d'un cadre, quels que soient la taille et le secteur d'activité de son entreprise.

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 3d

---

Le résultat est le rapport de la mission 1.2 qui donne notamment des ensembles de situations-type faisant partie des principaux processus professionnels de l'entreprise (cycle de l'emploi, cycle de la mission, interpersonnel 1:1 et 1:n, etc..).

Un extrait est reproduit dans les 3 annexes en fin de ce rapport (pages 37-39).

Le rapport 1.2 postule aussi que différents niveaux de compétences de management comportemental doivent être progressivement acquis. Quel est en effet le sens d'exercer une pratique interpersonnelle dans une situation management de groupe si au préalable l'apprenant maîtrise déjà mal des situations en tête-à-tête, ou plus grave encore, s'il a de grosses lacunes dans la seule communication avec autrui (écoute, questionnement, etc) ?

De par la sélection de la pratique impliquante comme technique pédagogique centrale à l'entraînement du management comportemental, les 3 niveaux d'apprentissages retenus à ce stade sont donc ceux déjà évoqués :

- les situations de communication
- les situations management 1:1
- les situations management 1:n

Les autres niveaux d'apprentissages proposés dans le rapport de la mission 1.2 sont moins adaptés à de la pratique impliquante et donc à traiter par d'autres techniques (p. ex. programme préparatoire ou de suivi) pouvant venir enrichir les modules d'entraînement et ainsi créer une partie d'un processus plus complet d'entraînement, p. ex. lié à un véritable centre d'entraînement.

## Rapport intermédiaire

# Résultat n°4 : **Le modèle d'application**

---

A la technique pédagogique centrale et dominante de « pratique impliquante », nous associons 5 conditions-cadres pour parler de modules d' « entraînement au management comportemental » :

1. l'implication est personnelle (chaque apprenant est à titre personnel maître du processus d'implication),
2. sur des situations de communication ou de management sélectionnées (par l'apprenant ou son mandant)
3. répétées dans des contextes variables (sélectionnées par l'entraîneur et permettant à l'apprenant d'exercer plus d'une fois sa pratique interpersonnelle)
4. et évaluées professionnellement (pour chaque pratique interpersonnelle exercée),
5. en condition anonyme (chaque pratique interpersonnelle exercée se fait avec des interlocuteurs hors réseau professionnel).

La technique pédagogique de « pratique impliquante » associée aux 5 conditions-cadres énumérées ci-dessus nous définit le modèle d'application théorique d'« entraînement au management comportemental » développé à ce stade de la recherche.

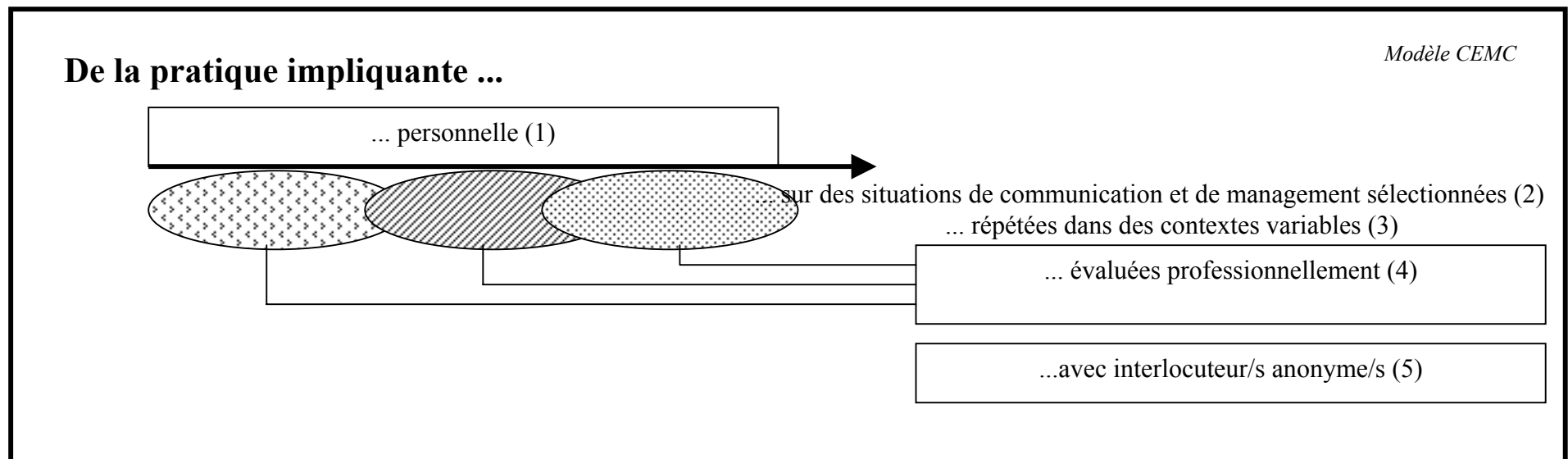
Le schéma de la page suivante en donne une illustration graphique.



## Rapport intermédiaire

# Résultat n°4 : Schéma du modèle d'application

Illustration du modèle théorique d'« entraînement au management comportemental » :



Détails :

- complément des 3 pages suivantes
- rapports synthétiques de mission 1.3 (Sport) et 1.6 (Transférabilité)

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 4a

---

Avec le modèle théorique ainsi élaboré, nous avons l'avantage de disposer d'une grille d'analyse pour déterminer si une formation de cadres peut être considérée comme de l'entraînement au management comportemental. Il y a six questions à se poser.

### ***1<sup>ère</sup> question : la formation dispose-t-elle de séquences de pratique interpersonnelle par une pédagogie d'implication ?***

La réponse est positive si un apprenant doit exercer et démontrer sa pratique interpersonnelle avec autrui dans une situation donnée et simulée en session de formation.

La réponse est négative si un apprenant se limite à débattre, analyser, décrire, raconter, visionner ou simuler ludiquement une telle pratique.

Dans le cas positif, les principaux paramètres descriptifs sont :

- rôle de l'apprenant dans l'implication : actif et leader (maître du processus d'implication), actif et équipier (participant du processus), etc
- durée pour l'apprenant de l'implication : 10 minutes, 1 heure, etc

### ***2<sup>ème</sup> question : la formation donne-t-elle à chaque apprenant la possibilité d'exercer sa pratique interpersonnelle par une pédagogie d'implication ?***

La réponse est positive si chaque apprenant peut exercer et démontrer au moins une fois sa pratique interpersonnelle avec autrui dans une situation donnée et simulée en session de formation.

La réponse est négative dans le cas contraire : p. ex si 1 ou plusieurs apprenants ne peuvent qu'observer la pratique exercée par 1 ou plusieurs collègues apprenants.

Dans le cas positif, les principaux paramètres descriptifs sont :

- ratio entre le nombre d'apprenants ayant été impliqués et le nombre total de participants inscrits à la formation
- ratio par apprenant entre la durée de sa/ses séquences d'implication et la durée totale de la formation
- le degré d'implication personnelle par séquence : actif et leader, actif et équipier, passif avec rôle (= observateur), etc

### ***3<sup>ème</sup> question : la formation utilisant une pédagogie d'implication telle que définie, permet-elle à chaque apprenant d'exercer sa pratique interpersonnelle dans de véritables simulations de situation sélectionnées pour le faire progresser en tant que manager ?***

La réponse est positive si les situations utilisées à titre de simulation :

- sont celles décrites au résultat 3 : situation de communication, de management 1:1 ou management 1:n
- sont ajustées au besoin ou au potentiel d'apprentissage de l'apprenant

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 4b

---

La réponse est négative si l'implication se limite à un travail individuel, ou sans interaction interpersonnelle avec autrui ou encore avec une interaction se limitant à de la communication avec un système non humain (PC, site Web, etc).

Dans le cas positif, les principaux paramètres descriptifs sont :

- type de la situation retenue : communication, management 1 :1 ou management 1 :n
- thématique de la situation retenue : p. ex. entretien de point de situation avec résultats insatisfaisants à communiquer
- nombre d'interlocuteur : 1, 2, plusieurs
- nature de la mission de départ : imposée, auto-définie, etc
- nature du rôle donné à l'intervenant ou aux intervenants humains

***4ème question : toujours par une pédagogie d'implication, la formation donne-t-elle à chaque apprenant la possibilité d'exécuter plus d'une fois sa pratique interpersonnelle sur des situations d'un certain type mais dans des contextes variables ?***

La réponse est positive si chaque apprenant peut exercer et démontrer plus d'une fois sa pratique interpersonnelle avec autrui dans des situations de même type, de contextes variables et simulées en session de formation.

La réponse est négative dans le cas contraire, si l'apprenant ne s'exerce qu'une seule fois : soit il reste à un seul acte de « pratique impliquante », soit il passe à d'autres actes de situation professionnelle d'un autre type (p.ex. si une séquence impliquante « mener une négociation » suit une séquence « donner du feedback »).

Dans le cas positif, les principaux paramètres descriptifs sont :

- nombre de répétitions
- critères de variabilité des situations (p. ex. intensité de l'agression simulée, nombre d'intervenants, durée, etc..)

***5ème question : après chaque séquence d'implication, la formation donne-t-elle à chaque apprenant un feedback professionnel ?***

La réponse est positive si un feedback est donné professionnellement à chaque apprenant après chacune de ses séquences d'implication.

La réponse est négative dans les autres cas : feedback non systématique après une séquence d'implication ou feedback transmis de manière non professionnelle.

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 4c

---

Dans le cas positif, les principaux paramètres descriptifs sont :

- durée des plages de feedback
- compétence des observateurs humains
- nombre des supports utilisés
- qualité d'informations récoltées et retournées (notion de richesse, pertinence, objectivité, etc)

### ***6ème question : dans les situations proposées, la formation recourt-elle à des intervenants non connus des apprenants ?***

La réponse va dépendre de l'origine des intervenants appelés à jouer les simulations proposées. Elle sera surtout négative si ce sont des collègues de travail ou les animateurs de la formation qui jouent ces rôles d'intervenants. A noter que la condition-cadre de variabilité des situations à exercer pourrait conduire à inverser ce dernier paramètre : p. ex. après avoir exercé la conduite en séance avec des publics non connus, il peut s'avérer judicieux d'entraîner en fin de compte le manager avec sa propre équipe.

En conclusion, cette grille d'analyse à 6 questions fournit donc une première approche pragmatique pour vérifier si une formation de cadres en management comportemental est conforme ou non au modèle théorique que nous avons posé à ce stade de la recherche. Concrètement, si les 6 questions obtiennent des réponses affirmatives, nous dirons qu'il s'agit d'une formation d' « entraînement au management comportemental ».

La grille d'analyse permet aussi de vérifier quels aspects du modèle restent à couvrir par une éventuelle formation étudiée ou à concevoir pour être considérée comme une formation d' « entraînement au management comportemental ». Ou à l'inverse, l'analyse de formations de cadre sur base du modèle permettra de voir quelles autres conditions-cadres sont utilisées et donnera l'opportunité d'étudier comment ces dernières pourraient enrichir le modèle de pratique impliquante posé.

## Rapport intermédiaire

# Résultat n°5 : L'étude de marché

---

L'étude des offres existantes d'entraînement au management comportemental s'est faite aussi exhaustivement que possible sur le marché romand et, vu le peu de résultats obtenus, de manière plus exploratoire sur les autres marchés francophones (France, Belgique et Canada). A ce jour, 3 principaux constats :

- aucun organisme identifié se profilant comme un véritable « centre d'entraînement au management comportemental ». L'analyse d'une soixantaine d'institutions ou cabinets de formation, largement effectuée sur base de leurs sites Internet, a aussi montré que les fonctions de recherche sur les pages d'accueil privilégient des termes thématiques comme « management, conduite d'une équipe, gestion de conflits, etc.. » et très rarement des entrées ou mots-clés avec des expressions tels « comportements, comportemental », voire « entraînement »
- seuls quelques organismes de formations de cadres misant sur l' « entraînement » ont pu être identifiés, mais sans modèles pédagogiques aussi rigoureux que ceux définis dans notre recherche. Exemples en Suisse romande : Krauthammer, Intop Training. Les 1er contacts effectués avec ces organismes confirment l'utilisation de techniques pédagogiques d'implication, mais ne nous permettent pas (confidentialité ?) de les analyser en détail selon les paramètres de notre modèle théorique (seules 1 à 2 des conditions-cadres que nous avons posées semblent respectées)
- une dizaine d'organismes de formations de cadres identifiés, en particulier en France, avec une promotion plus marquée de prestations intégrant des techniques pédagogiques d'implication. Mais, là-aussi, nous nous heurtons à la difficulté d'obtention par téléphone ou email des scénarios véritablement utilisés en sessions de formation.

Détails :

- rapport synthétique de mission 1.4 (Offre Marché), avec une vingtaine de fiches descriptives des organismes identifiés
-

## Rapport intermédiaire

# Résultat n°6 : L'enquête auprès des managers

---

Sur base d'un premier échantillon de réponses provenant de 69 managers, dont environ 50% sont en fonction depuis plus de 5 ans, les tendances les plus marquées sont les suivantes :

sur la motivation des répondants à la thématique de recherche :

- 96 % jugent qu'un entraînement des compétences comportementales est un atout pour leur employabilité
- 87 % sont prêts à participer à une enquête complémentaire sur le sujet de la recherche
- 87 % sont aussi prêts à participer à une journée d'entraînement découlant des résultats de la recherche

sur le besoin de formation en début de carrière :

- 66 % n'ont pas été soutenus par de la formation continue avant de prendre la fonction de manager
- 64 % opteraient prioritairement pour une meilleure formation en comportemental si c'était à refaire

sur la réalité des formations suivies lors des 3 dernières années :

- 25% déclarent n'avoir suivi aucune formation de management et 40% seulement 1 à 10 jours au total, avec qu'environ un tiers de ces journées en comportemental
- soit près de 1 manager sur 2 n'ayant pas fait de formation comportementale durant les 3 dernières années !

---

Détails :

- complément de la page suivante
- rapport synthétique de mission 1.5 (Impact), avec analyses et dépouillement de la trentaine de questions posées aux managers

## Rapport intermédiaire – Complément résultat 6

---

Le questionnaire utilisé par l'enquête réalisée dans le cadre de la mission 1.5 a été mis au point après réunion de deux « focus group » d'une quinzaine de managers. Ces séances ont révélé 2 difficultés principales :

- trop peu de managers semblent avoir des expériences de formation comportementale de type entraînement, voire de simulations de situation pour orienter expressément le questionnaire sur l'impact de ce genre de formation; ce constat nous a obligé à élargir le champ d'analyse et à nous éloigner des seules questions d'impact de la formation
- la terminologie propre à la recherche est restée, quelles que soient les formulations choisies, difficile à vulgariser. Les termes finalement retenus dans le questionnaire - manager, compétences comportementales, entraînement des actes-clés, situations critiques – sont compris de manière assez différentes par les répondants; ce qui nous contraint à une certaine prudence dans le dépouillement des questions incluant ces expressions.

Sur base de l'échantillon des 69 répondants (l'enquête a juste pu être démarrée avant rédaction de ce rapport intermédiaire), les données récoltées confirment à ce stade :

- l'hypothèse d'un manager insuffisamment formé, en particulier sur les compétences comportementales (v. chiffres de la page précédente). En terme d'impact, on notera que seul 1 manager sur 2 juge les formations liées aux compétences comportementales efficaces et que l'évaluation de cette satisfaction est nettement plus marquée dans les extrêmes que pour les formations aux compétences techniques ou conceptuelles (la formation comportementale ne laisse pas indifférente : l'impact est soit jugé très faible soit très fort)
- l'importance que les managers accordent aux méthodes actives avec feedbacks personnalisés pour une journée de formation idéale : études de cas, simulations, jeux de rôle sont ainsi des séquences de formation nettement plus demandées qu'exercices simples, e-learning ou conférenciers. Et encore plus marquant : parmi les managers ayant pu répondre à la question « s'ils retrouvaient leur découpage idéal dans les formations suivies », ils sont 86 % à s'exprimer négativement
- l'intérêt pour la notion d'entraînement : seuls 15% pensent que les compétences comportementales peuvent s'apprendre sur le tas ou sont innées. Et aux questions suggérant des formes possibles d'entraînement, quelques exemples de résultats encourageants : 46% retiendrait une fréquence de 1-2 fois par mois ; 44% une durée de 6-12 mois ; 65% en appréciant d'être confrontés à leurs difficultés et limites ; 67% souhaiteraient une mesure de leur progression pour prouver à leur employeur l'efficacité de leur entraînement ; et 74% pensent qu'entraîner les ressources mentales devraient également faire partie d'un programme d'entraînement.

D'autres chiffres, analyses et commentaires figurent dans le rapport de la mission 1.5 annexé.

## Rapport intermédiaire

# Résultat financier

---

La première phase du projet a été estimée à Frs. 156'886.-, décomposée en Frs. 92'197.- d'apport HES-SO, Frs. 25'689.- des Ecoles requérantes et Frs. 39'000.- d'autres partenaires (principalement le CCSO).

A fin novembre 2002, soit à 1 mois de la clôture de cette 1<sup>ère</sup> phase de recherche :

- Frs. 159'852.- avaient été « consommés » : la contribution moindre du CCSO conduisant à un engagement supplémentaire des HEG (maintien de l'enveloppe globale budget-temps)
- Dépassement prévisible des coûts de 5 à 10% à fin décembre 2002 (avec plusieurs facteurs d'influence renchérissant le projet, en grande partie maîtrisés : retard de l'attribution officielle du projet, besoin accru de clarification du champ d'étude à l'interne du projet, difficultés et retards dans plusieurs missions, travail administratif de « pionnier » et heures de montage de la 2<sup>ème</sup> partie du projet).

Les divers rapports financiers établis en cours de recherche contiennent des données plus précises, notamment la ventilation par mission, personne ou unité temporelle.

Détails :

- Tableaux internes de consolidation et suivi mensuels
- Rapport financiers bi-mensuels à la HES-SO

## Rapport intermédiaire

---



# Conclusion I

---

A la lumière de l'ensemble des travaux effectués lors de cette première phase de recherche, nous affirmons que :

- Le management comportemental, quelle que soit sa définition, est un vaste domaine, très interdisciplinaire et encore bien mal cerné par les divers acteurs actifs dans la formation des managers. Ceci nous incite à rester modeste dans le cadre de cette recherche et à nous concentrer en 2<sup>ème</sup> partie de projet sur l'obtention de résultats applicables dans la réalité quotidienne des institutions ou intervenants formant des cadres en Suisse romande.
- La poursuite de la conception de modules d'entraînement pour les situations d'interaction humaine nous paraît déjà un choix crédible avec, en fin de recherche, la livraison de scénarios non usuels et surtout véritablement exploitables sur le terrain. Ces modules pourront toujours ensuite servir de fondements à des programmes d'entraînement plus ambitieux, incluant d'autres thématiques abordées en limite de notre projet, tels la connaissance de base de l'humain, de ses croyances et attitudes, les décisions de management (mission 1.2) ou encore la motivation, la progression dans le temps, la gestion mentale, la gestion du capital physique (missions 1.3 et 1.5).
- Le modèle mis au point dans cette 1<sup>ère</sup> phase (de la pratique impliquante avec 5 conditions-cadres, v. pages 24-25) est certainement déjà un résultat notable, apportant un éclairage nouveau et de la valeur ajoutée à tout organisateur de formation de cadres. A nous-même, dans notre rôle de mise sur pied des séminaires-pilotes, il permet de passer en phase d'application sur des principes clairement énoncés, concrets et donc vérifiables sur le terrain. A d'autres acteurs, une fois le guide d'implémentation et l'évaluation de la faisabilité financière réalisés en 2<sup>ème</sup> partie de projet, le modèle illustrera véritablement une nouvelle famille de prestations de formation de cadres en « comportemental ».

## Rapport intermédiaire

# Conclusion II

---

Rapportés aux objectifs initiaux du projet de recherche, les 3 constats de la page précédente peuvent se décliner ainsi :

- La mise en évidence des actes comportementaux du manager sur lesquels l'impact de la formation peut être maximisée n'a pu être réalisée. Des informations pertinentes à ce niveau d'analyse manquent et n'ont pu être recueillies par nos travaux ou enquêtes. Tout au plus, nous supposons que ce sont tous les actes entraînés par de la pratique impliquante. A défaut, nous avons au moins cherché à positionner l'ensemble de ces actes comportementaux et à les organiser dans une logique d'apprentissage cohérente, à plusieurs niveaux
- Peu de formations publiques ciblant expressément, intensivement ou globalement le management comportemental existent en Suisse romande. De plus, les offres, modules et scénarios existants ou utilisés sont difficiles à identifier. Pourtant, sur base de notre sondage et contacts directs, les managers sont demandeurs pour développer leurs compétences comportementales, alors pourquoi si peu de visibilité sur le marché de l'offre ?
- L'impact des offres de formation existants en management comportemental est perçue de manière très variable par les apprenants, formateurs ou mandants. Le manque de séquences de « pratique impliquante » et leur mise en oeuvre de manière trop peu rigoureuses sont à notre avis les 2 lacunes principales des systèmes de formation proposés dans le domaine du « comportemental ». La simplicité du modèle d'entraînement que nous proposons devrait pouvoir contribuer à combler ces lacunes ou, au moins, à cerner certains potentiels d'amélioration de l'impact.

## Rapport intermédiaire

# Conséquences pour la 2<sup>ème</sup> partie du projet

---

Les divers résultats obtenus à ce jour nous conduisent à :

- Ajuster légèrement la démarche et le budget prévus dans la demande initiale I.4 et retenir les 3 étapes principales suivantes :
  1. Production du guide d'implémentation,
  2. Réalisation des séminaires-pilotes
  3. Livraison du rapport final
- Produire le guide d'implémentation en tenant compte des résultats obtenus ou encore partiels, soit :
  - décrire en détail des scénarios pédagogiques basés sur notre modèle d'entraînement « de la pratique impliquante et les 5 conditions-cadres », avec exemples d'outils de mise en application
  - intégrer l'expérience des groupes d'accompagnements non encore réunis et, dans la mesure du possible, celle des prestataires de formation identifiés par les missions 1.4/1.5 qui utilisent de manière systématique des méthodes similaires à notre modèle d'entraînement
  - abandonner l'étude initialement prévue des NTIC applicables dans le modèle
- Réaliser les séminaires-pilotes sur base du guide d'implémentation et, selon les résultats, éventuellement adapter ce dernier dans l'étape finale

Détails :

- demande de financement I.4 CEMC 1<sup>ère</sup> partie (février 2002)
- formulaire descriptif de projet et tableaux financiers pour CEMC 2<sup>ème</sup> partie (décembre 2002)

## Rapport intermédiaire

# Remerciements

---

En particulier :

- à la HES-SO, avec ses acteurs et partenaires, pour la sélection du projet et le financement
- aux managers, formateurs, professeurs et autres experts consultés, pour leurs diverses contributions
- aux Teamleaders et équipiers de notre projet, pour la réalisation des missions confiées.

Responsables du projet CEMC :

- Mission 1.1 : Maud Michel, assistante de recherche HEG Ge
  - Mission 1.2 : Xavier Realini, expert RH, institut LQF
  - Mission 1.3 : Rose-Marie Repond, expert sport, Université de Lausanne (institut ISSEP)
  - Mission 1.4 : Jean-Marc Hilfiker/Karine Campanelli, directeur CCSO Ge /collaboratrice CCSO Ge
  - Mission 1.5 : Philippe Merlier, Professeur HES de la HEG Ge, chef de projet et requérant principal
  - Mission 1.6 : Marc Hitz, professeur HEG VD, leader du groupe de pilotage
- 
- Groupe de pilotage : Marc Hitz, Philippe Merlier, Jean-Marc Hilfiker

## Annexe 1 au rapport intermédiaire – Les situations de communication

---

Liste selon le rapport de mission 1.2 :

- Situation no.1 : je fais la découverte d'autrui par des questions
- Situation no.2 : je recherche les points positifs et les points forts d'autrui par des questions
- Situation no.3 : je documente un problème par des questions sur les faits concrets
- Situation no.4 : j'argumente sur la base de faits concrets sans personnaliser
- Situation no.5 : j'affirme positivement une image différente
- Situation no.6 : je réponds « oui » à une question en motivant ma réponse
- Situation no.7 : je réponds « non » d'une manière positive à une question
- Situation no.8 : je réponds positivement à une objection
- Situation no.9 : je réponds positivement à une critique personnelle
- Situation no.10 : je réponds positivement à un sous-entendu négatif
- Situation no.11 : je reconnais une erreur
- Situation no.12 : j'argumente sur les avantages ou les solutions
- Situation no.13 : j'annonce positivement une nouvelle négative
- Situation no.14 : je réponds positivement à la critique d'autrui en présence d'un tiers
- Situation no.15 : j'interviens positivement sur la critique d'autrui par un tiers.

## Annexe 2 au rapport intermédiaire – Les situations de management 1:1

---

Liste selon le rapport de mission 1.2 :

### *Lié au processus de l'emploi*

- Entretien no.1 : le recrutement d'un collaborateur
- Entretien no.2 : l'accueil (1<sup>er</sup> jour) d'un collaborateur
- Entretien no.3 : la présentation d'un collaborateur à un tiers
- Entretien no.4 : la fixation des responsabilités et des objectifs d'un collaborateur
- Entretien no.5 : l'évaluation (annuelle) des résultats d'un collaborateur
- Entretien no.6 : le développement (bilan, formation et emploi) d'un collaborateur
- Entretien no.7 : les conditions de travail d'un collaborateur
- Entretien no.8 : l'avertissement (pré-licenciement) d'un collaborateur
- Entretien no.9 : le licenciement d'un collaborateur
- Entretien no.10: le départ (dernier jour) d'un collaborateur
- Entretien no.11 : l'information (références) sur un ex-collaborateur.

### *Lié au processus de la mission*

- Entretien no.1 : la connaissance d'un collaborateur
- Entretien no.2 : la délégation d'une mission et la fixation d'un objectif à un collaborateur
- Entretien no.3 : l'information d'un collaborateur sur une mission
- Entretien no.4 : le point de situation avec un collaborateur lorsque les résultats sont positifs
- Entretien no.5 : le point de situation avec un collaborateur lorsque les résultats sont négatifs
- Entretien no.6 : les problèmes professionnels d'un collaborateur
- Entretien no.7 : les difficultés personnelles d'un collaborateur
- Entretien no.8 : les conflits interpersonnels d'un collaborateur
- Entretien no.9 : l'évaluation des résultats (fin de mission) d'un collaborateur
- Entretien no.10 : la fin de la mission d'un collaborateur.

## Annexe 3 au rapport intermédiaire – Les situations de management 1:n

---

Liste selon le rapport de mission 1.2 :

- Séance no.1 : la connaissance des collaborateurs de l'équipe
- Séance no.2 : l'information sur la mission de l'équipe
- Séance no.3 : la séance de lancement d'une mission. La définition de la mission et des objectifs de l'équipe
- Séance no.4 : le point de situation avec une équipe lorsque les résultats sont positifs
- Séance no.5 : le point de situation avec une équipe lorsque les résultats sont négatifs
- Séance no.6 : la résolution en équipe de problèmes professionnels
- Séance no.7 : la résolution en équipe de conflits interpersonnels
- Séance no.8 : la formation des collaborateurs d'une équipe
- Séance no.9 : l'évaluation des résultats (fin de mission) d'une équipe
- Séance no.10 : la séance de fin de mission.