

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

**Artikel:** La pédagogie de pratique impliquante : un nouveau modèle de formation des cadres

**Autor:** Merlier, Philippe / Hitz, Marc

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141380>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.08.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA PÉDAGOGIE DE PRATIQUE IMPLIQUANTE : UN NOUVEAU MODÈLE DE FORMATION DES CADRES

Philippe MERLIER

Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)

Département économie d'entreprise

*philippe.merlier@heg.ge.ch*

Marc HITZ

HEG-Vd

*marc.hitz@cep.vd.ch*

## 1. Introduction

Le profil et le rôle du « manager » est en profonde mutation. La littérature spécialisée abonde de notions telles que le « *manager-pédagogue, le manager-coach, le manager-leader, le manager inspiré, etc.* ». Nous voyons de nouveaux métiers apparaître (ex : *case manager, network manager*). Ceci implique de nouvelles compétences, donc une adaptation, évolution, voire révolution de la formation des cadres. Alors quelles solutions pertinentes et efficaces pour le manager en matière de formation pour faire face à ces défis ? Quelques éléments de réponses vous sont proposés dans les lignes qui suivent. Source : un projet de recherche appliquée mené conjointement par les HEG de Genève et Vaud, avec le soutien du CCSO de Genève. En ligne de mire : les compétences comportementales.

## 2. Un projet de recherche appliquée : CEMC, Centre d'entraînement au management comportemental<sup>1</sup>

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). L'enjeu est de 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.

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 ».

### **3. Le rappel de la démarche**

La partie recherche de notre projet a été abordée sous l'angle de 6 missions :

**Mission 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 2**, Au niveau des entreprises, que faudrait-il entraîner en matière de « management comportemental » ?

**Mission 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 4**, Que propose le marché de formation de cadres en matière d' « entraînement au management comportemental » ?

**Mission 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 ?

La **6ème 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.

### **4. Deux enseignements majeurs de notre recherche**

Au niveau global de la recherche, nous avons tiré 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.

## 5. Six résultats

**Résultat no 1**, à 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 ».

**Résultat no 2**, par l'étude de la pratique sportive et de ses concepts, nous avons retenu une technique pédagogique centrale et dominante pour notre recherche : la pédagogie de « **pratique impliquante** », soit une expression peu usitée, mais que nous avons privilégiée pour la 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-dire 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 con-

ditions rarement optimales pour favoriser un transfert au niveau de l' apprentissage.

**Résultat no 3**, nous avons développé un 1er 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, sur 3 niveaux d'apprentissage, soit :

- niveau 1, les situations de communication
- niveau 2, les situations de management 1:1 (en bilatéral)
- niveau 3, 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. Par exemple: 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.

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. Par exemple : évaluer son collaborateur sur une période d'activité professionnelle, le féliciter par rapport à un travail accompli, etc.

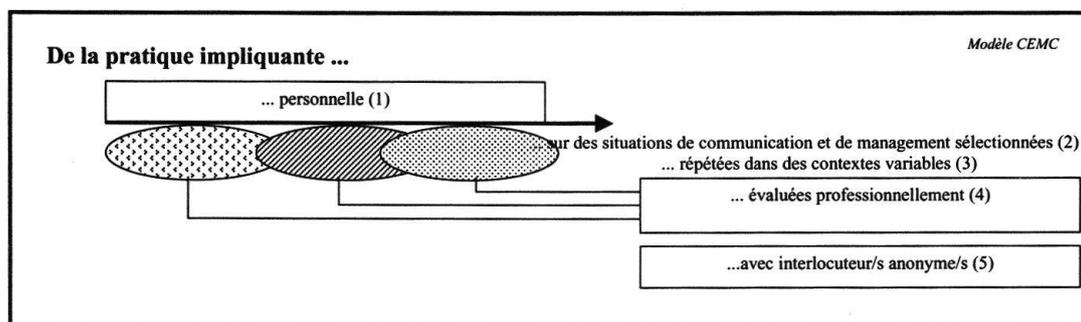
Enfin les situations de management 1:n sont celles où il faut gérer de manière interpersonnelle plus d'une personne. Par exemple : conduite d'une séance pour une équipe de projet.

**Résultat no 4**, à 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. 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.

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



**Résultat no 5**, 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 :

1. 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 la 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 ».
2. 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. Les premiers 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).
3. 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.

**Résultat no 6**, 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 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 !

## **6. En conclusion**

A la lumière de l'ensemble des travaux effectués lors de cette première phase de recherche (2002-2003), 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 2ème 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 2) ou encore la motivation, la progression dans le temps, la gestion mentale, la gestion du capital physique (missions 3 et 5).
- Le modèle mis au point dans cette 1ère phase 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 (début 2004), 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 (projet cemc II en cours), le modèle illustrera véritablement une nouvelle famille de prestations de formation de cadres en « comportemental ».

