

# CADRES ET SPORTIFS À LA MÊME ÉCOLE

Un programme de recherche des Hautes écoles de gestion genevoise et vaudoise cherche à établir si les modèles d'entraînement des sportifs de haut niveau peuvent être appliqués à la formation des cadres d'entreprises.

**E**tre ou ne pas être? Comment avoir la bonne attitude au bon moment? Le management comportemental n'est certainement pas inédit. Mais la formulation d'hypothèses puis de modèles de travail dans le cadre d'un programme de recherche sur le sujet est nouvelle en Suisse romande.

Il est fréquent pour un champion, pour un musicien ou pour tout autre spécialiste d'avoir recours à un programme rigoureux avec des exercices qui développent ses compétences techniques. Pendant les séances d'entraînement, des situations concrètes sont construites, analysées et codifiées. La pratique entre ensuite en scène selon la théorie des modèles I/1.

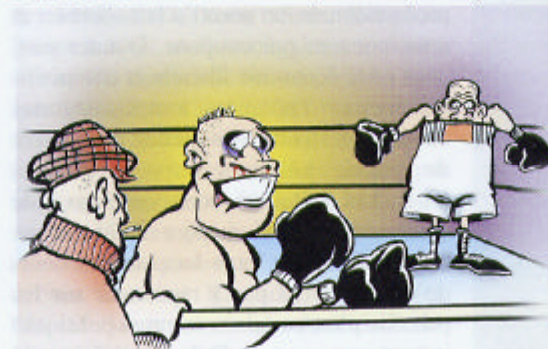
Alors pourquoi ne pas créer un centre d'entraînement au management comportemental? En matière de gestion, la tendance qui se dessine pour les cadres et les entreprises impliquera de gagner en souplesse, en rapidité et en engagement personnel. Ces changements vont nécessiter la création de nouveaux modèles qui devront être diffusés auprès des professionnels.

## AU STADE DES QUESTIONS

«A l'heure actuelle, il n'y a pas de cours spécifiques pour former les managers. Est-ce même un besoin? C'est devant ce type de questions qu'un programme de recherche trouve toute sa justification. La mission des HES-SO prévoit des sujets de

recherche appliquée. Dans ce sens, avec mon collègue Marc Hitz, de la HEG VD, j'ai déposé un projet qui a été retenu», explique Philippe Merlier, professeur en économie d'entreprise à Genève. «Tout notre travail devra répondre à la question: peut-on utiliser les expériences, les acquis et les modèles de sportifs de pointe pour contribuer à la formation de managers? ajoute Philippe Merlier. Si la réponse est positive et intéressante, l'étude devra déboucher sur des propositions de cours et de méthodes.»

La première phase a permis de récolter, en ligne, les avis, les remarques et les conseils d'une centaine de managers en activité. L'état des lieux a été dressé. Dans ce domaine, les études, les analyses



de cas et les rapports sont relativement peu nombreux en librairie. Les souhaits sont maintenant connus: les besoins en information et en formation sont importants. Pour les managers en action, ce sont souvent des situations critiques ou de rupture qui posent les vrais problèmes de gestion. Anticiper et exercer peut être une vraie réponse mais encore faut-il

avoir les moyens de ses visions. Malgré de grandes compétences professionnelles, un manager peut être décontenancé face à une crise, à un accident, ou à un conflit interne.

## LE FUTUR IMMÉDIAT

Outre l'enquête auprès de managers en activité, des sportifs ont été sondés. Ces athlètes et leur coach dispenseront leur savoir, leur expérience, leur méthode. Ces connaissances seront reformulées par des psychologues du travail et des spécialistes en ressources humaines. Cette phase, fondamentale dans le projet, est le cœur du concept en élaboration.

Elle implique l'analyse de nombreux paramètres, des interviews, une récolte des données, et une mise en forme qui sera longue avant d'être validée sur le terrain. Avant de soutenir cette étude qui a engagé 15 personnes pendant quinze mois, le directeur de la HEG GE, François Abbé-Decarroux s'est assuré le soutien du réseau des centres CIM de compétences de

Suisse Occidentale. Plus de 40 situations critiques ont été relevées dans le quotidien des managers. L'étude de ces cas va déboucher sur des modèles de formation basés sur des pratiques proches du terrain.

*Narcisse Nicolas*