

# Comprendre ses collaborateurs pour être un meilleur manager

Le MAS de la HEIG-VD Développement humain dans les organisations propose un cursus innovant qui associe le management et les ressources humaines

**C**omprendre les comportements humains au travail pour mieux accompagner les changements de management dans les entreprises: tel est l'objet du MAS Développement humain dans les organisations proposé par la Haute École d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). «Ce MAS est à la fois ancien et nouveau, explique Céline Desmarais, professeure à la HEIG-VD et directrice de la formation. Il a été lancé il y a une quinzaine d'années mais a été repensé en 2018. On a rapproché le management et les ressources humaines. Le cursus propose désormais une formation qui comporte un tronc commun et deux orientations, l'une pour les managers et dirigeants et l'autre pour les professionnels de la fonction RH (*lire ci-dessous*).»

Le but de la formation est de permettre à des managers de développer leurs compétences liées à la problématique de l'être humain au sein des entreprises. La formation s'adresse aux cadres, aux dirigeants ou aux responsables des ressources humaines des entreprises privées et des administrations publiques. «Chaque manager doit interpréter des situations parfois complexes, relève Céline Desmarais. Le MAS permet aux participants d'avoir une réflexion sur leur management, de se connaître et de progresser.»

## Théorie et pratique

Les intervenants sont à la fois des universitaires et des consultants, qui amènent leur réflexion théorique et leur expérience au sein des organisations. «Il est important de pouvoir mélanger la recherche académique et la pratique sur le terrain, souligne la professeure. Il y a un consensus pour dire que le management actuel doit évoluer. Le rejet du management rigide, qui contrôle avant tout la performance, est de plus en plus fréquent et partagé. La demande de développer une approche plus agile, qui donne davantage de place à l'autonomie des collaborateurs, est en augmentation. Je le constate dans mes consultations en entreprise. La rela-



Le leader doit apprendre à connaître sa manière de travailler avec les autres. GETTY IMAGES

tion à l'autorité a évolué depuis un demi-siècle. On l'accepte moins facilement. C'est la qualité de l'expertise du manager qui la légitime. Ce dernier doit faire preuve d'une puissance de conviction. La formation que nous proposons doit lui permettre de se demander comment il travaille avec les autres, comment il prend en compte leurs contributions. Le management agile demande da-

vantage de réactivité dans un environnement professionnel qui évolue rapidement. Le manager doit donc anticiper le changement, accompagner et orienter ses collaborateurs.»

Il faut donc faire vivre le collectif qu'est une entreprise, le faire fonctionner, ce qui n'est pas facile. «La méthode de management traditionnelle est née de ce besoin, rappelle Céline Desmarais. De nos jours, le

sentiment d'avoir un travail qui a du sens, qui est conforme à son système de valeurs, concerne davantage les gens. L'idée du MAS est d'accompagner les gens qui veulent développer des RH innovants, intégrer les nouveaux besoins chez les collaborateurs et les accompagner dans les processus. La motivation et l'état d'esprit des participants sont donc importants. Ils doivent adhérer à cette manière de voir.»

## La formation

Le MAS Développement humain dans les organisations se compose de six CAS dont deux font partie du tronc commun: «Développer des organisations agiles» et «Grands défis et leadership». Chaque participant doit suivre deux CAS supplémentaires selon l'orientation choisie: «Anticiper et faciliter le changement» et «Communication et coaching» pour l'orientation Leadership et accompagnement des systèmes humains. Ceux qui ont opté pour Développement des ressources humaines suivront les CAS «Mutation des

métiers et des pratiques RH» et «Transformation des organisations et de la fonction RH».

Le cursus dure deux ans en présentiel, couronné d'un travail de recherche en entreprise qui prend entre six mois et un an supplémentaire. Les étudiants doivent être au bénéfice d'un bachelor ou d'une expérience significative dans le management ou les RH. Les cours ont lieu les jeudi, vendredi et samedi une fois par mois. On peut commencer le cursus à n'importe quel CAS. Ces derniers sont indépendants les uns des autres. **L.B.**

## Espaces de discussion

L'espace de discussion sur la manière de travailler ensemble dans les entreprises est très réduit, déplore encore Céline Desmarais. «On dit qu'on ne veut pas perdre de temps. Au contraire, on perd du temps et de la performance. Il faut instaurer des espaces de discussion sur le travail. Nous défendons un système de management émergent. Le constat, tout le monde le fait. Les contrôles sont toujours nécessaires, mais les deux managements doivent coexister, en trouvant le bon dosage.»

**Laurent Buschini**

Infos: <https://heig-vd.ch/formations/formation-continue/mas-dho>