

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 1

Artikel: Importance de la performance adaptive des managers dans les organisations modernes

Autor: Favre, Frédéric

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823186>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 11.01.2025

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

IMPORTANCE DE LA PERFORMANCE ADAPTATIVE DES MANAGERS DANS LES ORGANISATIONS MODERNES

FRÉDÉRIC FAVRE

Migros Valais / Business Science Institute

ffavre@hrplus.ch

➤ Le contexte de travail a amené l'encadrement intermédiaire des entreprises à évoluer dans un environnement de plus en plus labile. Ainsi la performance adaptative devient une compétence générique nécessaire pour managers de proximité. Non seulement pour assurer la pérennité d'une organisation, mais également pour améliorer leur bien-être au travail. La littérature nous apprend que la performance adaptative n'est pas innée et figée, mais dépend de plusieurs éléments qui seront développés dans notre contribution. Une étude que nous avons menée auprès de managers de proximité du commerce de détail montre que certaines croyances sur l'adaptabilité, comme l'âge, ne sont pas scientifiquement confirmées ou que l'auto-évaluation de sa propre performance adaptative ne correspond qu'une fois sur deux à celle perçue par son supérieur.

Mots-clés: performance adaptative, changement, managers de proximité, formation.

Les organisations modernes doivent évoluer dans un contexte différent d'il y a quelques années. En effet, les facteurs de contingence doivent être compris par les différents acteurs des entreprises si ceux-ci souhaitent que leurs pratiques managériales soient adaptées. Le système économique est l'un des éléments à prendre en considération (Cadin et al., 2010). Aujourd'hui, le capitalisme domine les modèles avec à la clé, ne l'oublions pas, des emplois créés en grand nombre¹. Un élément nouveau à prendre en considération est la rapidité des rendements attendus par une majeure partie des investisseurs. En effet, les investisseurs tels que les fonds de placement recherchent un retour rapide. Dans leur analyse de firmes américaines, Palpacuer et al. (2006) relèvent que plus de 80% du capital² est détenu par des fonds institutionnels. Lors d'un entretien accordé en 2013, Roberts Kravis³ indiquait que les ventes des sociétés européennes sont plus importantes que dans les autres parties du globe⁴. Même certaines entreprises historiquement gérées par l'Etat sont privatisées et gérées de manière à

¹ En 2012, selon le site internet de l'Association Française des Investisseurs pour la Croissance (AFIC), ses membres ont créé 80'000 places de travail (Source : www.afic.asso.fr).

² Le taux est comparé au montant détenu par les dix premiers actionnaires.

³ Patron du fonds d'investissement américain KKR & Co. L.P.

⁴ Source: Le Monde, novembre 2013.

s'orienter sur la performance (De Visscher, Varone, 2004).

La mondialisation est un autre élément important amenant le contexte à évoluer de manière significative. Couplé à l'évolution de l'informatique et au développement d'Internet nous voyons tomber de plus en plus de barrières. Au niveau du commerce par exemple, c'est non seulement de nouveaux *players* de type stationnaires, mais également des concurrents virtuels qui livrent depuis des pays éloignés à des prix défiants toute concurrence, ce qui amène à la déshumanisation des achats (Auciello, Vakaridis, 2014). Ces canaux d'achats ne sont pas réservés aux «*Digital Natives*» (Prensky, 2001)! En Suisse les 65-69 ans sont 79% à utiliser Internet (Seifert, Schell, 2015), il ne faut donc pas penser qu'une entreprise peut encore s'offrir le luxe de ne pas adapter sa stratégie en prenant en compte ce canal. L'entreprise 3Suisses l'a fait à l'âge de 82 ans, en 2014, lorsqu'elle mute en pure *player* et supprime son catalogue papier pour se consacrer uniquement au digital⁵. Relevons que la spécialisation et le progrès des nouvelles technologies augmentent les qualifications du capital humain des entreprises (OFS, 2008). À l'heure où «l'expérience client»⁶ revête une importance primordiale, l'entreprise doit pouvoir s'adapter aux attentes – pour ne pas dire desideratas – des clients. Nous le constatons bien, des produits ou des services qui sont de plus en plus mis en concurrence et des attentes des clients de plus en plus pris en compte amènent les entreprises à faire preuve d'agilité importante. Pour Andrea Broggin, Président du conseil d'administration de la Fédération des Coopératives Migros, «le monde change à toute vitesse, c'est une réalité, et il ne sert à rien de se voiler la face. Nous devons nous adapter à la continuelle modification des habitudes de consommation des Suisses. Les goûts changent, les porte-monnaie sont plus ou moins bien garnis, les moyens employés pour payer ou commander ses achats évoluent. Que l'on pense seulement aux bouleversements introduits par le déploiement à grande échelle des smartphones et des tablettes! En ce sens, oui, Migros se repense continuellement»⁷. Ajoutons les évolutions sociétales ainsi que le durcissement du cadre légal dans différents domaines et, dans ce contexte, nous pouvons comprendre les pratiques de délocalisation, outsourcing ou joint venture que certaines entreprises sont obligées de pratiquer pour assurer leur pérennité.

1. CHANGEMENT

Dans le contexte relevé ci-dessus, un nombre conséquent d'entreprises se réorganise et, dans ce cas, 82% d'entre elles cherchent à obtenir une plus grande flexibilité (Grant et Lévesque, 1997, cité par Roy et Audet, 2002). Le «modèle japonais» a séduit beaucoup de décideurs ces dernières années. Le lean management est souvent utilisé pour rationaliser au maximum (Roy, Audet, 2002). Bouville et Schmidt (2014) relèvent que, pour les collaborateurs et collaboratrices, les temps entre les actions s'en trouvent raccourcis ce qui peut amener à une détérioration de leur santé ainsi qu'à une baisse de leur motivation. Les pratiques de management de la qualité totale responsabilisent et impliquent également plus les collaborateurs dans la gestion des entreprises modernes. Autre tendance forte dans les entreprises: la notion d'empowerment. Pour Charbonnier-Voirin et El Akremi (2011), cette pratique qui vise à da-

⁵ Source : Le Figaro, septembre 2014.

⁶ Source : www.definitions-marketing.co

⁷ Source : 24heures du 3 septembre 2014.

vantage d'autonomie des employés doit les amener à mieux performer et à mieux s'adapter. Les formes d'organisation du travail ont également changé ces dernières années avec des groupes de travail pluridisciplinaires, des groupes de projet, des organisations matricielles, l'holocratie, etc. Les formes d'organisation ne sont pas les seules à avoir changé, mais la gestion également. Place au «Plan-Do-Check-Act» de la gestion de la qualité, aux formulaires ISO, aux indicateurs et autres KPI ainsi qu'au management by objectives (MBO). Nul ne pourra nier que l'environnement actuel s'est considérablement normé (Favre, 2015). Enfin, les changements technologiques sont certainement ceux qui ont été les plus dynamiques dans les évolutions récentes (Ployhart, Bliese, 2006).

Mais tous ces changements ne sont pas un problème en soi puisque de tout temps les pratiques ont évolué au gré des années. Par contre, le contexte est bien plus dynamique qu'il y a quelques années (Han, Williams, 2008). Bollecker et Nobre (2013) relèvent qu'effectivement le rythme des changements dans les entreprises augmente laissant moins de périodes de régénération des ressources entre deux actions de changement. Le nombre de modifications à intégrer dans son travail quotidien est de plus en plus important (Autissier, 2013) ayant pour corollaire de se trouver, pour beaucoup d'organisations, dans une gestion permanente du changement et non plus dans une gestion occasionnelle des changements (Alter, 2013). «Le mouvement est le principe de toute vie» (Léonard de Vinci). Ici, nous appréhendons le changement dans une approche systémique qui tente de maintenir son homéostasie (Collerette et al., 1997). Néanmoins, ce qui doit nous interpeller, c'est non seulement que les changements organisationnels suscitent des craintes (Bareil, 2004, cité par Ba, 2010), mais également qu'un tiers seulement réussissent (Meaney, Pung, 2008). Cela démontre bien à quel point ces périodes de changements sont difficiles à appréhender pour nos organisations et les acteurs (Crozier, Friedberg, 1977) qui les composent. Il n'est donc pas rare de voir se développer des comportements aussi bien de la part du personnel que de la part des membres de direction (Vas, 2005), allant à l'encontre du changement (Bareil, 2008). N'oublions pas que la vie professionnelle est également un contre poids, un équilibre important à la vie privée (Boston Consulting Group, 2015). Nous ne souhaitons pas développer ici les pratiques de changements, mais relevons qu'il s'agit d'une réalité importante pour une grande partie de nos organisations modernes et que le changement est difficile et complexe à appréhender (Autissier et al., 2014). Ce qui veut dire que les hommes et les femmes de l'entreprise ont un rôle clé à jouer pour maintenir l'homéostasie d'un groupe, dépassant les approches structuro-fonctionnaliste appréhendant les changements comme des événements à part entière décrétés par la hiérarchie afin d'atteindre un but intéressant pour l'organisation. Fort de ce constat, nous nous intéresserons par la suite au capital humain de notre entreprise, non pas dans une vision humaniste de la gestion du personnel, mais en partant du postulat qu'il est l'un des éléments clé permettant à l'organisation de gérer le changement de manière pérenne. «Détruisez mes machines, mais laissez-moi mes hommes et je repartirai aussitôt» (Henry Ford).

2. SANTÉ AU TRAVAIL

L'augmentation du rythme et des responsabilités couplées à la diminution des marges de manœuvre sont depuis longtemps reconnues comme néfastes pour la santé des collaborateurs et collaboratrices (Karasek, Theorell, 1990). À l'heure où la gestion de la santé en entreprise

(GSE) sensibilise de plus en plus de gouvernements d'entreprises – pour des raisons de bien être sur sa place de travail découlant d'une responsabilité sociale d'entreprise (RSE), prenant de plus en plus d'importance, mais également en raison des coûts importants engendrés par le stress au travail (Igit et al., 2014; Ramaciotti, Perriard, 2000) – nous pensons qu'il demeure important d'intégrer dans nos analyses l'aspect de la santé au travail. En effet, les pratiques de gestion doivent être adaptées et nos managers de proximité sensibilisés à leur responsabilité dans des mesures d'intervention en amont pouvant créer un environnement de travail positif pour ce qui est de la santé au travail (Papart, 2006).

Le soutien professionnel (Karasek, Theorell, 1990) et la rétribution sociale adaptée (Siegrist, 1996) sont essentiels pour garantir l'équilibre entre productivité / rendement et santé des travailleurs-es. Élément supplémentaire qui nous amène à nous intéresser aux acteurs dont le rôle est de soutenir et reconnaître les travailleurs et travailleuses: les managers de proximité. S'intéresser à eux, c'est non seulement se focaliser sur les pivots de l'entreprise (Létondal, 1997) qui peuvent directement influencer sur les conditions de travail de leurs subordonné-e-s, mais également leur permettre d'être plus à l'aise dans ce nouvel environnement de travail que nous avons décrit précédemment, car les managers de proximité sont également des «victimes» des nouvelles formes de gestion d'entreprise (Monneuse, 2014).

3. MANAGERS DE PROXIMITÉ

Les manières de gérer le personnel aujourd'hui demandent d'impliquer un large éventail de collaborateurs et collaboratrices, bien plus qu'il y a quelques années (Saba et al., 2008). Même si les réactions vis-à-vis des évolutions proposées ne sont pas toutes identiques et sont influencées par la contexte et la population concernée (Vas, 2005), les employé-e-s qui sont les destinataires du changement sont les premiers à le freiner (Kanter et al., 1992). Dès lors, il est légitime de se demander qui peut aujourd'hui être un facilitateur du changement (permanent) et non un inhibiteur de ces évolutions souvent nécessaires pour garantir la pérennité des affaires? La direction ne peut, à elle seule, superviser le changement (Guilmot, Vas, 2012) ce qui nous amène tout naturellement à nous intéresser au middle management. Surtout que le nombre de changements pour le personnel d'une organisation moderne est un élément non négligeable, mais le manque de soutien durant ces périodes devient encore plus problématique (Autissier, 2013). Si Fenton-O'Creevy (2001) relève que les managers de proximité détournent régulièrement les pratiques de changement, n'oublions pas qu'ils sont le pivot de nos organisations (Létondal, 1997). D'ailleurs, Kotter (1996) met en avant la relation manager-collaborateur plutôt que les actions d'accompagnement au changement pour maximiser ses chances de réussites. Etrangement, les cadres intermédiaires ne sont pas très fortement impliqués de manière proactive dans le changement (Létondal, 1997). S'il n'existe pas de définition universelle des cadres intermédiaires ou managers de proximité (Westley, 1990, cité par Guilmot et Vas, 2010), nous retenons celle de Floyd et Wooldridge (1994) qui voient dans les cadres intermédiaires «les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie» (Guilmot, Vas, 2012). Nous l'avons vu précédemment, le contexte a évolué certes, mais d'autres éléments comme le management participatif, l'accès instantané à un gigantesque volume d'informations ou l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail complexifie encore davantage la gestion du personnel. Tel Corneille lorsqu'il écrivait «Nous partîmes cinq cents; mais par un prompt

renfort, nous nous vîmes trois milles en arrivant au port.», les réseaux sociaux peuvent amener des mobilisations collectives importantes lorsque des conflits professionnels surgissent (Sauvajol-Rialland, 2013). De plus, le métissage que connaît notre société, avec l'ouverture des frontières, est très positif (Guénette et al., 2011; Semache, 2006). En Suisse, en 2014, ce n'est pas moins de 29,5% des emplois qui sont occupés par des non helvètes et les deuxièmes langues les plus parlées à la maison ou sur le lieu de travail sont l'anglais et le portugais. Cela amène un ajustement des pratiques de management qui dépassent le simple obstacle de la langue. Les différences culturelles peuvent par exemple être très conséquentes (voire par exemple D'Iribarne, 1989; Hofstede, 1980, 2001; Trompenaars et Hampden-Turner, 2008). Un autre élément nous paraissant intéressant à relever dans l'évolution du management de proximité est le glissement de responsabilités qu'a connu cette fonction. Que cela soit dans l'application normes (p. ex. ISO) ou dans la fixation et le suivi d'objectifs individuels (management by objectives), le rôle de manager est devenu plus complexe qu'il y a quelques années encore. Hélas, les conditions de travail ne suivent pas forcément; au contraire, elles se dégradent pour le middle management se trouvant en période de changement (Bollecker, Nobre, 2013) et actuellement les effectifs à disposition sont plutôt stagnants, voire revus à la baisse, mais rarement à la hausse pour des volumes et, ou des tâches en augmentation.

4. PERFORMANCE ADAPTATIVE:

NOUVELLE COMPÉTENCE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

En raison de la complexification de l'environnement professionnel relevé précédemment, les managers de proximité ont vu leurs responsabilités augmenter (Balogun, Johnson, 2004). Favre (2015) se plaît à comparer l'évolution du manager avec celle de l'automobiliste: ce dernier «ayant roulé seul sur une route à trois pistes, sans signalisation, avec une voiture manuelle, à 100 kilomètres-heure. Aujourd'hui, ce même chauffeur roule assisté d'un copilote (les collaborateurs) sur une route à 2 pistes (marge de décisions), avec une voiture automatique et suréquipée (NTIC), à 130 kilomètres-heure (performance), sur une route à forte signalisation (normes). Les changements sont plus fréquents et l'importance ainsi que la rapidité des décisions demandent un pilotage plus précis. La consultation interne et les normes externes compliquent évidemment la conduite qui ne peut plus se faire que sur l'expérience et le feeling». Le manager de proximité se retrouve donc obligé de gérer des urgences (Bollecker, Nobre, 2013). Dans ce contexte, il est légitime de se poser la question des compétences nécessaires à des cadres intermédiaires modernes (Saba et al., 2008); surtout que les entreprises trouvent difficilement des managers à la hauteur de leurs attentes (Mahieu, 2007). Le développement qui a précédé doit nous rendre attentifs que les compétences techniques ne sont plus les seules à entrer en ligne de compte à l'heure des nominations ou d'engagements de nouveau middle managers, ce qui est (malheureusement) souvent le cas (Létondal, 1997). Une des compétences aujourd'hui importantes pour atteindre les objectifs des organisations est la performance adaptative (Charbonnier-Voirin, El Akremi, 2010). La maxime de Charles Darwin «It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.», s'applique toujours – et peut-être encore plus qu'avant – au monde professionnel. Frimousse (2013) indique même que: «Diagnostiquer la capacité à s'adapter et à changer permet de mesurer l'état des compétences individuelles», la performance adaptative des managers de-

vient donc un facteur-clé pour faire carrière (O'Connell et al., 2007) et atteindre les objectifs organisationnels (Johnson, 2001; Han, Williams, 2008; Pulakos et al., 2006, 2000, 2002); ce qui explique un intérêt marqué de la communauté scientifique pour ce sujet (Burke et al., 2006; Chan, 2014).

Par performance adaptative nous entendons «la compétence d'une personne à modifier ses comportements pour satisfaire aux demandes de l'environnement, de la situation ou d'une situation nouvelle» (Johnson, 2001, p. 985). Elle se différencie aussi bien de la performance dans la tâche que de la performance contextuelle (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012; Allworth et Hesketh, 1996; Hesketh et al., 1996, cité par Ilgen et Pulakos, 1999). Nous pensons qu'il s'agit d'une compétence générique qui doit être développée dans une fonction entière (Bouteiller, 1997) que sont les cadres de proximité en raison du fait que pour ces derniers, le challenge aujourd'hui n'est plus technique, mais adaptatif (Arrighi De Casanova, 2013) et est une compétence courtisée sur le marché de l'emploi (Auciello, Vakaridis, 2014). Pour Jundt et al. (2014), en raison du contexte changeant pour les organisations modernes, la performance adaptative doit permettre aux acteurs de garder leur performance au niveau requis ou à limiter son érosion.

La performance adaptative peut être de deux ordres: proactive ou passive (Huang et al., 2014). Si l'approche proactive est intéressante, nous retiendrons ici l'approche dite passive, car, selon nous, c'est celle qui est nécessaire à bon nombre de managers d'aujourd'hui. Pulakos et al. (2002, 2000), qui arrivent aux résultats que la performance adaptative est multidimensionnelle, ont ressorti huit facteurs de la compétence adaptative d'un individu, à savoir:

- > gérer des cas d'urgence ou des situations de crise,
- > gérer des situations de travail stressantes,
- > résoudre des problèmes avec créativité,
- > traiter les situations de travail incertaines et imprévisibles,
- > apprendre de nouvelles tâches de travail, technologies et procédures,
- > démontrer une adaptabilité interpersonnelle
- > démontrer une adaptabilité culturelle et
- > démontrer de la capacité à s'adapter à l'effort.

En maîtrisant les facteurs ci-dessus, sans nécessairement la totalité, un homme ou une femme va améliorer sa performance adaptative. Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) relèvent que certains critères peuvent être regroupés. Mais plus importants, ils mettent, contrairement à Pulakos et ses collègues, une échelle de mesure validée à disposition de manière gratuite. Toutefois, il est ressorti d'une étude menée sur 116 analyses croisées entre les managers de proximité et leur supérieur hiérarchique, que la performance adaptative des premiers n'est pas forcément perçue de manière identique par les seconds (Favre, 2015).

S'il y a des antécédents à la performance adaptative comme les traits de caractère (Ployhart, Bliese, 2006; Pulakos et al., 2002; Charbonnier-Voirin, 2013), ce n'est pas toujours le cas (Jundt et al., 2014) et il n'y a pas un seul profil d'individu capable de prédire systématiquement que les bonnes pratiques de management soient mobilisées (Lévy-Leboyer, 2006). Par contre, les femmes ont tendance à moins bien évaluer leur performance adaptative que

les hommes alors que les supérieurs ne font pas de différence (Favre, 2015). Quant à l'âge il n'est pas non plus une prédisposition à une performance adaptative élevée ou réduite (Charbonnier-Voirin, El Akremi, 2011; Charbonnier-Voirin, 2013; O'Connell et al., 2007), par contre la vision de la performance adaptative des managers plus âgés est moins bien évaluée par leur supérieur hiérarchique (Favre, 2015).

5. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Fort du constat développé jusqu'ici, que pouvons-nous en tirer pour nos organisations?

La relative stabilité de l'ère industrielle (Roy et Audet, 2002, p. 43) n'est plus et les nouvelles formes d'organisation du travail (NFO) nécessitent une plus grande flexibilité (El Akremi et al., 2006), car elles chamboulent les normes organisationnelles (Giauque et al., 2013). Toutefois, les managers ne sont pas forcément bien préparés à devoir gérer le changement (Kanter, Stein, 1979); aider les autres à changer n'est pas non plus quelque chose d'inné pour les managers (Balogun, 2003). Dès lors, il y a lieu de s'intéresser de près à leur performance adaptative afin qu'ils puissent maintenir leur niveau de performance de changement (Charbonnier-Voirin, Roussel, 2012). Comprendre l'importance de cette nouvelle compétence-clé pour atteindre les objectifs organisationnels (Johnson, 2001; Han, Williams, 2008; Pulakos et al., 2006, 2000, 2002) et mettre des actions de formation en place, c'est lutter contre l'obsolescence programmée des connaissances et des compétences (Lamari, 2011) tout cela avec comme objectif ultime d'améliorer – ou garder – la compétitivité des entreprises et d'assurer ainsi leur pérennité. Cela s'explique par le fait que la hausse du niveau de formation est le principal facteur d'accroissement de la qualité du travail (OFS, 2008). Améliorer la performance adaptative de ses cadres est également un acte de GSE important, car comme la charte d'Ottawa (1986) le relève: «La promotion de la santé a pour but de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer. Pour parvenir à un état de complet bien-être physique, mental et social, l'individu, ou le groupe, doit pouvoir identifier et réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et évoluer avec son milieu ou s'y adapter.» Et comme la formation continue améliore la performance adaptative (Han, Williams, 2008), les entreprises et les départements des ressources humaines doivent inclure cette variable dans leur politique de développement du personnel. Nous entendons par formation continue, «le processus par lequel sont acquises les connaissances, les compétences et les capacités tout au long de la carrière d'un individu en réaction à et en prévision de l'évolution des exigences de performance.» (London et Mone, 1999, p. 119). À contre-pied de la tendance actuelle, il faut garder à l'esprit que les effets de formations nécessitent un certain temps avant d'être constatés (García, 2005). Dans un cas étudié sur des entreprises québécoises, après deux ans, 10% d'investissement supplémentaire dans la formation a amené une augmentation de productivité de 6,9% (Bernier, 2009).

La performance adaptative ne fait pas exception à la règle des compétences et peut également se développer (Stewart et al., 1996). Les critères de la performance adaptative ne sont pas identiques pour tous les métiers (Pulakos et al., 2000, 2002; Charbonnier-Voirin, Roussel, 2012) ce qui implique une analyse en profondeur sur le design des formations afin d'être adapté au contexte de travail. Pour augmenter les impacts des formations sur la performance adaptative il y a lieu, en amont, de rendre attentifs les managers à l'importance pour eux de cette compétence (Mueller-Hanson et al., 2009). Plusieurs styles de formations peuvent

être mobilisés. Des formations en salle sont également possibles avec des études de cas par exemple (ibid.). Pour être à l'aise et pouvoir s'adapter, il faut pouvoir maîtriser les compétences techniques de base, raison pour laquelle la performance adaptative est positivement corrélée à la formation continue (Han, Williams, 2008). Les échanges entre managers sont également un outil d'apprentissage intéressant pour développer la performance adaptative, car elle donne de nouvelles pistes de réflexion aux managers qui n'ont généralement pas assez de temps pour échanger entre eux sur les points importants du changement (Autissier, 2013). Dans ce cas, les lieux d'échanges (focus group, ateliers participatifs, groupes de codéveloppement professionnel, etc.) sont très pratiques (Bareil, Savoie, 2010) et valables (Cormier, 2006).

Comme il y a lieu qu'un manager comprenne que les collaborateurs et collaboratrices ont des sources de motivation au travail différentes les uns des autres (Lévy-Leboyer, 2006), il doit également conscientiser que des différences significatives existent entre deux cultures (Hofstede, 1980, 2001; D'Iribarne, 1989; Trompenaars, Hampden-Turner, 2008). Sans nous étendre sur le sujet, il en va de même des différences religieuses. Dans un environnement encore plus métissé qu'avant grâce à la libre circulation des personnes, les formations interculturelles doivent faire partie des offres des départements RH des entreprises (Saba et al., 2008). Il est impossible, à long terme, d'aller contre les différences qui nous caractérisent. Aujourd'hui celles-ci s'affichent et s'affirment, raison pour laquelle nous sommes passés dans beaucoup d'entreprises d'un dogme de conformité à un dogme de respect des différences (Guénette et al., 2011) afin d'utiliser les forces des différences. Ce nouveau dogme ne peut être porté qu'avec une capacité de s'adapter importante. Les cadres de proximité sont des acteurs-clés dans la gestion de la diversité ne l'oublions pas (Semache, 2006). «L'esprit humain, c'est comme un parachute, il ne fonctionne que lorsqu'il est ouvert.» (Ahmed Mohamed).

Les dimensions «gérer des situations de travail stressantes», «gestion de cas d'urgence» et «traiter les situations de travail incertaines» de la performance adaptative renvoient à une notion commune: la gestion du stress. Le contrôle des émotions améliore l'apprentissage et la performance adaptative (Jundt et al., 2014). Par son rôle, le manager doit pouvoir maîtriser ses émotions (Laroche, 2001, cité par Semache, 2006). Si l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2006, 1998; Salovey, Mayer, 1990) est (re)connue de beaucoup de dirigeants, combien d'entreprises mettent concrètement en place des formations sur la gestion du stress et des émotions? Peu à notre connaissance. Dans un monde où les équipes sont régulièrement mises à mal par les tensions internes et externes de l'entreprise, la gestion des émotions peut être utile, car les individus les plus sensibles aux émotions sont ceux qui sont le plus à l'aise dans le travail en groupe (Momm et al., 2014). Enfin, précisons qu'un rôle clair dans l'équipe est nécessaire et a un effet positif sur la performance adaptative (Chen et al., 2005).

6. CONCLUSIONS

Dans notre contribution, nous avons volontairement traité de la performance adaptative de l'individu, mais elle peut également être développée sous l'angle du groupe et de l'organisation (Rafferty et al., 2013). La performance adaptative mérite un intérêt particulier de la part des responsables d'entreprises et des services de formation, car elle devient une compétence générique pour des managers de proximité modernes. Elle est non seulement néces-

saire afin de pérenniser une organisation, mais un niveau élevé de performance adaptative est un élément important pour la santé des managers évoluant dans le monde professionnel que nous connaissons actuellement.

Contrairement à certaines idées présentent chez beaucoup de praticiens, l'adaptabilité n'est de loin pas le seul fait de traits de caractère ou la panacée des jeunes employés et employées. Il s'agit d'une compétence qui peut être rangée dans la catégorie des compétences personnelles (Pfiko, Züger, 2011). Celles-ci sont certes moins faciles à développer que les compétences techniques (ibid.), mais elles peuvent tout de même l'être avec une formation adaptée et personnalisée (Favre, 2015).

De plus, la performance adaptative est monodimensionnelle (ibid.) et comme nous disposons d'échelles valides comme celle de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012), il est possible de suivre l'évolution des scores d'un individu ou de comparer des résultats d'individus différents. La performance adaptative peut donc être évaluée, développée et suivie, mais la perception qu'un cadre a de sa performance adaptative n'est qu'une seule fois sur deux partagée par son supérieur (Favre, 2015). S'intéresser à la performance adaptative au moyen du croisement des résultats entre les managers et leurs supérieurs peut aider à poser les fondations de discussions devant permettre de mieux comprendre les divergences de points de vue sur une compétence si importante de nos jours.

En conclusion, ne pas s'intéresser au développement de la performance adaptative des managers de proximité, c'est rendre son organisation fragile et comme le disait Francis Blanche «Mieux vaut penser le changement que changer de pansement» ...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALTER, Norbert, 2013. L'innovation ordinaire, 6e édition. Presses Un. Paris: s.n.

ARRIGHI DE CASANOVA, Dominique, 2013. Désactiver le système immunitaire anti-changement. In: «*Regards croisés*» Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement. *Question(s) de management*. S.l.: s.n. p. 101-112.

AUCIELLO, Dino et VAKARIDIS, Mary, 2014. La techno révolutionne les métiers. In: *Magazine Bilan*. octobre 2014. p. 28-37.

AUTISSIER, David, 2013. Editorial : L'émergence d'un paradigme expérientiel en gestion du changement. In: «*Regards croisés*» Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement. *Question(s) de management*. S.l.: s.n. p. 101-112.

AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle et VAS, Alain, 2014. *Conduite du changement : concepts-clés. 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. S.l.: s.n.

BA, Amadou, 2010. L'étude de la résistance interne et externe le cas de l'automatisation des caisses dans un hypermarché. In: *XXIème Congrès AGRH «Nouveaux comportements, nouvelle GRH?»*. S.l.: s.n. 2010. p. 18.

BALOGUN, Julia, 2003. From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries. In: *British Journal of Management*. 2003. Vol. 14, p. 69-83.

BALOGUN, Julia et JOHNSON, Gerry, 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. In: *The Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47, n° 4, p. 523-549.

BAREIL, Céline, 2008. Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. In: *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*. S.l.: s.n. p. 89-105.

BAREIL, Céline et SAVOIE, André, 2010. Les phases de préoccupations du changement. In: AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle et VAS, Alain (éd.), *Conduite du changement : concepts clés. 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod. Paris: s.n.

BERNIER, Amélie, 2009. *Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario. Modèles d'évaluation du rendement de la formation et évaluation du rendement de la formation dans les entreprises*. 2009. Montréal (Canada): Institut national de la recherche scientifique. Urbanisation Culture Société (INRS-UCS).

BOLLECKER, Gilles et NOBRE, Thierry, 2013. Comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel. In: *XXIIème Conférence de l'AIMS*. S.l.: s.n. 2013. p. 19.

BOSTON CONSULTING GROUP, 2015. *The Future of HR in Europe*. 2015. S.l.: s.n.

BOUTEILLER, Dominique, 1997. Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu. In: *Revue Internationale de Gestion*. 1997. Vol. 22, p. 14-25.

BOUVILLE, Gregor et SCHMIDT, Céline, 2014. Les effets de la lean production sur la satisfaction et la santé au travail dans le contexte français : Application d'une méthode de recherche mixte. In: *XXVème Congrès de l'AGRH*. S.l.: s.n. 2014.

BURKE, C. S., PIERCE, L. G. et SALAS, E. (éd.), 2006. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research (vol. 6). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Elsevier. S.l.: s.n.

CADIN, Loïc, GUÉRIN, Francis et PIGEYRE, Frédérique, 2010. *Gestion des ressources humaines*. Dunod. S.l.: s.n.

CHAN, David (éd.), 2014. *Individual Adaptability to Changes at Work : New Directions in Research*. Routledge. New York: Routledge. ISBN 978-0415832915.

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey, 2013. L'influence des traits de personnalité sur les composantes de la performance adaptative des salariés. In: *Revue de gestion des ressources humaines*. 2013. Vol. 88, p. 17-32.

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et EL AKREMI, Assâad, 2010. L'effet de l'empowerment sur la performance adaptative des salariés: le rôle du soutien managérial perçu. In: *XXIème Congrès AGRH «Nouveaux comportements, nouvelle GRH?»*. 2010. p. 25.

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et EL AKREMI, Assâad, 2011. L'effet de l'habilitation sur la performance adaptatives des employés. In: *Relations Industrielles/Industrial* 2011. Vol. 66, p. 122-149.

CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et ROUSSEL, Patrice, 2012. Adaptive Performance: a new scale to measure individual Performance in Organizations. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2012. Vol. 29, p. 280-293.

CHEN, Gilad, THOMAS, Brian et WALLACE, J Craig, 2005. A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. In: *The Journal of applied psychology*. septembre 2005. Vol. 90, n° 5, p. 827-41.

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON, Richard, 1997. *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

CORMIER, Solange, 2006. *La Communication et la gestion*. Presses de. S.l.: s.n. ISBN 978-2760514614.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, 1977. *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Seuil. Paris: s.n.

D'IRIBARNE, Philippe, 1989. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil. Paris: s.n.

DE VISSCHER, Christian et VARONE, Frédéric, 2004. La nouvelle gestion publique «en action». In: *Revue Internationale de politique comparée*. 2004. Vol. 11, n° 2, p. 177-185.

EL AKREMI, Assaad, SASSI, Narjes et HADDAJI, Nejla, 2006. Étude De L'Impact Des Stresseurs Organisationnels Sur Le Bien-Être Et Les Comportements Prosociaux Des Salariés Dans Un Contexte De Flexibilité. In: *Revue de gestion des ressources humaines*. 2006. p. 6-21.

FAVRE, Frédéric, 2015. *Le manager face à sa performance adaptative. Proposition de dispositif de formation centré sur la performance adaptative des cadres intermédiaires*. S.l.: Business Science Institute et IAE Lyon.

- FENTON-O'CREEVY, Mark, 2001. Employee involvement and the middle manager: saboteur or scapegoat? In: *Human Resource Management Journal*. 2001. Vol. 11, n° 1, p. 24-40.
- FLOYD, S. W. et WOOLDRIDGE, B., 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. In: *Academy of Management Perspectives*. 1994. Vol. 8, n° 4, p. 47-57.
- FRIMOUSSE, Soufyane, 2013. Accompagner pour développer les capacités d'adaptation et de changement. In: 2 «*Regards croisés*» *Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement. Question(s) de management*. S.l.: s.n. p. 101-112.
- GARCÍA, Mercedes Úbeda, 2005. Training and business performance: the Spanish case. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. Vol. 16, n° 9, p. 1691-1710.
- GIAUQUE, David, RESENTERRA, Fabien et SIGGEN, Michaël, 2013. Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes. In: *@GRH*. 2013. Vol. 4, p. 123-155.
- GOLEMAN, Daniel, 1998. *Working with emotional intelligence*. Bantam. New York: s.n.
- GOLEMAN, Daniel, 2006. *Emotional intelligence*. Bantam. New York: s.n.
- GUÉNETTE, Alain-Max, MAKSIMOVIC, Natasa, MUTABAZI, Evalde et PIERRE, Philippe, 2011. *Gestion de la diversité. L'urgence d'un management interculturel. Dossier HRM N° 21*. Jobindex M. Zürich: s.n.
- GUILMOT, Nathalie et VAS, Alain, 2010. *Fabrique du changement au sein des organisations : vers une compréhension des rôles des cadres intermédiaires*. S.l.
- GUILMOT, Nathalie et VAS, Alain, 2012. Les cadres intermédiaires au coeur du sensemaking. Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. In: *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 2012. Vol. Vol. XVIII, p. 77-99.
- HAN, Tae Young et WILLIAMS, Kevin J., 2008. Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual- and Team-Level Relationships. In: *Group & Organization Management*. 2008. Vol. 33, p. 657-684.
- HOFSTEDE, Geert, 1980. Culture and organizations. In: *International Studies of Management & Organization*. 1980. p. 15-41.
- HOFSTEDE, Geert, 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage. Beverly Hills: s.n.
- HUANG, Jason L, RYAN, Ann Marie, ZABEL, Keith L et PALMER, Ashley, 2014. Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. In: *The Journal of applied psychology*. 2014. Vol. 99, n° 1, p. 162-79.
- IGIC, I., KELLER, A., BRUNNER, B., WIESER, S., ELFERING, A. et SEMMER, N., 2014. *Enquête sur des indicateurs en matière de santé psychique et de stress dans la population active en Suisse*. Berne et Lausanne.
- ILGEN, Daniel et PULAKOS, Elaine, 1999. *The changing nature of performance*. Jossey-Bas. San Francisco: s.n.
- JOHNSON, Jeff, 2001. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. In: *The Journal of applied psychology*. octobre 2001. Vol. 86, n° 5, p. 984-96.
- JUNDT, Dustin K, SHOSS, Mindy K et HUANG, Jason L, 2014. Individual adaptive performance in organizations : A review. In: *Journal of Organizational Behavior*. 2014. p. 19.
- KANTER, Rosabeth Moss et STEIN, Barry A., 1979. *Life in Organizations: Workplaces as People Experience Them*. Basic Book. New York: s.n.
- KANTER, Rosabeth Moss, STEIN, Barry A. et JICK, Todd D., 1992. *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Free Press. New York: s.n.
- KARASEK, Robert et THEORELL, Tores, 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Book. New York: s.n.
- KOTTER, John, 1996. *Leading change*. Harvard Bu. Boston, Massachusetts: s.n.

- LAMARI, Moktar, 2011. Mesurer l'incommensurable : quels défis et quels rendements pour les investissements en capital humain dans les organisations gouvernementales. In: *Télescope*. 2011. Vol. 17, n° 3, p. 1-30.
- LÉTONDAL, Anne-Marie, 1997. *L'encadrement de proximité:quels rôles dans les changements d'organisation?* ANACT, Col. S.l.: s.n.
- LÉVY-LEBOYER, Claude, 2006. *La motivation au travail: Modèles et stratégies*. D'Organisa. S.l.: s.n. ISBN 2-7081-3721-2.
- LONDON, Manuel et MONE, Edward M., 1999. Continuous Learning. In: *The changing nature of performance*. Jossey-Bas. San Francisco: s.n. p. 452.
- MAHIEU, Christian, 2007. Le management intermédiaire en transformation. In: *Revue française de gestion*. 2007. Vol. 172, p. 49-61.
- MEANEY, Mary et PUNG, Caroline, 2008. McKinsey global results : Creating organizational transformations. In: *The Mckinsey Quarterly*. 2008. p. 1-7.
- MOMM, Tass, BLICKLE, Gerhard, LIU, Yongmei, WIHLER, Andreas, KHOLIN, Mareike et MENGES, Jochen, 2014. It pays to have an eye for emotions : Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. In: *Journal of Organizational Behavior*. 2014. p. 147-163.
- MONNEUSE, Denis, 2014. *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*. Vuibert. Paris: s.n.
- MUELLER-HANSON, Rose A, WISECARVER, Michelle M, DORSEY, David W, FERRO, Gonzalo A et MENDINI, Kip, 2009. *Developing Adaptive Training in the Classroom*. S.l.
- O'CONNELL, D. J., MCNEELY, E. et HALL, D. T., 2007. Unpacking Personal Adaptability at Work. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2007. Vol. 14, n° 3, p. 248-259.
- OFS, 2008. *Evolution de la qualité du facteur de production travail en Suisse, 1991-2006*. Neuchâtel.
- PALPACUER, Florence, PÉREZ, Roland, TOZANLI, Selma et BRABET, Julienne, 2006. Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe. In: *Finance, Contrôle, Stratégie*. 2006. Vol. 9, p. 165-189.
- PAPART, Jean-Pierre, 2006. *Lien social et santé mentale*. Médecine & Hygiène. Chêne-Bourg: s.n.
- PFIKO, Clarisse et ZÜGER, Rita-Maria, 2011. *Gestion des ressources humaines - Compétences de base en gestion. Principes et méthodes théoriques avec exemples, exercices et solutions*. Compendio. Zürich: s.n.
- PLOYHART, Robert et BLIESE, Paul, 2006. Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In: BURKE, C. Shawn, PIERCE, Linda G. et SALAS, Eduardo (éd.), *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research (vol. 6). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Elsevier. S.l.: s.n. p. 3-39.
- PRENSKY, Marc, 2001. Digital natives, digital immigrants part 1. In: *On the horizon*. 2001. Vol. 9, n° 5, p. 1-6.
- PULAKOS, Elaine, ARAD, Sharon, DONOVAN, Michelle et PLAMONDON, Kevin, 2000. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. In: *The Journal of applied psychology*. août 2000. Vol. 85, n° 4, p. 612-624.
- PULAKOS, Elaine, DORSEY, David W. et WHITE, Susan S., 2006. Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In: BURKE, C. Shawn, PIERCE, Linda G. et SALAS, Eduardo (éd.), *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research (vol. 6). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Elsevier. S.l.: s.n. p. 41-71.
- PULAKOS, Elaine, SCHMITT, Neal, DORSEY, David, ARAD, Sharon, HEDGE, Jerry et BORMAN, Walter, 2002. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. In: *Human Performance*. 2002. Vol. 15, p. 299-323.
- RAFFERTY, Alannah, JIMMIESON, Nerina et ARMENAKIS, Achilles, 2013. Change Readiness : A Multilevel Review. In: *Journal of management*, 2013. Vol. 39, p. 110-135.
- RAMACIOTTI, D. et PERRIARD, J., 2000. *Les coûts du stress en Suisse*. Zürich.
- ROY, Mario et AUDET, Madeleine, 2002. La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. In: *Gestion*. 2002. Vol. 27, n° 4, p. 43-49.

- SABA, Tania, DOLAN, Simon L., JACKSON, Susan E. et SCHULER, Randall S., 2008. *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 4e édition. Editions d. Saint-Laurent (Québec): s.n.
- SALOVEY, Peter et MAYER, John D, 1990. Emotional Intelligence. In: *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990. Vol. 9, p. 185-211.
- SAUVAJOL-RIALLAND, Caroline, 2013. Les réseaux sociaux numériques offrent-ils une alternative 2.0. aux pratiques traditionnelles de mobilisation collective dans le monde du travail ? In: *Recherches en Communication*. 2013. Vol. 37, p. 225-238.
- SEIFERT, Alexander et SCHELL, Hans Rudolf, 2015. *Digitale Senioren*. Zürich.
- SEMACHE, Sabrina, 2006. La diversité au cœur des équipes: quels enjeux? quelles méthodes de management? quelle place pour le management intermédiaire? In: *Management & Avenir*. 2006. Vol. 10, p. 199-211.
- SIEGRIST, Johannes, 1996. Adverse health effects of high effort low-reward conditions. In: *Journal of Occupational Health Psychology*. 1996. Vol. 1, p. 27-41.
- STEWART, Greg L, CARSON, Kenneth P I et CARDY, Robert L, 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. In: *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49, p. 143-164.
- TROMPENAARS, Fons et HAMPDEN-TURNER, Charles, 2008. *L'entreprise multiculturelle*. Maxima. S.l.: s.n. ISBN 9782840015109.
- VAS, Alain, 2005. Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques: une étude exploratoire. In: *Gestion* 2000. 2005. p. 131-154.

