

INTRODUCTION

L'importance du capital humain dans les entreprises se lit sur (presque) toutes les lèvres des grands patrons de ce monde. Depuis un certain nombre d'années, les professionnels de la gestion des ressources humaines (RH) remarquent que dans beaucoup d'organisations privées et publiques, les conditions de travail deviennent de plus en plus difficiles. Les cadences augmentent, les effectifs diminuent, les délais se raccourcissent, etc.

Dans le premier chapitre de cet ouvrage, nous allons traiter de ce que nous considérons pour beaucoup d'entreprises modernes comme les principaux facteurs de contingence. Ensuite, nous analyserons, dans le deuxième chapitre, les impacts des facteurs de contingence sur les pratiques au sein des entreprises. Le chapitre suivant relèvera l'impact des éléments développés dans les deux premières parties sur la gestion d'entreprises et principalement l'environnement labile dans lequel les organisations sont amenées à évoluer. Nous pourrions constater que de nos jours, l'enjeu n'est plus technique mais adaptatif (Arrighi De Casanova, 2013). Puis, nous verrons, dans le quatrième chapitre, qu'être manager de proximité dans le contexte actuel implique des variables de gestion importantes telles que l'évolution des pratiques de conduite vers un management participatif (Maugeri, 2008) ou les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cela nous amènera à rejoindre Frimousse (2013) pour qui « *diagnostiquer la capacité à s'adapter et à changer permet de mesurer l'état des compétences individuelles* » ; la performance adaptative des managers devient donc un facteur-clé pour atteindre les objectifs organisationnels (Han & Williams, 2008 ; Johnson, 2001 ; Pulakos

et al., 2002 ; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000 ; Pulakos, Dorsey & White, 2006).

Maria Montessori a dit : « *N'élevons pas nos enfants pour le monde d'aujourd'hui. Ce monde n'existera plus lorsqu'ils seront grands. Aussi, doit-on en priorité aider l'enfant à cultiver ses facultés de création et d'adaptation* », mais comment préparons-nous nos managers d'aujourd'hui et de demain ? Nous nous intéresserons donc dans le cinquième chapitre à la performance adaptative (Ilgen & Pulakos, 1999) appartenant à la composante générale de la performance au travail. Dans un monde évoluant aussi vite, se focaliser sur la performance adaptative est perçu par certains comme une chance pour les entreprises de pouvoir veiller à garder du personnel « à niveau » (Ployhart & Bliese, 2006) et pour éviter ce que d'aucuns appellent l'obsolescence programmée des connaissances et des compétences (Lamari, 2011).

Aider les autres à changer et à gérer les situations qui évoluent ne sont pas des compétences innées pour un manager (Balogun, 2003). Néanmoins, l'adaptabilité des employés peut s'entraîner (Stewart, Carson & Cardy, 1996), raison pour laquelle la formation du personnel devient un élément-clé de réussite pour nos managers. Notre sixième chapitre visera donc à cerner les enjeux d'un processus de formation axé sur la performance adaptative. Nous définirons le contexte (disposer de connaissances techniques et d'un contexte de travail clair) ainsi que des actions de formation permettant d'améliorer la performance adaptative comme l'apprentissage par l'essai-erreur, les échanges de pratiques, la sensibilisation aux différences personnelles et culturelles et la gestion des émotions & du stress. Nous indiquerons en fin de chaque sous-chapitre quelles dimensions de la performance adaptative sont directement impactées pour chaque action de formation. Les lecteurs pourront ainsi y trouver des actions pratiques pouvant être mobilisées dans leurs firmes et de manière ciblée pour développer une dimension plutôt qu'une autre.

Notre démarche doit permettre de saisir l'importance de la performance adaptative pour les managers de proximité afin que les entreprises restent compétitives sur les marchés actuels. « *Quand on répond aux problèmes d'aujourd'hui avec les outils et mé-*

thodes d'hier, on se retrouve avec les problèmes de demain »¹. Dès lors, il est capital de disposer de managers capables de faire face aux pressions, de s'adapter sans mettre en danger leur santé. Pour cela, nous proposerons un aperçu des éléments pouvant influencer la performance adaptative des individus ainsi qu'un dispositif concret de formation permettant aux spécialistes en formation, DRH, managers, directeurs ou autres personnes intéressées de mettre en place un tel dispositif.

1. Mario Loubier, coach, conférencier et formateur.