

Le manager face à sa performance adaptative

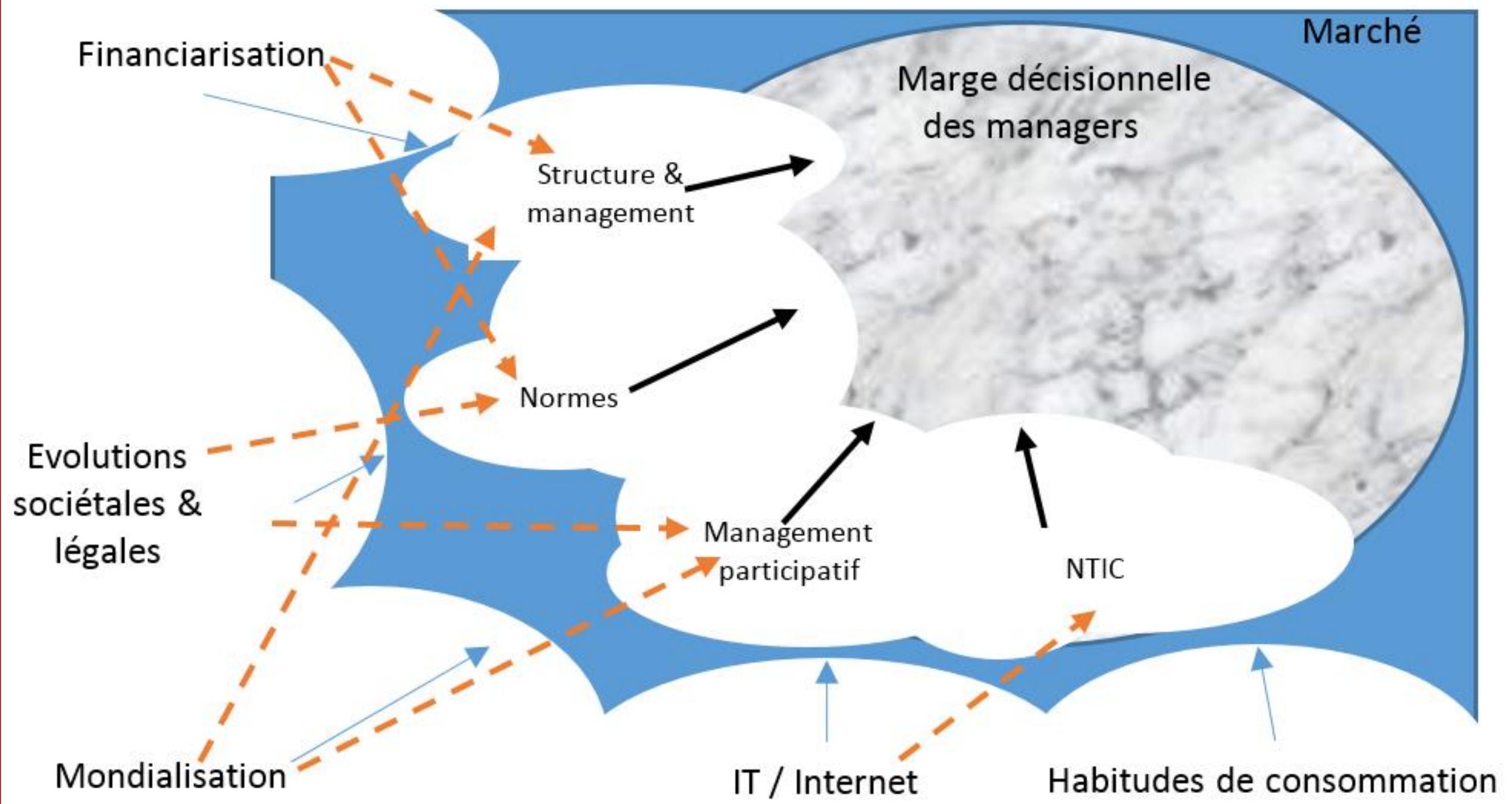
*Proposition de dispositif de formation centré sur la performance
adaptative des cadres intermédiaires*

Soutenance de thèse pour l'obtention du titre de Doctor in Business
Administration – Frédéric Favre, Genève le 10 juillet 2015

Directeur de thèse : Prof. Alain Vas, Professor of Strategy and Change
Management Louvain School of Management Université catholique de Louvain

Sommaire

- Contexte de la recherche
- Le cadre intermédiaire, acteur-clé
- Problématique
- Performance adaptative
- Question de recherche
- Positionnement épistémologique et méthodes
- Formation
- Résultats
- Conclusions
- Limites
- Questions



Le cadre intermédiaire, acteur-clé

- **Du changement occasionnel au changement permanent**
- **Impact des collaborateurs sur le changement ?**
- **Glissement de responsabilité**
- **Santé des managers**
- **Compétences du manager moderne**

Problématique

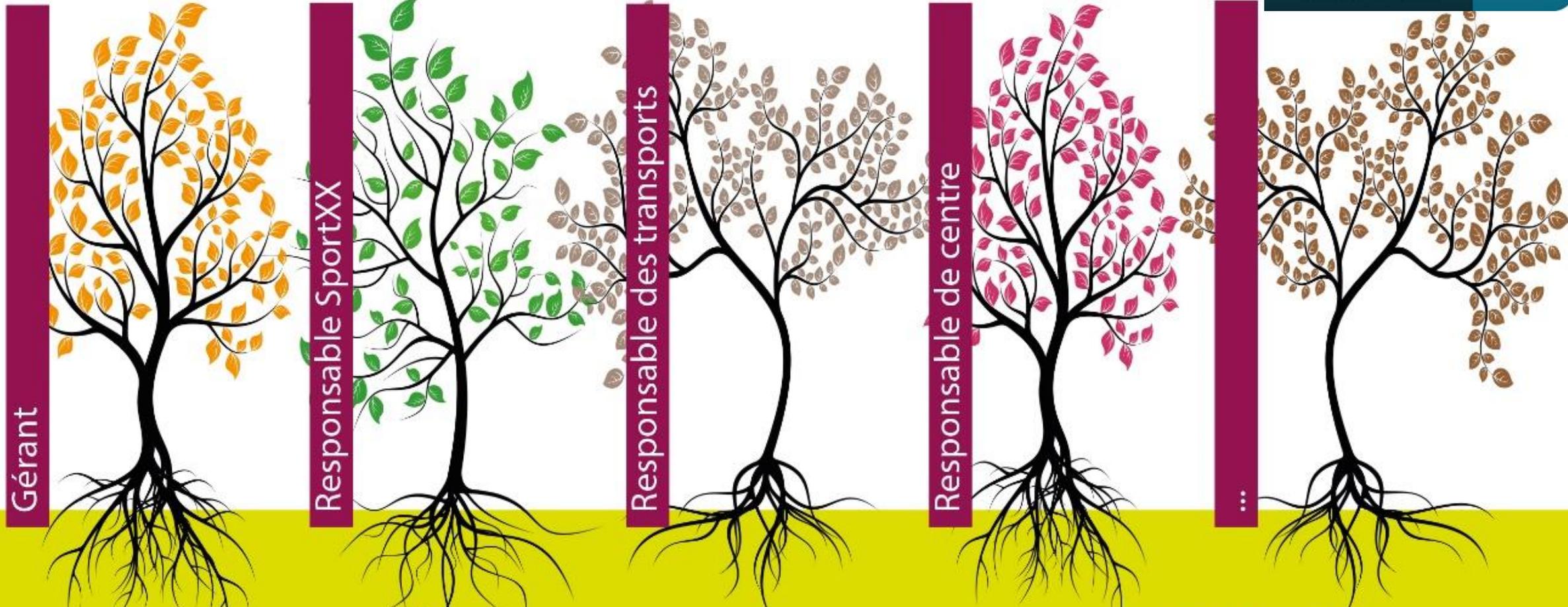
- L'enjeu n'est plus technique mais adaptatif
- Développement de la capacité à changer des individus (Autissier & Moutot 2013)
- « Diagnostiquer la capacité à s'adapter et à changer permet de mesurer l'état des compétences individuelles » (Frimousse, 2013)

Performance adaptative

- **Capacité des individus à s'adapter à des situations de travail dynamiques** (*Hesketh et Neal, 1999*)
- **Aptitude d'une personne à modifier ses comportements pour s'adapter à la demande d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveau** (*Johnson, 2001*)
- **Multidimensionnelle** (*Pulakos et al., 2002*)

Performance adaptative

Compétences selon fonction



Compétences communes aux managers de proximité

Question de recherche

- **La perception de la performance adaptative par le manager de proximité est-elle similaire à celle de leur supérieur hiérarchique ?**

Positionnement épistémologique et méthodes

- **Etude de cas unique**
- **Recherche intervention**
- **Constructiviste pragmatique (Avenier & Thomas, 2011)**
- **Ouvrage thèse**
- **Mesures longitudinales (non mobilisées)**

10

Formation

Evaluation



S

Dimensions de compétence adaptative	Actions de formation					
	Compétences techniques	Apprentissage par l'essai-erreur	Echanges de pratiques	Contexte clair et connaissance du rôle	Différences culturelles et personnelles	Gestion des émotions et du stress
Gérer des cas d'urgence ou des situations de crise	X	X	X	X	X	X
Gérer des situations de travail stressantes						X
Résoudre des problèmes avec créativité		X	X		X	
Traiter les situations de travail incertaines et imprévisibles		X			X	X
Apprendre de nouvelles tâches de travail, des technologies et des procédures	X	X	X	X		
Démontrer une adaptabilité interpersonnelle			X		X	
Démontrer une adaptabilité culturelle			X		X	
Démontrer la capacité de s'adapter à l'effort						

Formation : Etude de cas Migros Valais

2014-2015	Avril 14	Sept. 14	Fév. 15	Juin 15
Formation	X	X	X	
Auto-évaluation	X	X	X	X
Evaluation N +1	X			X
Evaluation N -1	X			X

13

Formation : Etude de cas Migros Valais

130 managers
convoqués

124 managers
présents

Auto-évaluations

Supérieurs
hiérarchiques

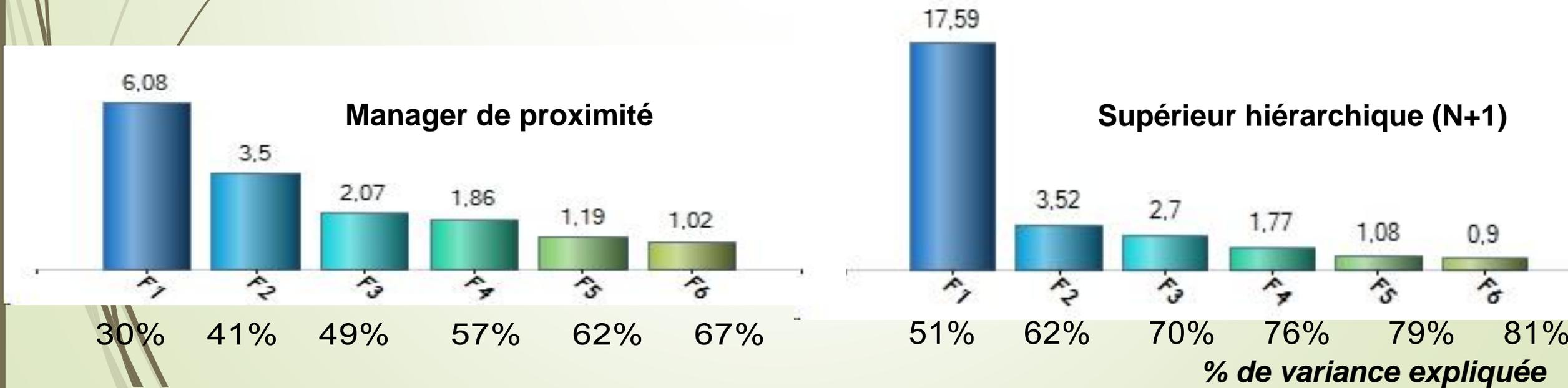
Evaluations perçues

116 analyses-
croisées

Résultats

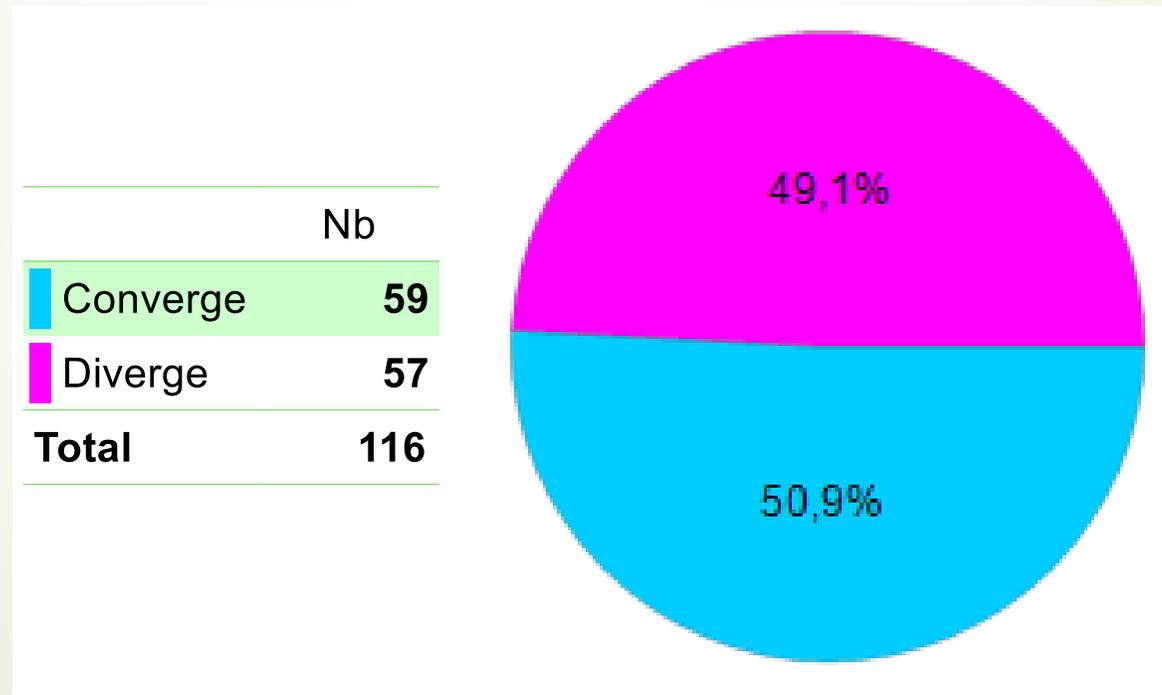
- La performance adaptative est monodimensionnelle

La décomposition en facteurs



Résultats

➔ Manager vs N+1 :



Résultats (facteurs explicatifs)

- **Age** : pas significatif
- **Genre** : femmes ont tendance à moins bien s'évaluer que les hommes
- **Langue** : germanophones s'évaluent significativement mieux que les francophones

Résultats (facteurs explicatifs)

- **Niveau de formation** : pour les N+1, les universitaires ont une meilleure performance adaptative que les CFC
- **Ancienneté dans le service / magasin** : plus l'ancienneté est grande, plus il y a divergence d'opinion

Conclusions

- **Performance adaptative est monodimensionnelle :**
 - **Permet un suivi facilité**
- **1 s/ 2 converge :**
Clarifications nécessaires
- **Provenance géographique, corrélée :**
 - **A développer**

Conclusions

- **Tendance des femmes à se sous-évaluer**
 - **Demande d'être attentif**
- **Pas de lien avec l'âge sauf pour N+1**
 - **A développer**
- **Pas de lien avec le niveau de formation**
 - **A confirmer**

Limites

- Etude de cas unique
- Démarche obligatoire
- Performance adaptative centrée uniquement sur l'individu
- Praticien-chercheur (?)

Questions

Le manager face à sa performance adaptative

Proposition de dispositif de formation centré sur la performance adaptative des cadres intermédiaires

Soutenance de thèse pour l'obtention du titre de Doctor in Business Administration – Frédéric Favre

Directeur de thèse : Prof. Alain Vas, Professor of Strategy and Change Management Louvain School of Management Université catholique de Louvain