

# Bureaucratie : comment aider nos managers?

Autor(en): **Favre, Frédéric**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **74 (2016)**

Heft 2

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-823204>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# BUREAUCRATIE, COMMENT AIDER NOS MANAGERS?

FRÉDÉRIC FAVRE

*Migros Valais / Business Science Institute*

*ffavre@hrplus.ch*

➤ L'auteur part de l'idée que les entreprises suisses pâtissent d'une augmentation des contraintes administratives et qu'elles sont amenées à fournir de plus en plus de renseignements, à respecter de plus en plus de lois et à produire des indicateurs toujours plus précis. Il soutient que le législateur, les juges fédéraux et les pratiques de gestion, alourdissent le quotidien des managers de proximité, tiraillés entre l'application de normes toujours plus nombreuses et contraignantes et la réalité de production du terrain. Pour pallier les conséquences, l'auteur défend qu'il convient repenser les compétences des cadres à l'aune de l'approche dite de la performance adaptative.

Mots-clés: contraintes administratives, lois, normes, bureaucratie, managers de proximité, performance adaptative, latitude d'action.

## INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les contraintes ne cessent d'augmenter dans nos organisations. Les échanges réguliers que nous entretenons avec les managers mobilisent généralement des mots tels que: bureaucratie, technocratie, trop de contraintes, trop d'infos tuent l'info, etc. Nous sommes régulièrement les témoins d'insinuations qui tendent à penser que les acteurs du terrain ne peuvent plus faire preuve d'innovation et d'initiative. D'un autre côté, ces dernières années, nous n'avons certainement jamais autant entendu parler de management participatif et autre forme d'organisation apprenante voire laissant une immense autonomie aux individus.

Ces éléments sont-ils des interprétations des employés et employées des firmes actuelles ou y a-t-il vraiment deux éléments contradictoire et dissonants? Dans notre contribution, nous tenterons, tout d'abord, de distinguer les différents facteurs de contingence (bureaucratie helvétique, cadre légal et normes) qui amènent – de manière justifiée ou non – le sentiment de perte de liberté dans le management des organisations modernes. Dans une seconde partie, nous mettrons en parallèle les pratiques actuelles de management orientées sur la responsabilisation des collaborateurs; non pas que celles-ci soient seules à prévaloir actuellement dans nos entreprises mais c'est surtout avec celles-ci que la diminution de marge de manœuvre des organisations se heurtent le plus. L'impact étant certainement moindre dans les modèles organisationnels plus tayloriens. Enfin, dans nos recommandations managé-

riales, nous proposerons d'appréhender le nouveau contexte décrit ci-dessus d'une manière différente qu'une perte de liberté mais plutôt comme un affinage des latitudes de gestion des acteurs.

## 1. LA BUREAUCRATIE HELVÉTIQUE

«La bureaucratie réalise la mort de toute action» Albert Einstein.

En janvier 2016, Jean-Philippe Buchs, journaliste à Bilan, relevait le désarroi des entrepreneurs face à la bureaucratie. Il indiquait également que tous les acteurs politiques et économiques partagent l'avis qu'une diminution des charges administratives et réglementaires qui pèse sur les entreprises est nécessaire en période de francs forts. Depuis quelques années, la bureaucratie en Suisse atteint un niveau tel que certains politiques en font aujourd'hui leur cheval de bataille. En 2010 déjà, le PLR. Les Libéraux-Radicaux avait lancé une initiative populaire fédérale nommée «Stop à la bureaucratie!», celle-ci n'avait pas abouti car seules 97 537 signatures avaient été récoltées au lieu des 100 000 nécessaires. Le 12 mars 2015, Thomas de Courten déposait un postulat pour demander de diminuer les obligations des entreprises à fournir des informations statistiques. Le 6 mai de la même année, pas moins de deux motions (Schibli et Giezendanner) ainsi qu'un postulat (Cassis) visaient le même objectif soit de diminuer la bureaucratie imposée aux entreprises. Le 15 septembre 2015, un pas supplémentaire était franchi avec non seulement une volonté de diminuer les obligations des entreprises au niveau des données statistiques à fournir mais également de revoir à la baisse les effectifs de l'Office fédéral de la statistique (motion du groupe UDC).

Dans certains domaines, les coûts administratifs qui pèsent sur les entreprises helvétiques peuvent atteindre des montants astronomiques. Les domaines du droit du travail & la sécurité au travail, des assurances sociales et de l'hygiène des denrées alimentaires atteignent CHF 4 780 534 401 (KPMG, 2010). Apothéose pour le patron d'entreprise: il doit payer pour l'administration qu'on lui impose...; ce qui est par exemple le cas avec les frais administratifs de sa caisse de compensation AVS (art. 69 LAVS). Et pourtant, plus d'une entreprise sur deux jugent la bureaucratie comme lourde à très lourde (GFK, 2014) mais pire encore, elles ont évalué qu'entre 2012 et 2014 la charge administrative s'est globalement alourdie (ibid.).

Nos propos ne tendent pas à soutenir que toute bureaucratie est synonyme de prédation mais, comme l'a relevé Paracelse, «*Sola dosā facit venenum*»<sup>1</sup> et nous devons admettre que la bureaucratie helvétique est aujourd'hui (trop) conséquente pour des entreprises.

## 2. LE CADRE LÉGAL

Si la Suisse reste un pays libéral dans lequel les tribunaux ne sont pas des acteurs omniprésents par opposition à la France et aux États-Unis, nul ne pourra nier le durcissement du cadre légal que nous connaissons depuis plusieurs années.

Nous ne discutons pas le fondement de certaines lois mais n'en demeure pas moins que la gestion des entreprises s'en trouve régulièrement alourdie. Par son système démocratique, la Suisse est en proie à plusieurs sources pouvant complexifier la gestion des entreprises.

En premier lieu, le législateur. Ce dernier, par son mandat, réfléchit à des règles qu'il juge bon

<sup>1</sup> C'est la dose seule qui fait le poison

pour les citoyens. N'en demeure pas moins que lorsqu'il décide de légiférer, cela s'accompagne inéluctablement de dispositions contraignantes pour les acteurs économiques. La prévoyance professionnelle est un bon exemple. Avant 1985, seuls deux articles la réglementaient. Après l'entrée en vigueur de Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) au 1er janvier 1985, ce n'est pas moins de 208 articles qui sont venus la réglementer; pour arriver actuellement à environ 300 dispositions... Cet exemple demeure frappant puisque peu de personnes remettent en doute la nécessité d'une prévoyance professionnelle – le financement et la structure prètent par contre à débat de manière récurrente – mais pour y arriver c'est un arsenal de dispositions qu'il faut prévoir pour les organes d'exécutions, les assurés et les employeurs.

Ensuite, le peuple peut également imposer son choix lors de votations et ce, même si le Conseil fédéral suisse a par exemple proposé le rejet d'une initiative populaire au profit d'un contre-projet indirect. Cela a été notamment le cas de l'initiative populaire telle que celle «*contre les rémunérations abusives*» (initiative dite Minder) qui visait le droit des sociétés anonymes. Celle-ci oblige, entre autres, l'assemblée générale des sociétés anonymes suisses cotées en bourse en Suisse ou à l'étranger de voter chaque année la somme globale des rémunérations (argent et valeur des prestations en nature) du conseil d'administration, de la direction et du comité consultatif. De plus, elle interdit les indemnités de départ ou autre indemnité, rémunération anticipée ou prime pour des achats ou des ventes d'entreprises aux membres des organes.

Dans son message du 5 décembre 2008 (08.080), le Conseil fédéral suisse écrivait pourtant «*Si la Suisse devait abandonner son droit des sociétés libéral pour des dispositions lourdes et restrictives, elle perdrait de son attrait au profit de places économiques étrangères*». Le peuple a pourtant accepté l'initiative le 3 mars 2013 par 68% des votants. Pourtant, dans une interview accordée à la SonntagsZeitung en mars 2016, Thomsa Minder lui-même était toujours indigné par les rémunérations octroyées aux TOP managers des entreprises. Sans porter de jugement sur le fond de l'initiative, nous pouvons nous rendre compte que, malgré l'avertissement du Conseil fédéral suisse quant à la lourdeur de la mise en application d'une telle initiative, un contre-projet indirect – qui rappelons-le était soutenu par la Fondation Ethos considérant ses dispositions comme mieux équilibrées en termes de gouvernance et plus efficaces que celles de l'initiative<sup>2</sup> – et des résultats mitigés trois ans après, les conséquences pour les entreprises constituent une restriction de leur marge de manœuvre et une complexification du processus de gestion.

Enfin, le troisième pouvoir, la justice, peut rajouter des couches supplémentaires aux devoirs des organisations qui n'allègent en tout cas pas le travail des gouvernements d'entreprises et des managers. Nous l'avons d'ailleurs constaté dans un arrêt de principe du Tribunal fédéral suisse en mai 2012 (2C\_462/2011). En effet, l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail du canton de Genève a refusé de reconnaître un directeur et administrateur unique comme médiateur d'une PME, estimant qu'il ne pouvait pas être qualifié de personne de confiance à laquelle un employé de l'entreprise peut s'adresser librement en cas de conflit. Les juges fédéraux ont précisés à cette occasion «*... sous l'angle de la légalité, il est parfaitement possible d'imposer à une entreprise la désignation d'une personne de confiance*

<sup>2</sup> Source: <http://www.ethosfund.ch/fr/news/davantage-de-droits-pour-les-actionnaires-position-d-ethos-suite-a-l-acceptation-de-l>

*dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein. Comme le préconise le SECO, il est toutefois nécessaire que cette personne garantisse la confidentialité des entretiens qu'elle aura avec les salariés de l'entreprise et, si elle se trouve dans une structure interne déjà existante, qu'elle n'ait pas de rapports hiérarchiques avec les employés concernés*». L'entreprise en question ne comptait qu'une dizaine de salarié-e-s.

Dans un autre arrêt de notre Haute Cour qui appuie sur la responsabilité des entreprises, l'ATF 4A\_186/2010 du 3 juin 2010, les juges ont estimé que l'obligation de renseigner incombant à un employeur au sens de l'art. 341 al. 4 CO – qui traite pourtant de la prévoyance – s'applique également à une assurance perte de gain en cas de maladie. En effet, un collaborateur ayant quitté son employeur s'est vu informé par ce dernier qu'il pouvait maintenir les prestations d'assurance après la fin de son contrat (transfert en individuel). Toutefois, l'employeur a omis d'indiquer dans quel délai il devait faire sa demande à l'assureur. Pour ce dernier, ayant refusé de verser les indemnités journalières à l'ex-employé toujours malade, l'autorité judiciaire suprême a estimé qu'il était de son devoir d'employeur de prendre en charge le manque à gagner de son ex-collaborateur pour un montant total de CHF 48'482,80 plus intérêt de retard, alors même qu'un employeur sur sol helvétique n'a pas d'obligation de conclure une assurance perte de gain en cas de maladie pour son employé-e-s (art. 324a CO).

Nous le voyions bien, de plus en plus de responsabilités et de rigueur sont à assumer par les différents gestionnaires des firmes actuelles. En France, pays reconnu pour avoir une réglementation extrêmement contraignante dans les relations patron-employé-e-s, le gouvernement se trouve à travailler en début 2016 un projet de réforme du Code du travail pour (re) devenir attractif pour les investisseurs étrangers.

### 3. LES NORMES

Au sein des organisations, les règles ont également proliféré de manière importante depuis quelques années. La financiarisation ainsi que le changement de typologie des entreprises a poussé à formaliser les normes organisationnelles (Favre, 2015). «*Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services*»<sup>3</sup>. Là aussi la maxime de Paracelse (dito) pourrait s'appliquer quand on sait que l'organisation internationale de normalisation a publié plus de 19500 normes internationales<sup>4</sup>... Les différentes normes externes doivent apporter une garantie de qualité pour les différentes parties prenantes. Toutefois en règle générale, les entreprises ne s'arrêtent pas là et s'imposent également des normes internes comme des règlements, directives et autres chartes. Ceux-ci visent généralement les mêmes objectifs que les externes mais sans certaines contraintes imposées par des organes de certification. Mais, il arrive que pour les managers des systèmes de contrôles internes (SCI ou IKS) soient tout aussi lourds que le respect de certaines normes externes; il s'agit donc d'un cumul de contraintes. Ces nouvelles organisations du travail participent à la densification du travail (Bouville, Schmidt, 2014). Mais cumul de normes ne rime pas forcément avec application des directives. En effet, celles-

<sup>3</sup> Source: Organisation internationale de normalisation

<sup>4</sup> *Idem*

ci sont souvent interprétées par les acteurs des organisations créant ainsi une dichotomie entre le prescrit et le réel (D'Iribarne, 1989). Mais le non-respect des règles n'est pas forcément le résultat d'une volonté d'aller à l'encontre de son employeur pour lui nuire mais surtout afin de simplifier son quotidien. Pour preuve, une récente étude a également démontré que un tiers des salariés interrogés ne demandent pas systématiquement le remboursement de leurs frais professionnels en raison de la lourdeur des démarches internes<sup>5</sup>...

En résumé et sans remettre en question leur nécessité, qu'elles soient volontaires ou imposées par le marché, les normes restreignent la liberté d'action des collaborateurs et encore plus des managers. En effet, si cette dernière population doit les appliquer, ils doivent également s'assurer de la bonne application par les employés; ce qui représente une double contrainte.

#### 4. ET LE MANAGEMENT DANS TOUT ÇA?

Ce qui peut paraître paradoxal à la lecture des éléments ci-dessus, c'est à quel point la formalisation et la normalisation sont devenues importantes pour les organisations modernes alors que l'autonomie, dont la latitude de décision fait partie, est importante pour le bien-être au travail (Karasek, Theorell, 1990).

Deuxième paradoxe à nos yeux: l'évolution des modèles organisationnels. Si le haro sur le Taylorisme fut adoubé par bon nombre de spécialistes en gestion d'entreprise, il faut tout de même admettre que de tels modèles organisationnels – comme le fordisme, le toyotisme, etc. – sont certainement idéaux pour l'application de règles strictes, car elles ils ne laissent que peu de marge de manœuvre aux individus. De l'autre côté, de plus en plus de formes d'organisations participatives se développent, comme l'holocratie.

Il faut bien admettre que les styles de management dit participatifs apportent de grands avantages pour l'organisation et ses collaborateurs. Ces manières de gérer le personnel sont particulièrement recommandées dans certains contextes comme lorsqu'il est demandé aux acteurs de faire preuve de créativité ou lorsqu'il leur est demandé de s'impliquer dans une période de changement (Autissier et al., 2014). Toutefois, à l'instar de Maugeri (2008) nous pensons, que des cadrages serrés et autoritaires se justifient dans certains contextes de travail. Mais si des contextes d'entreprise le permettent, c'est un vœu pieux dans beaucoup d'organisations et un sujet d'incompréhensions et de résistances (Lawler, 1986, cité par Lévy-Leboyer, 2006) pour bon nombre de managers à qui il est demandé, par principe et idéologie, de «faire» du participatif au maximum, alors que leur champ décisionnel se restreint de plus en plus.

Nous nous intéressons ici aux managers de proximité, c'est-à-dire, les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie (Floyd, Wooldridge, 1994), car dans le contexte relevé précédemment, nous pensons que le cadre intermédiaire à un rôle-clé à jouer du fait qu'il est le pivot de l'organisation (Létondal, 1997). Nous ne souhaitons pas jouer les Cassandre mais plutôt appréhender la situation avec une approche nouvelle. Favre (2015) utilise l'allégorie de l'automobiliste pour transposer l'évolution du contexte de travail pour les managers: «...un automobiliste 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 co-pilote (les collaborateurs) sur

<sup>5</sup> Enquête de Ruigrok | NetPanel dans 9 pays à la demande de Unit4, 2015

*une route à deux 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*». Sur la base de ce constat, nous proposons de ne plus nous concentrer sur la latitude de décision mais sur la profondeur.

Le manager moderne n'a plus un aussi grand champ de décisions mais ces décisions doivent être prises plus rapidement dans des domaines nettement plus hétéroclites et normés. Les cadres de proximité doivent donc disposer de compétences nouvelles dont une performance adaptative (Pulakos et al., 2006, 2002, 2000) élevée. Celle-ci se définit par «*la compétence d'une personne à modifier ses comportements pour satisfaire aux demandes de l'environnement, de la situation ou d'une situation nouvelle*»<sup>6</sup> (Johnson, 2001, p. 985). Nous faisons ici référence à une notion de performance dite passive (Huang et al., 2014) qui doit permettre à l'individu concerné de s'adapter aux *stimuli* externes dont les barrières des normes et de la bureaucratie relevées précédemment font partie.

Pour les chefs d'entreprise ou les services de formations, il devient donc nécessaire d'évaluer la performance adaptative qui devient aujourd'hui une compétence-clé générique pour les managers (Favre, 2015). Plus qu'abonder dans le sens de l'adage «*la bonne personne, au bon poste*», bien connu des praticiens, il en va également de la santé de managers. En effet, le contexte ne va pas (re)venir en arrière et la latitude de gestion ne va pas s'agrandir (à nouveau), alors que le contexte de travail d'aujourd'hui est bien plus dynamique qu'il y a quelques années (Han, Williams, 2008). Roy & Audet (2002) relèvent que les organisations doivent faire face à un niveau d'incertitude et de complexité qui n'a rien à voir avec la relative stabilité de l'ère industrielle. La fonction de manager de proximité se retrouve tiraillée entre les souhaits de la direction et l'application in situ (Mispelblom Beyer, 2004; Desmarais, 2006). En effet, ils sont «*les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie*» (Guilmot, Vas, 2012). Avec toutes ces variables potentiellement stressogènes, il faut donc veiller à ce que les hommes et les femmes aux postes de *middle manager* aient les compétences à évoluer sans mettre leur santé en danger. Ceci peut passer par une performance adaptative élevée. Celle-ci étant monodimensionnelle (Favre, 2015), elle peut être suivie et évaluée de manière plus ou moins simple au moyen d'une échelle de mesures (p. ex. Charbonnier-Voirin, Roussel, 2012).

## CONCLUSIONS

Si certaines obligations administratives sont nécessaires et la mise en place de normes amène un nombre important d'avantages, il n'en demeure pas moins que pour les managers de proximité il en résulte des contraintes importantes et une densification du travail. Un retour significatif en arrière n'étant pas à l'ordre de jour, il nous paraît important aujourd'hui de s'assurer que les personnes-clés de l'entreprise puissent évoluer dans un contexte qui ne soit pas toxique pour eux. Dès lors, s'assurer que nos managers de proximité disposent d'une

<sup>6</sup> Traduction de «*Adaptive performance is the proficiency with which a person alters his or her behavior to meet the demands of the environment, an event, or a new situation*».

capacité à s'adapter rapidement dans un environnement laissant de moins en moins de marge de manœuvre mais nécessitant de plus en plus de réactivité devient donc une compétence générique pour cette population. La performance adaptative pouvant se mesurer et être suivie, elle mérite donc le plus grand intérêt pour les gouvernements d'entreprise dans leur politique de gestion du capital humain de leurs organisations.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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.

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. *XXVème Congrès de l'AGRH*. S.l.: s.n. 2014.

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.

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

DESMARAIS, Céline, 2006. Encadrer, une promenade de santé? *Management & Avenir*. 2006. Vol. 8, p. 159-177.

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.

FLOYD, S. W. et WOOLDRIDGE, B., 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*. 1994. Vol. 8, n° 4, p. 47-57.

GFK, 2014. *Monitoring de la bureaucratie 2014*. S.l.

GUILMOT, Nathalie et VAS, Alain, 2012. Les cadres intermédiaires au cœur 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. XVIII, p. 77-99.

HAN, Tae Young et WILLIAMS, Kevin J., 2008. Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual- and Team-Level Relationships. *Group & Organization Management*. 2008. Vol. 33, p. 657-684.

HUANG, Jason L, RYAN, Ann Marie, ZABEL, Keith L et PALMER, Ashley, 2014. Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *The Journal of applied psychology*. 2014. Vol. 99, n° 1, p. 162-79.

JOHNSON, Jeff, 2001. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *The Journal of applied psychology*. octobre 2001. Vol. 86, n° 5, p. 984-96.

KARASEK, Robert et THEORELL, Tores, 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Book. New York: s.n.

KPMG, 2010. *Mesure des coûts de la réglementation pour les PME suisses*. S.l.

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.

MAUGERI, Salvatore, 2008. Document de Recherche n° 2008-09: *Les théories de la motivation au travail: histoire et actualité*. S.l.

MISPELBLOM BEYER, Frederik, 2004. Encadrer, est-ce travailler? *Les cahiers du GDR CADRES*. 2004. Vol. 6, p. 7-20.

PULAKOS, Elaine, ARAD, Sharon, DONOVAN, Michelle et PLAMONDON, Kevin, 2000. Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *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.

BORMAN, Walter, 2002. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. In: *Human Performance*. 2002. Vol. 15, p. 299-323.

ROY, Mario et AUDET, Madeleine, 2002. La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*. 2002. Vol. 27, n° 4, p. 43-49.

# Revue Economique et Sociale

70 ANS D'ACTUALITÉ RÉFLÉCHIE.

*Des idées novatrices, des points de vue rigoureux, des auteurs engagés.*

Souscrivez à un abonnement à la RES: parution trimestrielle ininterrompue depuis 1943.

Plus d'info sur [www.revue-res.ch](http://www.revue-res.ch)

Je m'abonne à la Revue économique et sociale  
pour l'année 2016

Abonné Suisse > CHF 85.-

Abonné Europe > CHF 95.-

Compte CCP: 10-7100-0

UBS 243-449805-40 swift UBSWCHZH10A

IBAN ch40\_0024\_3243\_4498\_0540k

Société d'études économiques et sociales

L'Internef - UNIL / 1015 Lausanne

tél 021 691 53 27 / fax 021 692 33 85

e-mail [infosees@unil.ch](mailto:infosees@unil.ch)

Nom .....

.....

Titre .....

Organisation.....

.....

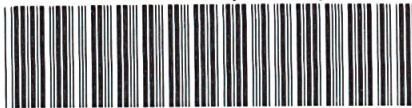
Adresse .....

.....

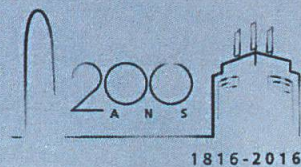
Date .....

Signature .....

SOZARCH (Zürich)



EM000008314549



La discipline génère la confiance.

La précision et la maîtrise des règles  
sont des qualités essentielles du Hornuss.  
Elles conduisent notre action.

