

La performance : un mythe culte ou un culte mythique ?

Ah qu'il est chic d'être performant ! Dans les entreprises et ailleurs, d'ailleurs. Pourquoi une telle dévotion et comment les managers peuvent-ils s'en distancier ?

Par Anne-Claire DELVAL, Sophrologue-rédactrice, fondatrice de Deep.lu*

À l'origine, la performance désignait l'«ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes» et, par extension, «le succès remporté dans une course». Son acception psychologique «résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche» est bien plus récente... Entre-temps, la performance a envahi toutes les strates de la société. Elle a quitté la stratosphère sportive (qui célèbre les performances des athlètes) pour conquérir celle de la mécanique (un moteur performant), jusqu'à se glisser dans les foyers qui poussent les enfants à la compétition dès le plus jeune âge, voire dans l'intimité des draps lorsqu'il s'agit de performance sexuelle... Toute une vie colorée à l'idéologie de la performance.

Le grand écart

Aborder la question de la performance en entreprise, c'est plonger au cœur de son ADN, de son fonctionnement intrinsèque. Il en va de même pour toute organisation : que serait un club de foot sans envie de gagner ou un orchestre qui ne chercherait pas de public ?

Mais il est intéressant d'essayer de comprendre ce que cache cette notion de «performance». Des actions qui mènent à un succès mesurable ? Des exploits ininterrompus pour des rendements qui doivent être chaque fois plus exceptionnels que les précédents ? Des héros quotidiens qui bravent tous les obstacles pour obtenir des résultats incroyables ? Une société qui court après le temps en permanence ?

Le fait qu'en étant performant il est devenu possible d'échapper à une place assignée de naissance, et que la réussite soit à la portée de tous les ambitieux, peut être considéré comme une avancée. Et, plus simplement, il est en soi plutôt positif que chacun puisse s'impliquer, se montrer créatif et avoir une chance de s'épanouir au travail.

Pour autant, il y a des limites à ce tableau idyllique : l'excès de pression ; la concurrence induite entre «employés performants» et les autres ; les exigences managériales qui poussent à faire toujours plus,



plus vite, dans des conditions relevant parfois de l'équilibre, comportent bien des risques tant pour l'individu que pour l'organisation elle-même.

Les responsables d'entreprises conscients de la situation vont devoir faire le grand écart pour à la fois veiller à limiter les effets négatifs de cet impératif de la performance et rester compétitifs. Comme la performance de l'organisation va au-delà de la simple addition de talents individuels, il s'agit de bien doser et de répartir l'effort tant sur les acteurs que dans le temps.

Mais il faut éviter de succomber à la tentation de susciter la compétition, car il sera alors très compliqué d'espérer de la collaboration. Quand des performances individuelles entrent en concurrence, cela ne peut que porter préjudice à l'efficacité d'un groupe. En effet, «une fois ancré au sommet de la culture d'une organisation, le mythe de la performance crée un climat malsain et, paradoxalement, beaucoup moins performant que ne le serait un contexte de collaboration» alerte Jacques Lafleur, psychologue dans son pamphlet *Le mythe de la performance : une arme à double tranchant*.

Il se base notamment sur deux constats. D'un côté, il y a ceux qui aiment s'impliquer et à qui, de fait, on va toujours demander plus. Ils sont

soumis à un stress élevé et s'épuisent en essayant d'être toujours à la hauteur d'attentes chimériques. Ils accusent un taux de fatigue tel que, tôt ou tard, ils décrochent et pour longtemps.

De l'autre côté, il y a ceux, en grande majorité, prêts à s'investir raisonnablement, mais qui se retrouvent vite réduits au rang de simple exécutants, peu reconnus et qui, du coup, démotivés, se désinvestissent et finissent par être en deçà de leurs potentielles capacités. L'organisation est perdante sur les deux tableaux et se prive de facto d'une masse de travail considérable.

Passer de la culture du «ou» à la culture du «et»

Comme le disait l'essayiste français Albert Jacquard, «une société de gagnants est une société qui crée des perdants». Nous constatons chaque jour combien notre société pousse à vouloir gagner sur l'autre, qu'il soit notre voisin, notre concurrent ou notre collègue. À vouloir classer, mesurer, chiffrer et comparer pour avérer les performances, on établit des hiérarchies qui pèsent lourd dans le climat social, qui créent des tensions et des relations malsaines.

«Le propre de l'idéologie de la performance est de privilégier le seul résultat sans se soucier des moyens» met en garde le philosophe Yann-Hervé Martin. Mieux vaudrait donc définir des objectifs atteignables en terme de ressources et mettre tout le monde à contribution pour arriver à faire en sorte que «je» gagne, parce que l'autre gagne aussi. Ou bien que «je» gagne pour permettre à d'autres de gagner. Pour que, finalement, «nous» ayons intérêt à gagner ensemble et, en somme, à passer de la culture du «ou» à la culture du «et».

Cela implique de faire preuve de moins d'autoritarisme, en acceptant de donner une marge de manœuvre aux salariés. Vouloir conduire les équipes à la performance uniquement par les objectifs, les bonus et/ou le contrôle ne fonctionnera qu'un temps. La seule motivation réellement efficace est intrinsèque, ce qui demande au manager de bien connaître ses collaborateurs pour comprendre ce qui les anime, ce qu'ils aiment faire (et ne pas faire), mais aussi ce dont ils ont besoin : autant de leviers qui permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même.

Ces approches demandent de sortir des sentiers battus, de se méfier des recettes toutes faites, de ne pas s'en tenir aux simples «bonnes pratiques», voire d'explorer des voies inédites.

Performer dans l'inaction ?

François Jullien, philosophe et sinologue, rappelle, dans sa *Conférence sur l'efficacité* que la pensée occidentale non seulement accorde une importance à la notion de «finalité» (autrement dit, avant d'agir, il faut un objectif précis), mais de surcroît est séquentielle (elle exige de modéliser). Ainsi, un général d'armée échafaude un plan d'opérations dans son QG avant de les engager sur le terrain ; un économiste trace une courbe de croissance prévisionnelle avant d'élaborer une politique de mise en œuvre. Que se passe-t-il si le plan n'est plus applicable à la réalité parce que la situation du terrain a changé ?

La pensée chinoise, elle, ouvre une piste de réflexion en se centrant sur l'observation de la situation et ses potentiels, pour en tirer le meilleur profit possible. Pas de planification donc, mais une attention constante portée à l'évolution de la situation, de façon à intégrer au fur et à mesure les changements en cours. Elle invite donc à observer sans agir continuellement, puisque tout se transforme sans cesse. Elle ne fixe pas de but à atteindre, mais cherche à exploiter une disposition qui ne peut être modifiée par la seule volonté.

Concrètement ? D'une année sur l'autre, les marchés évoluent, les réponses et les ajustements devraient donc suivre, sans vouloir se borner à maintenir un cap qui risquerait d'amener à faire fausse route. Une fois la stratégie mise en place, rien ne sert de tirer sur la tige de la plante pour qu'elle pousse. En revanche, il faut l'arroser.

«Plutôt que de se porter coûte que coûte en avant, mieux vaut de soi-même se retirer et attendre que la situation vienne vous chercher», écrivait le sage chinois Lao Tseu. Attention toutefois à ne pas confondre «non-agir» et «passivité» : il s'agit bien de tirer profit d'une situation qui produira des avantages une fois transformée.

La performance d'une entreprise se mesure à plusieurs niveaux (financier, économique, social, organisationnel) et, par définition, les indicateurs quantitatifs sont plus facilement mesurables. Il est plus aisé de calculer la rentabilité économique d'une entreprise que son implication dans les domaines environnementaux et humanitaires. Pourtant, une partie de la solution pour redonner à la majorité le goût du travail, passe par son engagement réel sur la voie d'un «mieux collaborer» ensemble et une prise de distance vis-à-vis du culte de la performance.

* www.deep.lu