

Remettre la performance à sa juste place !

Jean-Pierre Heiniger, consultant en développement organisationnel, développement d'équipe et coach

Un culte à la performance

Performance : En veux-tu ? En voilà ! Je lis aujourd'hui en première page d'un journal : « Une femme en or ! » Des mots en « or » pour célébrer celle qui vient de gagner le 400 mètres haies des championnats d'Europe de Berlin. Pas un jour ne se déroule sans que les médias sociaux, les journaux, la radio ou la TV nous bombardent de messages ou d'images relatant les exploits d'un sportif, artiste, leader ou autre héros du jour glorifié par ses performances. Pourtant, ces exploits s'accomplissent au prix d'énormes privations, de souffrance et de dangers pouvant aller jusqu'à perdre la santé, voire la vie. Tous les domaines de notre vie en société semblent contaminés par cette dévotion à la performance : un vrai culte !



Prenons un autre domaine, le monde des affaires. Il vit lui aussi au rythme des performances des nombreuses multinationales qui tentent de satisfaire les attentes des actionnaires avides de résultats financiers encensés dans les bourses du monde entier. Mais si la machine s'emballe à cause des risques démesurés pris par quelques individus assoiffés de performance, c'est toute la collectivité qui subit la crise, comme en 2008.

Une identité « squattée »

Mais qu'est-ce qui suscite cette fascination face aux exploits, aux records, au dépassement des pronostics et pousse à subjuguier les spectateurs collés à leurs écrans ? On dirait que notre relation identitaire au monde est conditionnée par cette avidité collective de performance, devenue addictive : « Je ne suis personne sans performance ». Celle-ci a-t-elle ainsi « squatté » nos désirs et nos rêves individuels ? C'est comme si notre bien-être était évalué désormais à l'aune de notre capacité à être performant, révélant ainsi paradoxalement notre appartenance à la normalité : ne pas l'être deviendrait-il anormal ? Est-ce là l'aboutissement d'une société devenue individualiste où l'être humain se sent de plus en plus responsable de sa propre réussite, dont la performance est l'indicateur majeur ? Est-ce aussi ce qui explique la montée en puissance des maladies de l'épuisement (burnout), une forme de « fatigue d'être soi », d'avoir à être constamment exceptionnel ?

Un leadership pris en otage

Dans un tel contexte sociétal, comment le leadership (littéralement à comprendre comme la « capacité à influencer » des suiveurs) peut-il s'articuler avec la performance sans désespérer l'individu qui s'y frotte, s'il échouait ? D'emblée, dans ce couple performance et leadership, le leader se trouve confronté à un défi, celui de garantir par son activité le succès attendu dans un domaine ciblé. Désormais, le risque est qu'un « bon » leadership soit évalué essentiellement

par des critères de performance. Des critères exigés en particulier par les actionnaires, les supérieurs et les subordonnés (followers) – indispensables aux leaders qui exercent du leadership - qui mettront logiquement leur confiance dans les mains de ceux qui peuvent leur garantir les succès.

Dans ce contexte de relation à sens unique, performance et leadership sont donc condamnés à un ménage forcé. La performance a pris le pouvoir sur le leadership : « J'accepte ton leadership uniquement si tu peux me garantir une performance ! »

En effet, le leadership est désormais conditionné par les résultats qu'il génère et donc, le risque de voir un seul type de profil garantissant l'excellence est grand, appauvrissant ainsi le vivre ensemble et, surtout, le développement d'un monde où la diversité d'influence ne peut s'exprimer que par le seul étalon de mesure qu'est devenue la performance. Car, si celle-ci n'est pas au rendez-vous, le leadership exercé sera très vite assimilé à ceux qui sont perdants (des « losers », opposés à des « winners ») et personne ne semble aujourd'hui vouloir s'identifier à des perdants, même si au bout du compte nous risquons de tout perdre, à vouloir toujours gagner ! On a donc pris en otage l'exercice du leadership en établissant une relation étroite, unilatérale, avec la performance, comme seul critère de « bon » leadership.

Une tension entre la tâche et le lien

Dans le monde du travail, les individus sont confrontés à une tension permanente entre la tâche exigée par l'organisation et le maintien du lien avec les collègues. Il y a des tâches à accomplir et des relations à entretenir. A cause de la pression du rendement et des performances continuellement recherchées, la tâche est devenue de plus en plus une fin en soi, laissant ainsi au second plan l'entretien des liens. Dans ce contexte déséquilibré, la performance a trouvé son terrain fertile de développement, pour devenir une source unique de reconnaissance et de gratification pour les individus attirés par l'action. Dès lors, les besoins relationnels des individus sont de moins en moins pris en compte et parfois mêmes considérés comme la source des problèmes : un obstacle à l'accomplissement d'une tâche exigeante ! Il en résulte pour certains collaborateurs un détachement relationnel qui peut mener plus rapidement à une perte de motivation, voire à un épuisement. L'absence de liens au travail génère un vide qu'il faudra alors combler d'une manière ou d'une autre dans la vie privée parfois au prix fort !

Remettre les besoins fondamentaux au centre

« L'estime de soi, c'est la capacité à être. La confiance en soi, c'est la capacité à faire », nous dit David Laroche. L'humain est fondamentalement un être d'altérité, il se construit par le détour d'autrui, avec son aide et ses rétroactions (feedback), construisant ainsi le socle d'une estime de soi et d'une confiance en soi, reposant sur deux dimensions distinctes l'une de l'autre: (i) le besoin d'un respect inconditionnel pour juguler la peur du rejet et, (ii) le besoin d'être compétent pour contenir la peur de l'échec. D'un côté, un besoin de bienveillance, d'appartenance et de valeur intrinsèque qui rend capable d'être et qui justifie son existence au monde et, de l'autre, un besoin d'être stimulé à sortir de sa zone de confort pour développer des compétences, un savoir-faire et atteindre ainsi des buts, ce qui rend capable de faire et de réussir. Or, la performance ne nourrit qu'une seule dimension : celle du faire, de l'action ! Ce faisant, elle nous fait marcher à cloche-pied, sur une seule jambe, laissant l'autre de côté – celle de l'être – nous privant ainsi d'un équilibre indispensable à la marche. Mission très limitante voire impossible sur du long terme.

Constamment tiraillé

Inévitablement, si j'accepte mes besoins fondamentaux, je serai confronté à des dilemmes, à un champ de tensions entre le besoin d'être en relation et celui d'entreprendre, d'accomplir ma tâche. Cela implique d'ajuster ma voilure, de faire des choix, de réduire mon besoin de performance, de reconsidérer mes actions en fonction d'un équilibre nécessaire entre « l'être » et le « faire » pour me développer durablement dans ma vie personnelle et professionnelle. Je serai donc constamment tiraillé entre le besoin de relations bienveillantes et celui d'entreprendre.

Une « Base de sécurité » pour rétablir l'équilibre et grandir ensemble

La recherche scientifique a montré très clairement que les individus ont besoin de se sentir en sécurité pour se développer durablement (être) et prendre des risques dans ce qu'ils entreprennent (faire). Quand je fais de la montagne, je suis relié à un collègue par une corde. Ces deux éléments - collègue et corde - représentent ma « Base de sécurité ». Celle-ci provient du lien que m'offre mon partenaire bienveillant, mais également de la corde qui me donne l'audace d'affronter la tâche. En cas de glissade ou de chute, la bienveillance de mon partenaire attentif et la corde me permettront d'être retenus, épaulés et protégés d'un accident grave. Ce type de leadership appelé « Base de sécurité » qui offre cette double dimension - une attention inconditionnelle (bienveillance) et un encouragement à sortir de ma zone de confort (audace) – me permet de gérer avec le soutien de l'autre cette tension entre la relation et la tâche. En d'autres termes, un style de leadership qui offre un équilibre entre le lien et la performance, entre « l'être » et le « faire », créant ainsi un environnement propice au développement humain durable et collectif. « *Si tu veux aller vite, marche seul mais si tu veux aller loin, marchons ensemble* », nous rappelle le proverbe africain !

Bien vivre durablement

Si la performance est l'un des indicateurs qui mesurent notre capacité à réaliser des tâches, le lien est celui qui me permet de savoir si je suis en relation avec les autres. Deux indicateurs qui me permettent de mesurer si je suis bien en équilibre sur mes deux jambes, en marche pour un bien vivre durablement avec les autres dans mes activités.

Il s'agit donc de remettre la performance à sa juste place et de cultiver un rapport plus cohérent avec nos besoins fondamentaux, en bénéficiant du soutien de ceux qui sont d'accord de se rendre disponibles dans ce rôle indispensable de « Base de sécurité ». Ce leadership n'est ainsi plus centré uniquement sur la seule performance des individus mais sur l'articulation constante des besoins d'être soi et ceux d'entreprendre de belles réalisations.

Mex, le 20 décembre 2018

Jean-Pierre Heiniger