

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 d'un championnat d'Europe. Pas un jour ne se déroule sans que les médias sociaux, les journaux, la radio ou la TV ne 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'emballé à cause des risques démesurés pris par quelques individus assoiffés de performance et d'argent, 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 ? Qu'est-ce qui subjugué pareillement 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 l'aboutissement d'une société individualiste dans laquelle l'être humain, initiateur de sa propre réussite, porte tout le poids de la performance qu'il se doit d'accomplir ? Est-ce aussi ce qui explique la montée en puissance des maladies de l'épuisement (burnout), une forme de « fatigue d'être soi »¹, d'avoir à être constamment exceptionnel ?

Un leadership pris en otage par la performance

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

¹ Alain Ehrenberg, *La Fatigue d'être soi, Dépression et société*, Editions Odile Jacob 1998 : Alain Ehrenberg suggère que cette « maladie » est inhérente à une société où la norme n'est plus fondée sur la culpabilité et la discipline, mais sur la responsabilité et l'initiative ; elle est la contrepartie de l'énergie que chacun doit mobiliser pour devenir soi-même.

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 une haute performance et ainsi du succès.

Dans ce contexte de relation à sens unique, 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. Le risque de voir un seul type de profil garantissant le succès est donc grand. Le vivre ensemble et, surtout, le développement d'un monde se trouvent appauvris lorsque 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 (même notre planète), à vouloir toujours gagner ! On a donc pris en otage l'exercice du leadership en établissant une relation trop 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 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 le succès. 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: 1. le besoin d'un respect inconditionnel pour juguler la peur du rejet ; 2. 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 objectifs, ce qui rend « capable de faire » et de réussir. Or, la performance ne nourrit qu'une seule dimension : celle du faire, de l'action, du succès ! 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 handicapante sur du long terme.

Constamment tiraillé et en recherche d'équilibre

Inévitablement, les besoins fondamentaux vont générer des dilemmes internes, un champ de tensions entre le besoin d'être en relation avec soi et les autres et celui d'entreprendre des projets, d'accomplir la tâche. Cela implique alors d'avoir pensé au « sens » de son existence, défini une raison d'être au monde, une direction globale à suivre afin de pouvoir pondérer ses choix et d'ajuster sa voilure, de réduire si nécessaire son besoin de performance, de reconsidérer ses actions en fonction d'un équilibre indispensable entre « l'être » et le « faire » pour garder le cap de sa vie.

L'individu est donc constamment tiraillé entre le besoin de relations bienveillantes et celui d'entreprendre, avec comme boussole le « sens » qu'il donnera aux tensions vécues.

Une « base de sécurité »² 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 relie et me donne l'audace d'affronter la paroi d'escalade. 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 », crée ainsi un environnement propice au développement humain individuel 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 comment 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 1 février 2019

Jean-Pierre Heiniger

² George Kohlrieser, Susan Goldsworthy, Duncan Coombe, *Care to Dare, Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leadership*, page 7-50, A Warren Bennis Book, Jossey-Bass imprint, 2012 John Wiley & Sons