



Managers

Ci-joint quelque éléments de synthèse et sans doutes plus de questions que de réponses, mais il me semble que bien souvent les « réponses » ne sont que des problèmes mal posés !

REGARDS CROISES SUR LA PERFORMANCE

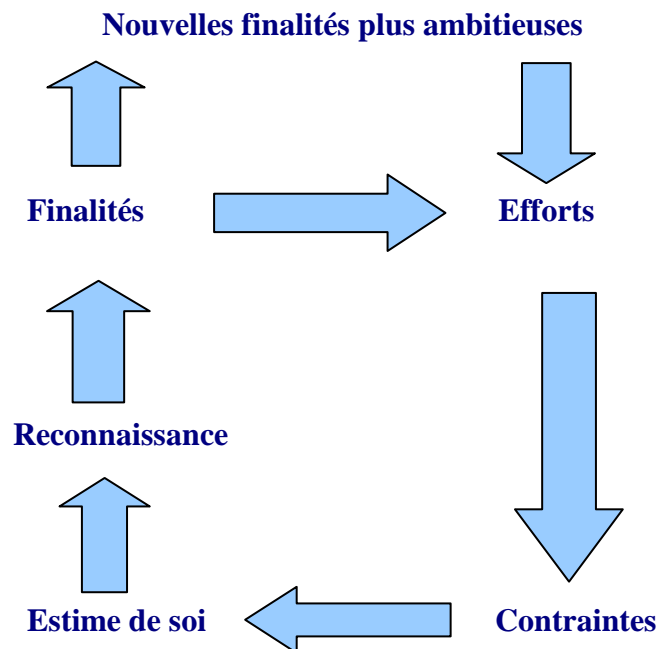
Nous avons fait le pari le mardi 8 Juin 2010 de croiser nos regards sur la notion de performance avec des intervenants d'horizons différents pour éviter de considérer que des choses sans doute comparables puissent être perçues comme identiques. Dans le comparable l'une des questions tournait autour de : existe-t-il un ressort de la performance ?

Si l'on dépasse le cadre, la question devient alors « Quel est le moteur de la performance? » ; Il me semble que le moteur est dans le couple EFFORT/PLAISIR, par conséquent dans la satisfaction du travail fourni. Franck DUMOULIN, champion olympique de tir déclarait : « Ma volonté est d'atteindre la perfection du geste, parfois cette quête me permet d'être le premier, parfois non. ». Alors la performance est-elle dans la recherche de la perfection ou dans le résultat ?

L'un des intervenant, F. RAVINET a repris ce thème autour du cadre de références et notamment la question de la finalité « Si je grimpe à vélo le col du Tourmalet à la vitesse de ... je ne suis pas un champion reconnu par les autres et pourtant j'accomplis pour moi une performance. »

La performance serait donc dans nos capacités à atteindre nos finalités, c'est-à-dire: satisfaire notre égo tout en prenant plaisir dans la maîtrise du geste et de l'effort, mais aussi la satisfaction tient sans doute dans nos capacité d'attente : ne pas trop différer le plaisir sinon il n'y a plus de moteur, ni trop vite sinon on confond besoin et désir et la satisfaction est moindre. En entreprise on parle de « spirale de succès » à savoir clairement identifier ses finalités, ce qui ne manquera pas de générer des efforts pour les atteindre, de reconnaître les

contraintes mais qui généreront augmentation de l'estime de soi et sentiments de reconnaissance. O. BROUZET parlait dans la préparation avant match de soulever de la fonte et d'accepter la douleur, B. DEYDIER préférait elle les termes d'effort et de plaisir dans la préparation avant une rencontre sur le tatami.



Si l'on accepte l'idée que la performance est dans l'atteinte de nos finalités et dans la préparation plus que dans le résultat, nous fonctionnerions alors avec deux personnages aux commandes :

Le maître et l'artiste :

Le maître analyse, questionne, imagine les conséquences, l'artiste est plus dans la créativité, la spontanéité, le jeu.

Le maître est aux commandes à l'entraînement. L'artiste est aux commandes le jour de la compétition.

F. PICARD aux jeux olympiques déclarait : « Je ne me souviens de rien entre le portillon de départ et la ligne d'arrivée, j'avais l'impression de me voir skier. » En d'autres termes tout a été soigneusement préparé, répété des dizaines de fois alors l'artiste peut exprimer tout son talent, ce que G. BRASSENS traduisait par : « Sans travail, le talent n'est qu'une sale manie. » et qu'un pianiste a qui l'on demandait ce qu'est la performance, répondit : 95% de travail, 4% de talent et 1% de chance.

Tout résiderait donc dans l'entraînement, la préparation, le travail en amont pour libérer l'artiste, B. AUZIMOUR Baryton à l'ONBA nous l'a clairement démontré, les participants étaient attentifs lorsqu'il préparait sa voie mais sous le charme lorsque accompagné au piano par P. FONTANA, il a chanté.

La performance tiendrait donc dans la préparation, dans l'entraînement, dans l'effort pour que l'artiste enfin libéré puisse donner ce qu'il a de meilleur. En d'autre terme, il nous faut sans aucun doute avoir les pieds sur terre et aussi la tête dans les étoiles pour que cette envie de perfection soit réelle et qu'elle donne un sens à ce que nous entreprenons.

La question du sens a été reprise notamment par J. VANNEREAU ; M. LESGOURGUES et B. DINCLAUX. Il semble bien que dans une société, on ne soit sûre que d'une chose, c'est qu'il n'y a pas de certitude, la question du sens est centrale et pourrait faire sans doute l'objet d'une autre soirée.

Les deux textes que nous vous présentons sont le fruit du travail de Michel JURQUET, juriste en Droit social et membre de Nouvelles gestions des Ressources Humaines, et de François CHIDAINE, psychologue et consultant Ressources Humaines, Président de l'association Régionale ICG ; INM ; IHFI ; MCR ; DPME.

REGARDS CROISES SUR LA PERFORMANCE

L'introduction a été faite par François Chidaine sur la base d'une mise en garde entre le comparable et l'identique pour ce qui est des échanges de regards sur la performance entre entreprises, sports et carrières artistiques : le comparable peut donner des idées générales sur ce qui pourrait être adaptable mais ne permet pas un transfert pur et simple parce que justement il n'y a pas d'identité mais une simple proximité.

Il a aussi précisé que chacun de nous contient le maître et l'artiste : le maître pour le côté savoir et gestion ; l'artiste pour l'imaginaire, les adaptations, l'action à un instant « T ». Qui doit être aux commandes ? Dans le quotidien, à l'évidence le maître est donc le gestionnaire et l'animateur d'équipe. Au jour « J » de la performance à réaliser, c'est l'artiste auquel il faut faire confiance.

Il a également cité plusieurs propos de sportifs, notamment en réponse du pourquoi de l'excellence des résultats. Le travail a beaucoup été avancé, avec notamment comme synthèse : « Un champion, c'est 95% de travail, 4% de talent et 1% de chance. »

François Ravinet, enseignant et conseil en stratégie, est parti du dictionnaire ou plutôt des dictionnaires, en indiquant que le point commun des définitions était d'atteindre un résultat. Il aurait pu indiquer que le Littré (dictionnaire littéraire de référence arrêté fin du 19^e siècle) ne cite même pas le mot dans son édition usuelle (un gros volume de 1300 pages). Le caractère daté du mot en serait mieux ressorti.

Il a également précisé que le sport, au-delà de la performance spectacle, était aussi des performances très subjectives d'efforts sur soi, et bien d'autres regards, dont du plaisir sans prétention particulière et aussi un art de vivre dont on retirait des bénéfices de bien-être.

Il a enfin souligné que la performance ne voulait pas dire grand-chose en soi. Son contenu dépend des valeurs qui la sous-tendent et des finalités fondamentales choisies. Ainsi, une PME à capitaux familiaux voit plutôt sa performance dans une durée de l'entreprise alors qu'une société anonyme dominée par ses actionnaires voit la performance dans le bénéfice à court terme, sans attention particulière à la durée. En bref, la performance n'a pas du tout le même contenu dans une logique gestionnaire, ou financière, ou sociétale, ou humaniste.

Olivier Brouzet (2 mètres, 110 kg, ancien 2^e ligne de l'équipe de France, coupe du monde, quelques grands chelems) a vu dans son sport la performance comme une logique collective ou l'individu n'est rien sans le soutien de l'équipe et d'un ou plusieurs de ses membres, dans des actions qui restent collectives. Il a cité l'exemple de la mêlée où les piliers ne sont rien et ne font rien de bien sans le soutien actif des 2^e lignes, qui participent au maintien de la poussée. A l'inverse, les 2^e lignes (ceux qui concrètement approchent ou dépassent les 2 mètres) ne prennent des ballons en touche qu'autant que leurs piliers les propulsent plus haut que les adversaires. Etre rien sans les autres n'empêche pas le travail et l'entraînement personnel. Mais beaucoup de travail ne permet pas d'être un bon 2^e ligne sans une bonne 1^{ère} ligne (piliers, talonneur). C'est d'après lui la différence fondamentale entre le football et le rugby : le football serait plus propice à de brillantes actions personnelles que le rugby car le rugby nécessite une nécessaire préparation d'équipe dans les diverses phases de jeu : par exemple la 1^{ère} ligne en percussive, qui fixe l'adversaire, la 2^e ligne qui poursuit la désorganisation de l'adversaire et peut transmettre de « bons ballons » aux 3^e lignes (ceux qui courent vite, au cas où vous ne vous en soyez pas aperçu). La variante est le demi de mêlé (« Vous savez on le considère comme un petit râblé un peu caractériel dont on ne comprend pas toutes les actions, loin de là. Mais quand ses trucs bizarres marchent la plupart du temps on le garde, même s'il a assez de paranoïa pour vouloir aller à l'essai tout seul. D'ailleurs, des fois ça marche. »). Le demi de mêlée, qui est là pour ça (constituer une alternative imprévue mais positive) et est sensé avoir un bon coup d'œil, peut faire la passe après fixation au choix à un 2^e ligne (quelquefois) et le plus souvent directement à un 3^e ligne auquel il fait particulièrement confiance et qu'il trouve bien placé. Evidemment, les 3^e lignes sont les stars officielles qui marquent des essais. Derrière les 3^e lignes, c'est les arrières : ils essaient de limiter la casse en cas de défaillance des avants, de relancer, de trouver de bonnes touches, d'aider éventuellement à une domination de l'adversaire si cela ne met pas trop en danger leur propre équipe. La morale visible et l'organisation de l'équipe est effectivement qu'on facilite le travail des 3^e lignes, notamment en leur évitant au maximum les travaux de percussive, fixation et prise de balle en touche. Ils ont cependant à le finir et à ne pas mettre les lignes arrières en difficulté par leurs erreurs.

Il a gardé en souvenir la douleur physique (« Les chocs font mal. Soulever de la fonte, c'est douloureux. ») et le goût du travail d'équipe qui, apparemment, l'aide dans son présent de chef d'entreprise. Donc pour lui une bonne équipe et la performance qui va avec, c'est la confiance en les autres et en la qualité de leur part de travail. Son meilleur souvenir, dans cette logique, est le club Anglais de Northampton (« Il y avait la moitié de l'équipe d'Angleterre et la moitié de l'équipe d'Ecosse. Pour faire sa place, il fallait travailler et s'entraîner »). En effet, dans ce club, ce n'était pas les entraîneurs qui mettaient la pression sur les autres mais les joueurs eux-mêmes : par des remerciements chaleureux pour une bonne phase de jeu et des propos plutôt acides et rugueux pour les ratages. Les entraîneurs se trouvaient plutôt en position de « monsieur Loyal » et avaient pour fonction de donner éventuellement un autre regard et une autre approche. Cela donnait une qualité d'auto-discipline non vu en France, où le résultat était le critère principal et un peu abstrait. Au contraire, dans cette équipe anglaise, c'était le bien faire qui était mis en avant. Après les résultats, logiquement, venaient. Ils n'étaient cependant pas le critère premier et essentiel. La morale tirée était qu'une vraie auto-discipline, dans le souci de la performance d'équipe serait un facteur de performance important en entreprise.

Brigitte Deydier, ancienne championne du monde de judo, même la performance apparemment purement individuelle est soutenue par un collectif : entraîneurs, kinésithérapeute, confiance du groupe, etc... Pour elle, la performance va avec la confiance. Par contre, se heurter à des yeux fixés sur la performance est un facteur de contre-performance parce que cela gêne l'épanouissement de la confiance, qui est un des éléments clés de la performance et de la réussite. Elle déplore également que dans le sport on patiente plusieurs années pour attendre la réussite chez un athlète alors que dans l'entreprise, notamment après embauche ou promotion, la performance doit être immédiate, sans réellement laisser le temps de prendre ses marques et de poser des facteurs de réussite.

Coté sciences sociales (Jean Vanereau, maître de conférence Bordeaux IV), il a été remarqué que la performance en entreprise, c'est aussi mettre en concurrence et plus concrètement en rivalité. Et la rivalité, avec les cotés négatifs qu'on lui connaît, est facteur de contre-performance par perte d'énergies concordantes et diverses pertes collatérales (baisse globale du collectif, rétentions d'informations, pertes de confiance, peur des propres membres de son équipe, ...).

Le stratège (optimiste puisqu'un stratège pessimiste est hors définition) voyait quand à lui un espoir dans les conclusions à tirer d'un climat de crise ou les budgets étaient en stagnation ou régression. Il y voyait donc de multiples bénéfices possibles :

- un ralentissement de la spéculation financière à court terme faute de profits immédiats visibles et donc un affaiblissement des dégâts des *traiders*
- un arrêt de la culture d'engagement de moyens et des demandes permanentes d'augmentation des budgets comme préalable à l'augmentation des résultats et de la performance
- une amélioration de la pertinence des budgets en fonction des priorités retenues : l'exemple cité était celui de l'Education Nationale avec un fonctionnaire pour 17 élèves alors que les classes de 17 élèves sont loin d'exister ; le bon sens indiquait que la filière administrative pouvait être diminuée au profit d'efforts envers les enseignants chargés des face à face pédagogiques
- une remise à la mode des méthodes de management des entreprises en secteurs concurrentiels (en particulier à faible marge) où tout investissement est méticuleusement optimisé afin d'en tirer le meilleur résultat possible
- des stratégies enfin plus axées sur le long terme, et donc sur une pérennité et donc sur une stabilité de l'humain.

Puisque les budgets sont forcément limités, puisque les ressources sont **irréremédiablement** limitées, il va falloir faire mieux avec moins de ressources et la notion de performance va retrouver tout son sens, non plus seulement au travers du ratio Résultat/Fonds Propres ; mais peut-être dans l'élaboration d'un nouvel indice qui pourrait être le **Bonheur Intérieur Brut**?