

LA PERFORMANCE : LUI REDONNER SES LETTRES DE NOBLESSE!

Par *Michel Maletto*

Apparue il y a quelques décennies, la notion de performance est présente dans les domaines du sport, de l'économie et de la gestion, entre autres. Toutefois, elle est souvent très mal comprise, d'où les réactions négatives parfois perçues à sa simple mention. Il faudrait lui redonner sa juste place.

On sait que la performance peut être liée à une personne, à une équipe ou à une entreprise. Dans une organisation, la performance d'un individu est directement associée à celle de son équipe, et la performance de celle-ci à celle de l'entreprise. L'inverse est aussi vrai. Une organisation performante influence la performance de ses équipes de travail et, par voie de conséquence, celle des individus. La gestion d'une entreprise peut donc s'effectuer « par interruption permanente » ou « par anticipation ». En d'autres termes, soit « je n'arrive pas à être performant, car je suis constamment désorganisé par mes collègues », soit « nous anticipons mutuellement l'impact de nos décisions sur les autres ».

Dans ce dernier cas, les personnes agissent davantage en synergie. Elles expérimentent un état que le psychologue hongrois Mihaly Csikszentmihaly décrit dans son ouvrage *Vivre : La psychologie du bonheur*. Il nomme cet état « flow », c'est-à-dire un état de concentration optimal.

Les personnes, les équipes et les organisations performantes s'inspirent d'un principe de gestion qui vient d'une consultante américaine, Patricia Duvory.

Selon elle, gérer, c'est constamment :

- compléter son passé...
- planifier son avenir...
- pour mieux libérer son présent!

Un passé non complété affecte le présent, de même qu'un avenir non planifié.



LA PERFORMANCE PERSONNELLE

Les gens performants sont bien organisés. Ils s'occupent de tous les secteurs de leur vie : personnel, professionnel, santé et loisirs, financier et matériel ainsi que social. Ils savent ce qu'ils veulent et prennent les moyens pour l'obtenir. En outre, ils ont les compétences – ou trouveront une façon de les acquérir – pour atteindre leurs objectifs. Ils savent que, malgré toute leur expérience, ils auront toujours un effort à fournir pour obtenir ce qu'ils cherchent. Ils maintiennent un équilibre entre l'effort à déployer et le repos à s'accorder. Ils gèrent de manière intégrée leurs priorités et leur temps, mais aussi leur énergie. Ils alternent activité physique et activité intellectuelle. Ils sont capables d'être avec les autres, puis de se réserver des moments solitaires.

En d'autres termes, ces gens accomplissent leurs tâches tout en prenant soin d'eux. Ils font les choses pour eux-mêmes et non pour épater la galerie. Ils connaissent leurs forces et leurs points d'amélioration. Ils s'autoévaluent et sont ouverts à la rétroaction. Par-dessus tout, ils aiment ce qu'ils font et en retirent du plaisir.

LA PERFORMANCE DE L'ÉQUIPE ET DE L'ORGANISATION

On peut appliquer les mêmes caractéristiques aux équipes de travail et à l'organisation. Évidemment, se gérer seul est relativement plus facile, mais faire équipe peut s'avérer très passionnant, parfois même grisant. Pensons à certaines équipes sportives et au dépassement de soi dont elles font preuve. L'effort est nécessaire, mais il est soutenu par un choix libre.

L'expérience démontre que les équipes de haute performance se reconnaissent à cinq caractéristiques :

- elles se sont approprié la vision et le plan d'affaires de l'entreprise;
- elles ont clarifié leur rôle et leurs responsabilités;
- elles reconnaissent la complémentarité de leurs compétences;
- elles ont standardisé leurs façons de s'organiser, de s'informer et de se coordonner;
- elles s'engagent à se soutenir mutuellement.

Trop souvent, les personnes s'épuisent, car elles « portent le travail », alors que ce sont les systèmes de l'organisation qui devraient s'en charger. Des systèmes performants libèrent le personnel. L'inverse l'assujettit.

Les équipes de haute performance excellent, sans effort apparent. Pensons à une entreprise reconnue comme étant la plus performante dans son domaine d'expertise. Pour ce faire, cette entreprise a développé ce que l'expert en gestion et développement des compétences Guy Le



Boterf appelle « des compétences collectives ». Elle sait interagir, car pour elle, la collaboration se décline à trois niveaux : savoir collaborer, pouvoir collaborer et, surtout, vouloir collaborer. Tout comme l'équilibriste, cette organisation a mis des années à s'entraîner. Et aujourd'hui, du moins aux yeux des autres, tout lui semble naturel.

En résumé, une personne qui réussit à se dépasser constamment, tout en s'assurant d'avoir une bonne qualité de vie, est performante! Tout le reste n'a rien à voir avec la performance...

Michel MALETTO, CRHA, associé chez Maletto et Associés. *La performance : lui redonner ses lettres de noblesse!* Rubrique Coin de l'Expert, le 6 janvier 2015. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=103169>