



**CARREFOUR
ECONOMIQUE
ET SOCIAL
DU HAUTMONT**

*Carnet n° 8
La performance
jusqu'où ?*

Juin 2009

SOMMAIRE

■ Présentation	2
■ Synthèse Carrefour économique et social du Hautmont	
I. Conclusion de Thérèse Lebrun, président-recteur de l'Université catholique de Lille	4
II. Conclusion de monseigneur Laurent Ulrich, archevêque de Lille	8
■ Compte-rendu des travaux des ateliers 2008-2009 sur le thème "La performance jusqu'où ?"	
En synthèse, que nous disent les quatre ateliers ?	10
Atelier 1	
Performance et bonheur	13
Atelier 2	
Performance et repères	19
Atelier 3	
Performance individuelle et collective.....	33
Atelier 4	
Performance et foi chrétienne	42
■ Analyse de l'expert économique.....	51

Comment nous joindre :

Carrefour économique et social du Hautmont
31, rue Mirabeau, BP 19, 59420 Mouvaux

Comité de pilotage :

Henri Danel, Christophe Dupont, Jean-Paul Fray,
Pierre-Marie Lombart, P. Jean de Longeaux (sj)

Expert socio-économique

Éric Olzak.

Expert théologique

Dominique Greiner.

PRÉSENTATION

Vous avez entre les mains le n° 8 des *Carnets du Hautmont*.

Cette publication annuelle diffuse les résultats des travaux des ateliers du Carrefour économique et social du Hautmont.

Créé en 2001, ce carrefour est une structure d'animation, un lieu de rencontre et de réflexion éthique sur les questions de l'économie, de la culture, de la société. Il s'est construit en association avec l'évêché de Lille et l'Institut catholique de Lille (la "Catho"), en se fixant un objectif et une méthode de travail précise.

Un objectif:

proposer, sous l'éclairage de la foi chrétienne, des repères actuels aux responsables du monde économique et social.

Une méthode de travail:

étudier et échanger à partir du vécu et de l'expérience des participants (méthode inductive);

confronter leurs travaux à l'analyse d'un expert socio-économique et d'un expert théologique;

écrire et partager leur production pour faire avancer la pratique et les idées.

Pour les participants, le carrefour se veut une halte, un lieu ouvert, qui peut être une aide à l'approfondissement de leur propre action.

On vient au carrefour pour un thème annuel précis; pour un temps limité (5 à 6 réunions sur 4 à 5 mois); pour partager, en arrivant d'horizon très divers. On en repart enrichi, différent, voire transformé.

Pour les lecteurs, ce carnet se veut une interpellation, une base de réflexion, une incitation à aller plus loin.

Les thèmes abordés les années précédentes par le Carrefour économique et social du Hautmont ont été:

"L'employabilité";

"Le bien commun";

"L'autorité";

"L'insertion des jeunes dans la vie professionnelle";

"Tout consommer tout de suite, mais à quel prix?";

"Nouvelle croissance, nouvelles valeurs".

Le thème de la session 2008-2009, dont ce carnet reprend les travaux était :

“La performance, jusqu’où?”

Ce carnet, qui vous a été remis, est édité par le Centre spirituel du Haumont, et les coûts ne sont couverts que par vos dons. Si vous souhaitez participer à cette édition, merci de compléter le talon en fin de ce carnet qui vous permettra de bénéficier d’un reçu fiscal.

À titre d’information, le thème de la session 2009-2010 qui débutera en septembre 2009 est :

Quelle vie après la crise?

Là où je suis, que puis-je espérer, changer, partager.

Le comité de pilotage du carrefour :

**Henri Danel, Christophe Dupont, Jean-Paul Fray,
Pierre-Marie Lombart, P. Jean de Longeaux (sj)**

Le directeur du Centre spirituel du Hautmont :

Frédéric Rochet

**SYNTHÈSE CARREFOUR ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL DU HAUTMONT**
SAMEDI 28 MARS 2009

I. Conclusion de Thérèse Lebrun,
président-recteur de l'Université catholique de Lille

Au global, les publics dans chaque atelier, divers, se sont enrichis cette année de nouveaux venus.

J'ai admiré le travail réalisé : collectif et sérieux, y compris dans son rendu. Dans les ateliers, imagination et créativité, joie et bonheur du travail en groupe, étaient au rendez-vous.

Nous avons entendu des présentations belles, imagées, poétiques pour certaines (le jardin de la sagesse, par exemple), ainsi que des terminologies nouvelles : la *"valeur ajoutée humaine"*, le *"néo-pharisaïsme"* ou encore *"reconnaître, c'est faire renaitre"*.

Mais au fond de quelle performance parlons-nous ? Et comment rapporter la richesse des échanges, réflexions, partages, mises en commun ? Comment rassembler, synthétiser ? Et faut-il le faire ?

1. Dans le premier atelier, **"Performance et bonheur"**, la performance, *"objective et froide"*, a été opposée au bonheur, *"sensible et chaud"*. Peut-être la présentation est-elle un peu binaire. D'ailleurs, les analyses exposées ne permettent guère de tirer cette conclusion. Le bonheur est bien ce à quoi nous aspirons, qui fait que toute personne heureuse rayonne.

Mais, la relativité est aussi de mise, à travers les notions de pire et de meilleur, à l'échelle variable, ou encore de nécessité de faire de son mieux, cette fameuse notion d'optimum, chère à l'économiste, et qui n'est ni le minimum, ni le maximum.

La notion de reconnaissance a été travaillée au sein de l'atelier dans lequel on a témoigné à cœur ouvert, échangé. Nous nous sommes écoutés, interpellés, enrichis.

2. Dans le second atelier, **"Performance et repères"**, il a été proposé de repérer ce qui est intolérable dans le toujours plus.

La performance est un rapport entre des moyens et des résultats. Les ressources

sont à optimiser. Il convient de donner le meilleur de soi pour contribuer à l'enrichissement du monde.

La performance, ce sont aussi des buts à atteindre, un dépassement de soi, mais les notions de subjectivité et de relativité ont été retrouvées dans cet atelier.

Le jardin de la sagesse avec son cortège de valeurs constitue un programme pour notre monde.

La notion de performance a été complétée de celles de reconnaissance, d'équilibre. Les outils de cette performance? Formations, lectures, Bible, médias, maîtres à penser et réseaux...

Face à des relations humaines instrumentalisées et à la définition des "gens performants" ou "peu performants", on peut s'interroger: que signifie "un enfant peu performant?" La perspective peut être renversée: passer du "je" au "nous". Adopter un point de vue chrétien: performance de la croix? Puissance de Dieu? Performance de Paul? Service des frères? Des performances, somme toute, au service des personnes.

La performance passe par notre projet de vies, au pluriel, car les dimensions en sont multiples et la notion de relativité est complétée de celle d'espaces de liberté.

3. Dans le troisième atelier, "Performance individuelle et collective", nous relèverons:

- la nécessité de donner une valeur humaine à la performance;
- la motivation des équipes;
- l'absence de modèle unique;
- l'importance de l'appartenance au groupe.

La performance peut se trouver aussi dans l'action publique, l'action et le travail sociaux. Elle appelle à des notions quantitatives, mais aussi qualitatives.

La performance ne touche pas que le travail salarié; on peut se réaliser en dehors du monde professionnel, se structurer par autre chose qu'une vie professionnelle. À côté du PIB (Produit intérieur brut), il convient de penser à la santé sociale d'un pays. Si, alors que le PIB augmente, la santé sociale semble stagner, c'est aussi sans doute que cette dernière notion est évolutive dans le temps.

Pour une performance collective, les ingrédients repérés sont la motivation, l'adhésion, la vision, en présence d'un leader charismatique.

La définition du leader est à souligner: un homme en vérité avec lui-même qui

met en pratique les valeurs qu'il porte et qu'il défend, qui donne à chacun l'opportunité de s'approprier un projet collectif (Oscar Schindler et le Père Padre, mais aussi Laure Manaudou, sont cités à titre d'illustrations).

Il existe aussi un cercle vertueux entre performance individuelle et performance collective.

Sont amenées également les notions de diversité et d'influence de multiples facteurs, l'existence d'interactions dans l'élaboration de performances.

Effort et performance ne vont pas non plus sans épanouissement, reconnaissance, estime.

Enfin, dans la marguerite d'illustration qui nous a été présentée, avec diverses sphères et le sens placé au cœur de la marguerite, la sphère spirituelle ne traverse-t-elle pas toutes les autres et ne rejoint-elle pas le cœur de cette marguerite, n'est-elle pas elle-même sens?

Dans ce riche atelier, nous avons encore relevé: la performance individuelle et l'exemplarité; les dérives de la performance (la pression sociale, l'extrême, les fortes attentes dans la société); mais aussi la performance dans l'Évangile: amour, vérité avec soi-même et, pour Jésus, croix, simplicité, gratuité et amour du prochain.

Le fondement de la performance n'est-il pas le rêve, l'utopie? Ou encore la recherche du bien commun dans des schémas divers de société.

Au final, il est noté que la performance économique et la performance sociale sont toutes deux nécessaires et devraient pouvoir s'autoalimenter, s'autoréguler, tandis que la cohésion avec soi-même et les relations aux autres et à Dieu sont déterminantes.

4. Le quatrième atelier a porté sur la question : comment nos valeurs chrétiennes peuvent-elles apporter sens et performance?

Un parcours très imagé, donnant envie de changer les choses, nous a été proposé, à franchir étape par étape :

“Lève-toi et marche!”

Un appel à concrétiser, de façon incarnée, tandis qu'il y a parfois antinomie entre foi et performance. La route est dure et suscite des peurs. Les lois, le devoir de survie, la perte du sens, l'absence de projet(s), le manque d'adhésion sont aussi présents, ainsi qu'une forme de néopharisaïsme (*“faites ce que je vous dis!”*).

“Oui, nous le pouvons.”

Il faut alors donner des perspectives, élargir les horizons, en relisant, mettant en commun, appuyés sur des éléments comme: la responsabilité, le respect, le positif, la foi en l'autre, la disponibilité, la vérité, le dialogue, la justice et le juste au sens de “ajusté à Dieu”.

C'est une vision chrétienne qui change tout, une parole et sa puissance, un Verbe.

“Tu as du prix.”

Aider l'autre à se réaliser, reconnaître et faire renaître les personnes, donner vie, laisser vivre, faire vivre.

Dialogue, contact, autre regard, c'est la valeur ajoutée humaine. Appel est fait aux éléments suivants: liberté, harmonie, service, créativité, audace, confiance, providence divine.

En synthèse de cet atelier, donner sens à nos vies, cocréer, être, donner le meilleur:

- les talents;
- la parole créatrice et libératrice.

Alors, pour conclure:

“Va au large!”

C'est l'incarnation avec ses actions:

- témoigner, auprès des étudiants, de l'entreprise...
- développer des cafés-foi comme existent des cafés-philos;
- donner un prix de l'entreprise la plus respectueuse de ses salariés;
- partager les bonnes pratiques de vie chrétienne. Écrire notre propre déontologie professionnelle (ou déontologie tout court!), le vade-mecum du manager.

Il nous est finalement rappelé à travers cet atelier que:

si tu partages ton pain, il diminue;

si tu partages ton toit, il reste à l'identique;

si tu partages ta joie, elle augmente;

nous pouvons beaucoup recevoir des “non-performants” et de la gratuité; comme chrétiens, nous avons notre place:

“Va au large!”

II. Conclusion de monseigneur Laurent Ulrich, archevêque de Lille

Monseigneur Laurent Ulrich, archevêque de Lille, conclura cette matinée de remontée des ateliers en choisissant de réagir à travers quatre “flashes” :

1. L'exemplarité fait partie de l'excellence

“Soyez parfaits comme votre Père Céleste est parfait.”

Il ne s'agit pas de nous comparer à autrui (l'exemple), mais de viser le plus grand amour (l'excellence).

Le comportement excellent peut faire exemple. Il s'agit d'une invitation à ressembler au Père, en allant au maximum de sa réalisation, à travers un chemin de sanctification, un désir de recevoir un don et de l'accueillir le mieux possible.

2. L'unité de la vie

En référence à la présentation de la marguerite et des sphères de vie, il convient de viser tout l'homme en ce qu'il est un être unifié, et tous les hommes, car aucun ne peut être exclu de l'humanisation.

Devenir un frère pour tous, en se mettant en rapport avec tous, dans une capacité et une qualité d'humanité capables de toucher tous ; en ce sens, il n'y a pas de non-performants.

Choisir une béatitude et l'approfondir pour entrer dans la perfection à laquelle Dieu nous destine par vocation. Ainsi, par exemple, celui qui choisit et fait la paix... devient attentif aux plus fragiles.

3. Le jardin de la sagesse

N'oublions toutefois pas l'expérience de l'existence qui est une lutte, lutte sérieuse intérieure et dans l'humanité, une bagarre dans ce jardin de la sagesse, car il n'y a pas de vie sans lutte.

La lutte, c'est aussi la nécessité de la relecture, un effort, un combat, une volonté. Il est tellement plus facile de se laisser aller au fil de l'eau.

C'est aussi l'acte de foi, de confiance qui vise à chercher, à exercer son regard ; ce n'est pas spontané ; il y a lutte intérieure et dans la relation avec les autres. Il est tellement plus facile de juger, classer, rejeter ; le respect de la personne n'est pas spontané ; il faut oser le contact et la rencontre, y compris avec ceux dont nous n'avons pas envie ; réfléchir aussi à la limitation du pouvoir qui ne peut jamais être absolu ou laisser croire qu'il pourrait être absolu ; il convient d'accepter de le limiter pour une démarche d'excellence.

4. La démarche de proposer pratiquement des pistes est capitale

Au-delà de la lecture du livret, il faut proposer des solutions pratiques pour pouvoir agir.

Rappelons que la Conférence des évêques de France avait travaillé et publié sur “*Changer nos modes de vie*”, il y a plusieurs années, avec l’apport de considérations pratiques au-delà de considérations théoriques et réflexives.

Être capable de faire des suggestions est de notre ressort.

Synthèse proposée par **Thérèse Lebrun**

EN SYNTHÈSE, QUE NOUS DISENT LES QUATRE ATELIERS ?

Atelier Performance et bonheur

Un constat :

- le bonheur est un état d'équilibre qui repose sur trois piliers : équilibre personnel, équilibre familial et équilibre professionnel ;
- c'est un état d'épanouissement ;
- c'est un état contagieux.

Un élément de mesure du bonheur : *“Le Seigneur ne demande rien d'autre que de pratiquer la justice, d'aimer à être bienveillant et de marcher humblement à sa suite”* (Mich. 6 : 8).

Des questions :

- peut-on être heureux en entreprise ?
- comment mettre en adéquation la performance que je me fixe et celle que l'entreprise m'impose ?
- comment faire émerger la performance de l'autre ?

Des pistes :

- la performance peut rejoindre le bonheur dans la reconnaissance financière et de ma personne par mon supérieur hiérarchique, mes collègues et les clients ;
- un message du Christ : *“Lève-toi et marche !”* (Mc. 5 : 41 ; Jn. 11 : 43-44).

Atelier Performances et repères

Un constat :

l'être humain se donne des buts. Il tend à la recherche de la performance, parfois jusqu'à une recherche de dépassement pour lui et pour autrui. C'est une nécessité, mais cela a des limites.

Le projet de vie pilote les choix de repères et des indicateurs, qui sont différents pour chacun.

Des questions :

- suis-je performant uniquement pour moi-même ?
- est-ce que je donne le meilleur de moi-même pour contribuer à l'enrichissement du monde ?
- est-ce que je sais reconnaître mes propres limites ?

Des outils pour fixer les repères :

- avoir un projet pour prendre sa vie en mains ;
- prendre le temps pour faire le point et se former ;
- participer à des réseaux pour se nourrir et pour avoir un regard extérieur ;
- élargir la perspective du “je” au “nous”.

Proposition de renversement :

- alors qu’on met souvent la performance du côté de la force, reconnaître ses limites n’est-il pas un critère de performance ?
- les performances de “l’agir” doivent être au service des personnes et non d’abord au service de la performance pour elle-même.

Atelier Performances individuelle et collective

Un constat :

il y a de nombreux champs individuels et collectifs pour la performance : en entreprise, en indépendant, dans l’action sociale ou les services publics, dans le système associatif, quand on est sans emploi, quand on a fait le choix d’une simplicité volontaire, quand on est à la retraite, ...

Une analyse :

- le développement simultané de la performance individuelle et collective ne va pas de soi ;
- pour être performant, l’individu doit devenir acteur de sa propre vie, ce qui suppose lucidité ; intelligence, indépendance d’esprit et force morale ;
- au niveau de l’État, la recherche d’une évolution harmonieuse de ses citoyens sera influencée par ses facteurs culturels et sociétaux.

Les conclusions :

- la performance nécessite efforts et investissements personnels ;
- la performance individuelle apporte une légitimité et confère un devoir d’exemplarité ;
- il faut des leaders : hommes qui mettent en pratique les valeurs qu’ils portent et défendent ;
- attention au spectre de la fausse performance : besoin du respect des règles du jeu.

Un renversement :

- Jésus est-il performant selon nos critères ?

Atelier Performance et foi chrétienne

Une question :

- comment nos valeurs chrétiennes peuvent-elles apporter sens et épanouissement dans un environnement de performance ?

Un constat :

- nous éprouvons souvent des difficultés à concilier foi et performance économique ;
- notre environnement économique est habité par des peurs qui sont des freins à l'épanouissement des personnes ;
- la relecture de nos expériences nous donne des perspectives et élargit nos horizons.

Une certitude : oui, nous pouvons !

- Le rôle du chrétien est d'aider l'autre à se réaliser ;
- il y a un devoir de reconnaissance des personnes ;
- il faut donner du sens à nos actions et nos décisions.

Pratiquement, comment faire ?

- prendre du temps du dialogue avec les autres ;
- envisager l'autre différemment ; oser le contact ;
- imaginer des emplois à valeur ajoutée humaine ;
- trouver une place aux non-performants ;
- se convaincre que le résultat s'obtient dans un environnement harmonieux, où chacun sait où il va ;
- garder sa liberté, tenir le cap de l'Évangile ;
- faire preuve de créativité et d'audace ;
- se remplir d'espérance.

TRAVAUX DES ATELIERS

Atelier 1 : Performance et bonheur

1^{re} partie : Quelques unes de nos expériences

1.1. Témoignage 1 :

1. Mon expérience professionnelle se divise en deux parties :

- appartenir à un groupe connu pour les fortes convictions humaines de son fondateur ;
- appartenir à un groupe américain ne partageant pas ces valeurs.

Étape 1. Appartenir à un groupe qui respecte l'homme en tant qu'homme, sans jamais renoncer à la performance, c'est presque inimaginable ! Le groupe dans lequel je travaillais, sous le regard de son président, avait un projet simple : "Le double projet économique et social."

Durant les vingt premières années de ma vie professionnelle, j'ai compris que la performance n'est possible qu'avec l'aide des hommes qui composent l'entreprise. Ce double projet, j'ai ressenti combien mes "patrons" successifs voulaient réellement l'appliquer. Quand toute une entreprise essaye de le faire vivre, à tous les échelons de la hiérarchie, c'est mieux.

Donc oui, performance et bonheur c'est possible ! Dans une certaine limite il est vrai.

Étape 2. Puis le groupe a cédé son activité à un fonds de pensions anglais, puis au numéro un mondial.

Et du jour au lendemain, l'homme devient "accessoire" ; ce qui compte c'est la performance économique et toujours plus !

Mon travail me passionne toujours, mais la pression perpétuelle est pesante, je ne viens plus travailler en chantant, même si je ne traîne pas les pieds.

2. Mon expérience familiale se divise elle aussi en mais en trois phases :

- Marié pendant 22 ans, ayant mis au monde cinq enfants.
- Puis quatre années de "galère", mon épouse ayant demandé et obtenu le divorce. Pourquoi ? Cela ne m'intéresse plus.
- Marié de nouveau (avec la même personne), et donc retour au "bonheur".

C'est ce que j'ai essayé de "réussir" pendant les quatre années précédentes.

De cette expérience familiale, j'ai compris qu'il ne faut jamais désespérer.

Et je pense que, même si vivre de nouveau ensemble n'était pas forcément simple et gagné au départ, nous avons su mon épouse et moi réussir une "vraie performance" familiale, et donc un vrai bonheur pour tous.

1-2. Témoignage 2 :

Pour réfléchir sur la compatibilité entre les notions de performance et de bonheur, une des clés de lecture consiste à envisager l'ensemble des cas de figure en croisant respectivement la performance et le bonheur dans une matrice, illustrée par ce tableau :

	Absence de performance	Présence de performance
Absence de bonheur	Situation critique, l'individu n'est pas heureux et cela se ressent sur son travail	Situation où l'individu n'est pas heureux dans sa vie, mais arrive à être performant au travail (de peur de le perdre, par exemple !)
Bonheur	Situation fréquente où un individu est heureux dans sa vie mais choisit de s'investir au minimum dans sa vie au travail	Situation idéale où un individu est heureux dans sa vie et transpose ce bonheur dans son travail où il apparaît performant

Je pense avoir vécu trois des quatre situations possibles :

Entré à la Catho comme vacataire, je fus engagé comme maître de conférences quatre ans plus tard. Et pendant deux ans, j'ai eu le sentiment de me situer dans le cas de figure "bonheur et performance".

Ensuite, durant sept mois, je suis passé dans la situation d'absence de bonheur et de présence de performance. En effet, mon père était atteint d'un cancer du poumon inopérable. Pendant plusieurs années, il avait subi plusieurs interventions lourdes, situation à laquelle j'avais fini par m'adapter. Mais à un moment, je perçus que la situation était dramatique et qu'il livrait son dernier combat. Les quelques mois qui s'écoulèrent jusqu'à sa mort furent très éprouvants, et je les ai vécus comme un drame, étant en première ligne. Durant cette période, toutefois, le soutien de mes collègues et les contacts avec mes étudiants partis en stage m'ont aidé à faire mon travail le mieux possible.

Lors de la rentrée suivante, je sentais que j'avais fait le tour de la question en tant que responsable de master, et je n'éprouvais plus de plaisir à remplir mes tâches quotidiennes. Pendant douze mois, ma situation pouvait se résumer à "absence de bonheur et absence de performance".

L'année suivante, j'ai été repositionné sur une faculté, m'engageant à passer dans les trois ans une habilitation à diriger des recherches. L'ambiance très conviviale avec les collègues, le retour à des activités de recherche qui me manquaient et la perspective de relever un formidable défi m'ont replacé dans la situation "heureux et performant dans mon travail".

Nous avons évoqué également la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Je peux témoigner qu'elle existe réellement : sur mon lieu de travail, même s'il n'est distant que de 300 mètres de mon domicile, je fais abstraction de ma vie

personnelle et réciproquement. En outre, j'ai la chance de travailler avec un directeur qui respecte totalement le cadre privé: il n'a jamais téléphoné chez moi le week-end ou le soir pour me demander quelque chose, et il nous laisse une totale autonomie dans le travail quotidien, ce qui conforte le plaisir de travailler.

1.2. Témoignage 3 :

Cette question me tient à cœur, en raison de ma fonction de cadre dans une structure de soins accueillant des personnes atteintes d'un handicap mental ou/et avec troubles associés, ou d'un handicap "social".

Ayant été accusée de *"déloyauté envers son directeur"*, le licenciement pour faute avait été demandé: c'était un bon motif pour se séparer de la *"dérangante"*. Pendant six semaines, j'attendis la décision de l'Inspection du travail, et je fus réintégrée.

Durant cette période, plus rien ne me tenait *"debout"*. J'étais dans une solitude extrême, sans partage possible. C'était une épreuve de vie professionnelle. Je gardais toutefois confiance, sûre de l'attitude adoptée et de mes valeurs éthiques vis-à-vis de la population accueillie: je suis toujours dans la recherche d'un bien-être ou mieux-être des personnes admises. Elles ont des capacités à développer et le droit d'être reconnues dans leur citoyenneté. C'est la défense de ces valeurs qui me permet de rester en vie.

Je respectais toutefois le positionnement pris par des personnes témoins qui s'étaient *"protégées"* pour garder leur poste. À mon retour, ces collègues étaient gênés...

La question du bonheur dans l'entreprise et de la performance se posait très fortement. Les encadrants et ouvriers n'avaient plus le même élan en mon absence, ayant baissé leur productivité, très angoissés, apeurés de cette situation: *"Et si cela m'arrivait."* J'ai pris conscience du charisme que je faisais passer; je fus soutenue par des appels téléphoniques, même si je restais muette.

À mon retour, le climat social se détendit au fil des jours. Mes collègues cadres directs se plaignaient de la difficulté de manager le groupe globalement en mon absence.

Je traduis en questions mes réflexions:

- Est-ce qu'un événement intolérable, injuste peut faire basculer cette idée de bonheur chez l'autre et en soi?
- Que faire suite à cette épreuve de vie violente?
- Comment reprendre une place?
- Comment manager les personnes en cas de retour? (je consultais un professionnel de la santé afin de comprendre la situation, de prendre du recul, de me *"réparer"* et de me *"guérir"* de cette expérience).
- Comment me positionner avec les personnes mal disposées et faire abstraction de cette situation? Puis-je adopter une attitude positive? Quelle réponse à une éventuelle demande déguisée de pardon?

- Quel plaisir à diriger de nouveau? Quelle évolution personnelle suite à cette épreuve?
- Quel nouveau défi?

J'en conclus que tout est possible; mon bonheur fut d'être réintégrée, d'avoir gardé mes valeurs au risque d'être à la rue. Il est de toujours pouvoir me regarder dans un miroir et de me reconnaître telle que je suis.

1.4. Témoignage 4:

Pour ma part, je préfère associer à la performance professionnelle, la notion de reconnaissance et de bien-être social au sein d'une entreprise ou de la société, plutôt que celle de bonheur. Le bonheur, je le préfère pour ma vie personnelle, amicale et familiale: bonheur familial et bonheur amical.

Ayant vécu plusieurs expériences professionnelles, j'en retiens ce qui, à chaque fois, a contribué à mon bien-être, une sorte de "bonheur professionnel", mais aussi ce qui m'a mis parfois en situation difficile, malgré la performance professionnelle.

Ma première vraie expérience professionnelle fut celle d'un stage et de CDD dans une entreprise de contrôle technique, où j'ai découvert les différents échelons hiérarchiques et les relations humaines. Lors d'une réunion avec l'ensemble du service auquel j'étais affectée, j'ai pu constater les changements de comportement pendant les trois temps de la rencontre:

- avec tout le service (chef de service, son assistante, les techniciens, la secrétaire et la sténo-dactylo), les sujets abordés sont superficiels et la parole contrainte;
- la secrétaire et la sténo-dactylo ayant quitté la réunion, la parole est plus libre et le dialogue plus ouvert; les problématiques sont exposées;
- le directeur de l'agence rejoint la réunion: la parole est retenue.

Dans un autre job, à l'étranger, au retour de la titulaire, jugée performante, nous avons partagé le poste, puisqu'elle souhaitait travailler à mi-temps, et j'ai assuré chaque fois que nécessaire les remplacements de l'assistante du PDG, de l'*office manager*. Et voici la question de la reconnaissance: après avoir fait mes preuves, je suis allée rencontrer mon directeur, avec qui j'avais de très bons rapports professionnels mais aussi personnels puisque nous évoluions dans la "même communauté française", et lui ai demandé une augmentation justifiée par mon travail en comparaison avec le faible salaire que j'avais accepté pour débiter. Tout en reconnaissant la qualité de mon travail et mon niveau professionnel, sa réponse fut: "*Tu n'en as pas besoin puisque ton mari est expatrié.*" Alors j'ai compris que la performance ne vaut rien si elle n'est pas accompagnée de reconnaissance professionnelle mais aussi financière. Et surtout j'ai été étonnée par cette assimilation à mon mari, alors que nos carrières professionnelles sont différentes et que nous sommes deux individus distincts...

Embauchée en France dans une union professionnelle, en CDD pour le lancement du site internet et le remplacement du documentaliste démissionnaire, puis en CDI jusqu'à ce jour, comme assistante de direction, j'ai obtenu un poste clairement identifié dans l'organigramme.

Mais j'ai vécu une relation difficile avec une collègue qui avait été promue à un poste pour lequel elle n'était pas à la hauteur. Mise en difficulté, elle m'a accusée de harcèlement. Alors que nous étions au départ assez proches, nous avons fini par ne plus savoir échanger! Ce fut très pénible car les relations étaient faussées en permanence. J'ai pu apprécier alors le soutien de mes collègues et de ma hiérarchie. Puis, je me suis présentée et j'ai été élue déléguée du personnel. Cette fonction et celle d'assistante sont importantes pour moi, car elles vont dans le sens que je souhaite donner à ma vie, qui se traduit également par les engagements pris par ailleurs. Nous ne sommes pas tous égaux. Il est important de bien se connaître pour trouver sa "bonne place" afin de s'épanouir et d'être heureux.

Pour conclure, je crois que le bonheur est lié à l'épanouissement et passe par :

- la qualité et la force de mes relations familiales et de mes relations amicales ;
- mes activités personnelles : poterie, broderie, lecture...
- la performance et la reconnaissance professionnelles mais aussi la reconnaissance humaine par mes collègues quel que soit le lien hiérarchique que j'aie avec eux ;
- la performance et la reconnaissance dans mes implications associatives, éducatives et sportives.

Tous ces points sont indépendants les uns des autres, mais ils sont liés, car plus ils sont nombreux, plus je suis heureuse et plus je suis heureuse, plus ils sont nombreux!

Ma vie familiale passe avant ma vie professionnelle mais ne peut pas l'effacer. J'ai donc toujours fait le choix d'adapter la seconde à la première, en travaillant à temps plein ou partiel selon les étapes de ma vie, et de celles de mon mari et de notre fils.

2^e partie : Intervention de Dominique Greiner

Comment articuler bonheur (sensible, immatériel, relatif...) avec performance (froid, objectif, mesurable, imposé...)?

On peut refuser de se laisser imposer de choses inaccessibles, mais participer.

On peut aussi renverser le propos : la performance doit faire émerger quelque chose de neuf, qui est à faire naître, qui permettra de "faire satisfaction". Donc elle peut nous faire sortir de quelque chose de froid, d'objectif, pour donner satisfaction.

Le bonheur peut aider à faire émerger la performance des gens, à mettre la performance au service des personnes.

Quelle est la finalité de la performance?

Qui va chercher à faire émerger la performance des gens ?
Pour eux ? Pour l'entreprise ?
Au service de qui ? Pourquoi ?

On devine dans chaque compte-rendu de cet atelier qu'il y a une cohérence de vie : les courbes de satisfaction au travail et dans la vie personnelle ne sont pas toujours les mêmes, mais souvent harmonieuses, semble-t-il. Il y aurait bonheur quand elles ne sont pas trop éloignées.

La performance est un moyen plus qu'une finalité, ce qui n'est pas forcément le sens de l'histoire actuelle ! La recherche de la performance pour elle-même peut faire l'objet d'une perversion. Le discours ambiant est à la performance de vie, et à l'inverse, on veut échapper à une sorte de schizophrénie. Attention à l'auto-aliénation quand on est trop conditionné par la performance "moderne".

Il faut un certain courage pour résister au discours ambiant sur la performance à tout prix. Tenir cette position de résistance, c'est de l'ordre du combat :

"Il n'y a pas de plus grand bonheur que de donner sa vie pour ceux qu'on aime."

Ainsi le prophète Michée, ce que le Seigneur réclame de nous : *"Rien d'autre que d'accomplir la justice, d'aimer avec tendresse et de marcher humblement avec notre Dieu"* (Mi 6,8) ; et Raoul Follereau : *"Le bonheur est une chose telle qu'on ne la possède que lorsqu'on la donne aux autres"*

Marc 9, 33 : l'Évangile subvertit ce qui est grand, Jésus déclare le plus grand celui qui est petit enfant.

Voir aussi I Corinthiens 2 : Paul répond aux accusations d'ambition.

Ce que Dieu nous confie, c'est que la performance est de l'ordre d'une rencontre. C'est dans le "faible" que se joue la "performance de Dieu". Le bonheur se joue dans l'expérience de la descente, de l'abandon, du dénuement. Et à la fin, les critères changent...

Il y a une qualité de l'imperfection : dans l'évangile de Marthe et Marie, Marthe figure la performance, et il lui est reproché de vouloir imposer sa performance à l'autre (Lc 10,36-45).

L'orgueil est un grand danger : l'homme se glorifie de ce qu'il croit pouvoir faire, ou de ce qu'il peut faire et qu'il impose aux autres. Il finit par en faire la mesure qu'il impose aux autres.

Quelles mesures pouvons-nous mobiliser pour mesurer la performance ? Paul n'a pas cherché à moissonner dans le champ qu'il n'a pas semé. Ainsi, il faut savoir accepter de dire "stop !", accepter une mesure, une juste mesure pour nous-mêmes.

Enfin, le monde moderne veut faire du travail un lieu d'épanouissement, alors qu'il est très souvent pénible.

Atelier 2 : Performance et repères

1^{re} partie : Quelques expériences :

Le groupe comprend :

- un ingénieur de production, responsable de production ;
- un enseignant dans les Télécom ;
- un médecin en retraite ;
- un ingénieur de production, directeur industriel retraité ;
- une mère de quatre enfants ;
- un retraité ayant connu l'exigence de performance dans des postes de direction ;
- un père de famille travaillant dans la vente à distance ;
- un retraité, ingénieur en agroalimentaire.

Quelques échanges après les présentations de chacun :

- Comment changer pour de meilleures conditions humaines dans les entreprises ?
- Nommer les repères et les compétences dans l'enseignement.
- Quel changement de comportement humain ?
- La problématique humaine de l'expérience du licenciement.
- La méthodologie de mise en place de la performance : la clé de réussite est le facteur humain.
- La performance autre que professionnelle.
- Comment favoriser le développement des pays sous-développés ?

Deux expériences opposées d'un membre du groupe :

a) Un atelier de fabrication appelé à un changement rapide, à cause de la concurrence asiatique ayant des prix bien inférieurs mais une qualité aléatoire.

La moyenne d'âge du groupe : 46 ans ; atelier d'origine très manuelle, la performance était à 75 % de la performance demandée ; l'objectif du directeur général était de sortir l'atelier du gouffre ; le groupe industriel voulait développer l'automatisme.

L'atelier comprenait 60 CDI, 20 à 30 intérim, avec deux hommes et des femmes, dans un environnement avec beaucoup de tensions et qui avait peu évolué.

Lui, à moins de 30 ans, devait prendre ses marques, "serrer les boulons" : les gens ne comprennent pas toujours et les choses se tendent...

Ayant dû licencier un régleur, encore jeune cadre, il ne s'est pas assez occupé de lui et cela a été un échec par inexpérience, dans une usine où il avait beaucoup d'autonomie.

La première étape : changer l'organisation, accompagner les chefs d'équipe par de la formation ; créer du lien pour créer de la dynamique et trouver de la performance. Au bout d'un an, on atteignait 80 % de performance.

Puis, analyse des coûts : des pauses très longues pour certaines employées ; les cadences ont été rajustées.

On a fait des choses simples, avec les employés pour le court terme, et avec des stagiaires pour le moyen et long terme. Et au bout de quatre à cinq ans, on est arrivé à 95 % de performance, c'était plus vivable.

b) A contrario, actuellement : dans une zone minière, un climat dégradé, l'usine dans laquelle il travaille manque de repères, on dit une chose et son contraire. Elle risque de fermer pour des problèmes de management.

On croit être performant, mais aller vite, ce n'est pas forcément être performant : il y a des problèmes de qualité, de productivité, de quantités, ce n'est pas bon.

On a une crise de repères. Dans cette usine de 180 personnes, il a des responsabilités mais peu de moyens pour agir ; il a des objectifs variables, mais non écrits ; l'encadrement manque de formation et ne pourra pas faire face aux changements à opérer, car il faut avoir des bases pour mener à bien le changement.

1.1. Y a-t-il une évolution dans le management ?

1. Après lecture d'une enquête Cegos sur *"Climat et relations sociales dans les entreprises"* : *"Retraité, j'ai retrouvé dans la conclusion de l'enquête de la Cegos, les mêmes éléments que ceux d'il y a dix ans ! Car malgré tous les efforts de bonne volonté et de techniques managériales mis en place, l'entreprise ne peut pas tout. Symétriquement, le salarié, celui qui est "dépendant", doit savoir que l'entreprise ne peut pas tout, tout le temps, pour lui !"*

2. L'article des évêques *"Faire crédit, faire confiance"* aide à comprendre comment il est important de "se faire crédit" entre personnes : se faire confiance, c'est la clé ! Pour que de nouveaux liens se créent dans les entreprises, il faut trouver le moyen, sans naïveté, de se faire confiance, tout en sachant qu'il y a des gens qui ne mettent en place que des stratégies de profit personnel, et d'autres des stratégies de conflit. Il serait intéressant que dans dix ans, on ne retrouve pas les mêmes enquêtes et les mêmes pourcentages d'insatisfaction !

3. Le livre *L'entreprise réconciliée* montre comment en libérer le potentiel économique et humain. Des indicateurs ressortent de cette enquête et de ce livre. Ainsi, la motivation des collaborateurs : l'Insee et l'École normale supérieure indiquent qu'il y a une forte diminution de la confiance des collaborateurs à l'égard du chef d'entreprise. Ce livre fait le constat de l'entreprise écartelée par cette dégradation. Seulement 20 % des personnes estiment qu'on utilise tout leur potentiel, en entreprise.

Certains indicateurs mentionnés permettent de voir comment des entreprises peuvent progresser. Des réalisations sont citées, avec, dans plusieurs cas, des progressions conséquentes dans le management.

4. L'humain et le process. Lorsqu'on commence à intégrer l'homme dans la prise en compte de la machine, dans le process, cela va beaucoup mieux. Dans un atelier, il n'y a pas deux personnes identiques; il est donc plus difficile de respecter chaque personne que de ne pas considérer les hommes...

5. Il est intéressant aussi de regarder les performances dans tous les aspects de la vie: dans le couple, dans la vie associative... Être performant dans l'entreprise, oui mais il y a les autres éléments.

Les repères par rapport à ce que je vis ont évolué. On peut regarder aussi comment ces valeurs que je souhaite vivre en famille, je les vis aussi dans les relations en entreprise. Ainsi, le terme "respect", le développement de la personne: je les vis avec ma femme, mes enfants... et avec mes collaborateurs? Cela me conduit aussi à une diminution de l'ambition dans l'entreprise. Tout le monde n'a pas à être un "businessman" tel que l'image commune le présente!

Et l'effort se porte sur un meilleur positionnement de la personne. Il faut faire attention aux repères et aux indicateurs qu'on choisit, même dans l'entreprise.

1.2. Le besoin et notre don de reconnaissance

1. "Dans le travail, dans mon entreprise, dans mon groupe, on a développé la direction par objectifs: la reconnaissance ou la non reconnaissance, on l'aura à la fin de l'année en comparant le résultat aux objectifs.

En général, on a:

- des objectifs par rapport à l'entreprise;
- un objectif de développement personnel.

Et cela se traduit par une concrétisation financière.

Mais tout au long de l'année, j'ai besoin moi-même de reconnaissance pour alimenter la reconnaissance que je donne aux autres et la performance que je leur demande. Si je n'ai pas de reconnaissance, au cours de l'année, je ne peux pas être dynamisé."

On met en place de beaux outils – des directions par objectifs – mais si ensuite, il n'y a pas d'humanité et de liens: cela ne fonctionne pas. Beaucoup de managers ne se préoccupent guère du problème humain.

Avec les enfants, avec sa femme, en famille, il faut aussi savoir reconnaître, dire ce qui est vécu, ce qu'on admire, savoir fêter les succès.

2. "Lorsque j'ai démarré ma vie professionnelle, j'avais un supérieur qui n'avait jamais un mot positif. J'ai osé lui dire qu'il faut savoir dire ce qui va et ce qui ne va pas. Nous avons une trentaine d'années; il m'a dit que j'avais raison. En entreprise, il faut toujours aller de l'avant... mais comment alimenter les potentialités des gens qui sont avec moi?"

(Et comment aussi détecter les "canards sauvages" qui vont être créateurs ou pas?)
"Lorsqu'une réunion n'est pas finie à 18 heures, je dis à chacun de se sentir libre de partir; les gens savent que je tiens à respecter leur vie. Mon style de management est

une attention aux personnes; elle est parfois interprétée comme une faiblesse. Mais ce n'est pas une "faiblesse", c'est une méthode efficace. Un salarié d'un autre service a dit – devant moi – à mes collaborateurs: "Vous avez de la chance d'avoir un manager comme lui." Cela fait plaisir à entendre!"

Mais lorsqu'on "grimpe" dans le management, certains se ferment pour se protéger: *"J'aurai du mal à me faire comprendre pour dire que ce que je fais."*: Ce n'est pas là de la "faiblesse", c'est de la force.

Des lieux d'échange, des réseaux sont importants pour se conforter dans des valeurs et des repères. *"Ce que j'ai acquis, je l'ai acquis surtout à l'extérieur."*

Dans une société qui travaille et qui veut des résultats sur le court terme, on ne travaille pas avec "l'humain"! Pourtant on ne peut pas faire de la qualité si l'on ne reconnaît pas les hommes. Si un directeur d'usine ne passe pas une fois par mois dans l'usine, il ne peut pas y avoir de repères.

"Mon ambition n'est pas d'être PDG du groupe! Elle est la réussite humaine des personnes. On passe beaucoup de temps à bien former ses collaborateurs et c'est une réussite que de les voir passer plus tard à des responsabilités de direction.

Mais en passant du temps à ces formations, on n'en passe moins à cultiver des "réseaux" pour progresser soi-même dans la hiérarchie... Et j'ai les mêmes retours de la part de mes enfants que de mes collègues qui apprécient ma manière de faire attention aux personnes."

On a du mal à imaginer qu'il y ait de la reconnaissance en entreprise. Des vrais "tueurs", il n'y en a pas beaucoup! Mais des gens qui ne prennent pas en compte la sensibilité des autres, il y en a beaucoup!

1.3. Retraité, bénévole pour l'insertion de diplômés étrangers

L'association Iris formation à Lille Wazemmes a pour but de faciliter l'intégration dans l'emploi de jeunes diplômés.

Ces jeunes diplômés, dont 50 % sont d'origine étrangère, ont perdu leur confiance en eux et se sentent discriminés. On organise des séances hebdomadaires, le lundi et le jeudi matin. La remise en confiance des personnes accueillies se fait en plusieurs étapes. Elles sont réparties en petits groupes qui se réunissent plusieurs fois, avec un thème différent à chaque rencontre :

- présenter une de vos réalisations;
- présenter votre projet personnel;
- présenter vos compétences;
- présenter vos motivations: ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas;
- votre projet professionnel.

Dans ces séances interactives, on travaille beaucoup sur le réseau relationnel, entre eux et avec les employeurs, et sur la réussite des entretiens de recrutement. Ils s'améliorent de séance en séance. Il y a une resocialisation de la personne par le travail de groupe.

Mais la pression de l'environnement est intolérable. Ils arrivent en disant qu'il

ne faut pas faire ce métier, qu'il n'est pas assez noble par rapport à leur diplôme. Or s'ils ne peuvent pas tout de suite commencer à leur niveau, "Bac + 2", il faut démarrer à celui qui est possible par rapport au marché de l'emploi.

On les met donc en confiance pour qu'ils parlent de leurs différences. Ils peuvent ainsi dire à un employeur: "*Je peux vous apporter ceci et cela.*" Dans notre société, la personne qui ne peut pas tout faire est discréditée; or, aucun nouveau salarié ne peut vraiment tout faire de ce qui lui est demandé; et les étrangers sont encore plus discrédités.

Résultat: 60 % des gens trouvent une solution après un tel parcours.

C'est la reconnaissance de la personne qui est importante. Il faut savoir dire "bravo"! Le groupe relit l'expérience, il y a un encouragement mutuel.

Des personnes extérieures donnent des éclairages pour comprendre les situations.

En entreprise, besoin de vérité

"Enseignant dans une école d'ingénieurs, lors d'une assemblée de l'association des sports et de loisirs du personnel, on me demande si l'effectif des salariés a dépassé les 50 salariés. Derrière la question, se profile évidemment le seuil de création d'un comité d'entreprise. Je réponds qu'avec 80 noms affichés sur la dernière liste d'électeurs des délégués du personnel, on a probablement franchi ce seuil!

Il y a bientôt un changement de directeur. Celui-ci ne tient pas à discuter avec un comité d'entreprise; il me retire toutes mes heures d'enseignement pour avoir dit qu'il y a plus de 50 salariés, et je suis payé... à ne rien faire!

Vivant mal ces tensions. Je consulte le médecin psychiatre de l'hôpital départemental, qui me dit que mon cas n'a rien à voir avec la psychiatrie mais avec l'inspection du travail et le conseil des prud'hommes pour harcèlement moral caractérisé."

Quelques repères dans la vie chrétienne

Jésus ne demande pas à ses disciples d'avoir beaucoup de disciples et d'effectifs; il leur demande de donner du goût à la vie! "*Vous êtes le sel de la terre! Vous êtes la lumière du monde!*" (Mt 5, 13-14).

Il nous fait prier en disant "Notre Père"; il nous fait souhaiter l'arrivée de son règne.

Les indicateurs et repères n'ont de sens qu'avec un projet de vie.

1-4 - Qu'est-ce que la performance?

Dans la performance, il n'y a pas toujours la perfection! Souvenons-nous des femmes athlètes des pays de l'Est, dans les années 1960 à 1990, qui avaient des performances olympiques; mais à 50 ans, elles avaient des problèmes de santé à la suite de tous les produits de dopage qu'elles avaient consommés.

Les cadres de référence

La performance ne peut s'évaluer que par rapport à un cadre de référence.

Les "résultats remarquables par rapport aux moyens mis en œuvre" supposent qu'on mesure ces résultats et les moyens mis en œuvre. Et dans la comparaison, dans le rapprochement entre moyens mis en œuvre et résultats, on parlera de "performance". Cela suppose des indicateurs, un cadre de référence pour apprécier les ressources et les résultats.

Être au clair sur son cadre de référence et sur celui des personnes que l'on côtoie est donc important.

D'où la nécessité de prendre du recul, de voir les repères choisis, de découvrir et de partager des outils d'analyse et de changement.

Le monde évolue. Des repères socio-économiques évoluent. Comment comprendre le changement pour que cela serve l'humain ?

Les facteurs de performance

Parmi les facteurs de réussite, on évoque :

- la formation humaine et managériale ;
- faire confiance ;
- prendre des initiatives ;
- tenir compte de la frustration de certaines personnes ;
- dans le changement de travail, il faut être performant ;
- la satisfaction de donner du travail à des personnes ;
- "réussir sa vie" n'est pas la même chose que "réussir dans la vie" !

Les indicateurs de la performance

L'entreprise ne peut pas tout pour les personnes, de même que l'Éducation nationale ne peut pas tout pour le collégien ! Il y a une cohérence à vivre : on ne peut être bon à la maison et simultanément tout autre dans le travail ;

ce n'est pas toujours simple de faire le pari de l'humain dans l'entreprise. Mais sur la durée, cela fonctionne mieux !

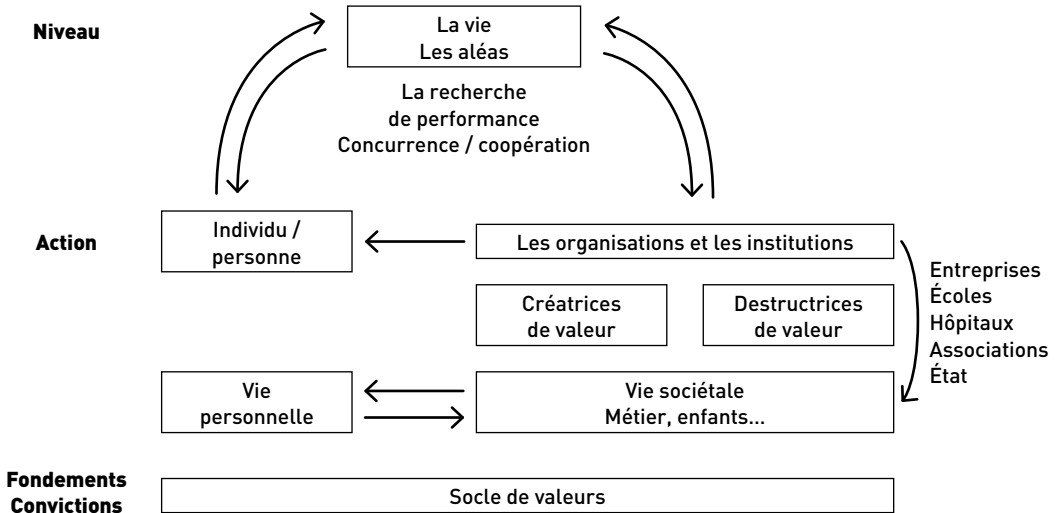
Les mutations dans le travail modifient les repères. Peut-on encore dire que l'entreprise a un rôle social ? Cependant, lorsqu'on maintient encore l'emploi dans une entreprise, on facilite la vie sociale.

Il y a les bonnes performances et les mauvaises. Quels sont les repères qui me semblent aller vers la performance ?

- le droit à l'erreur : "Échouer souvent et tôt plutôt que rarement et tard !" ;
- le respect et la dignité ;
- l'équité et le naturel ;
- la tolérance, la patience ;
- la sagesse : fixer un objectif à + 30 % ou à + 40 % n'est pas sage ;
- s'il n'y a pas de clémence, il n'y a pas de créativité. Dans une organisation, il faut toujours des réglages. Dans un réglage, il y a toujours des erreurs. Quand on peut

- faire varier une vingtaine d'éléments, n'en changer qu'un à la fois;
- la sérénité: une employée dit que dans le service, elle apprécie de pouvoir travailler en paix;
- la vérité: vivre la vérité avec ses enfants comme avec ses collaborateurs.

Tableau de synthèse



2^e partie: Rencontre avec Éric Olszac

On trouve en filigrane dans vos comptes-rendus, une difficulté à distinguer entre “performances et repères” et “performance et indicateurs”.

Vous avez une sensibilité sur la performance mais vous êtes plus flous dans des indicateurs et dans des repères. Je propose la distinction suivante :

- les indicateurs sont plus quantitatifs;
- le terme de repères est plus voisin des aspects qualitatifs et subjectifs, relevant davantage de la sphère psychologique que des sciences de gestion.

Il est donc intéressant de confronter :

- la performance et les repères d'un côté et;
- la performance et les indicateurs d'autre part.

2.1. La performance et les indicateurs

Méthode des croisements

De même que dans l'analyse ci-dessous, nous étudierons les quatre situations de cette matrice.

Pour chacune de ces situations, nous prendrons deux angles d'étude :

- la situation de l'entreprise ;
- le développement durable.

	Présence d'indicateurs	Absence d'indicateurs
Présence de performance	Présence d'indicateurs Présence de performance	Absence d'indicateurs Présence de performance
Absence de performance	Présence d'indicateurs Absence de performance	Absence d'indicateurs Absence de performance

Présence de performance - Absence d'indicateurs

La situation et les caractéristiques sont les suivantes :

Entreprise	Beaucoup d'entreprises familiales peuvent se passer d'indicateurs de performance. Dans des activités assez simples, même dans un environnement complexe, c'est encore possible.
Développement durable	Des pays comme l'Allemagne ont pris conscience de la nécessité d'agir dans le sens du développement durable. Elle n'a cependant commencé à poser des indicateurs que depuis peu, malgré son engagement dans cette direction.

Absence de performance - Absence d'indicateurs

La situation et les caractéristiques sont les suivantes :

Entreprise	Les entreprises ne possèdent pas toutes un tableau de bord minimum.
Développement durable	Pour le développement durable, il faut attendre le sommet de Rio pour avoir des indicateurs et les mettre en place.

Présence de performance - Présence d'indicateurs

La situation et les caractéristiques sont les suivantes :

Entreprise	L'entreprise utilise de bons outils d'aide à la décision ; ils ne donnent pas le résultat exact mais cela permet d'avancer. On utilise aujourd'hui des modèles mathématiques compliqués de cours de bourse et on constate que le feeling du trader est très important dans les choix d'investissement.
-------------------	---

Développement durable	Les mêmes pays qui étaient à la pointe dans les indicateurs réussissent à être performants.
------------------------------	---

Absence de performance - Présence d'indicateurs

La situation et les caractéristiques sont les suivantes :

Entreprise	Dans les entreprises, cette situation est fréquente : on a des indicateurs mais on ne sait pas les utiliser.
Développement durable	Dans certains pays, on est en présence d'indicateurs trop complexes, trop nombreux, guère utilisables par la population. Sur internet, on va trouver des milliers de pages sur le développement durable. Chaque collectivité a sa batterie d'indicateurs et on ne peut en sortir. Il y a quelques années, Patrick Viveret avait mis en place des indicateurs de développement durable mais combien de collectivités les utilisent-elles ?

2.2. Le sens et les repères

Le sens

La question du sens est très subjective, on peut y mettre "tout" et "rien".

Par exemple, la pyramide de Maslow n'a pas le même sens pour tout le monde.

On obtient un consensus sur le schéma de pyramide mais pas sur le contenu de chacun des niveaux de valeur.

Sens à la vie

Pour certains, donner sens à la vie va être : survivre avec l'alimentaire ; pour d'autres, le besoin d'accomplissement sera très différent !

Évolution au cours de la vie

D'une année à l'autre, cela peut évoluer.

À 25 ans, je souhaitais devenir homme politique ; maintenant, mon souhait est de passer l'habilitation de directeur de recherches. On évolue et j'évoluerai encore !

Subjectivité

Le repère suppose de se référer à quelque chose. Ce sont d'abord la cellule familiale, les amis qui sont les premiers repères.

Les parents sont le premier point de repère. S'ils ne jouent pas ce rôle, il ne faut pas s'étonner que les enfants fassent des bêtises !

Dans l'enseignement, en cas de déceptions avec les étudiants, on se demande parfois si leurs parents leur ont donné des repères.

Le repère peut être le groupe d'appartenance, le leader d'opinion, une idée. Chaque individu est en relation avec tout un environnement de parties prenantes diverses et variées.

Critères d'un indicateur

La question, devient: "C'est quoi, un bon indicateur?"

Il y a plusieurs critères:

Élément	Descriptif
Mesurable	Un bon indicateur doit être facilement mesurable. Un indicateur synthétique difficilement mesurable est mauvais.
Reconnu	L'indicateur pertinent doit être reconnu par la communauté scientifique.
Clair, compréhensible	Il doit être compréhensible par le plus grand nombre, et même par tout le monde. Si on l'utilise, il faut qu'il puisse être appréhendé par les diverses personnes.
Batterie limitée	Éviter un trop grand nombre d'indicateurs. Lorsque les indicateurs de l'ONU sur le développement durable sont au nombre de plusieurs centaines, cela devient illisible. Trop peu d'indicateurs est aussi une difficulté pour saisir la réalité. Il ne faut pas dépasser la trentaine ou la quarantaine d'indicateurs.

2.3. Performance

La performance, jusqu'où ?	Tout dépend de ce que chaque individu considère comme la performance. Pour un individu, cela peut être très modeste... ou très important !
Deux performances de chefs d'entreprise	La performance pour un chef d'entreprise peut être de maintenir son chiffre d'affaires, intact, dans une concurrence forte... alors que, pour un autre, ce sera de doubler ou de tripler son chiffre d'affaires.
Exemple de performance d'entreprise complexe	Ainsi à la Catho, on est dans une situation très concurrentielle. Or l'équilibre est toujours très fragile. On va devoir travailler beaucoup plus que dans d'autres établissements universitaires où il y a moins de concurrence. On sera pertinents si on arrive à se différencier. Cela peut se caractériser par un meilleur accueil de l'étudiant. La différenciation peut être aussi de publier beaucoup... mais on ne peut pas publier énormément et faire tout le reste simultanément ! On est confronté à des défis de toutes parts. Il faut être bon sur la recherche et sur l'enseignement, et être dans la représentation, par exemple au comité Grand Lille, au comité du développement...

2.4. Discussion

La performance jusqu'où? Doit-on toujours parler de croissance?

Lorsqu'on parle de croissance, il faut distinguer "qualitatif" et "quantitatif".

Le développement durable ne préconise pas la décroissance. Mais il propose de vivre un développement plus respectueux de l'avenir et de l'environnement.

Il ne peut pas y avoir de développement sans croissance mais à l'inverse, il peut y avoir croissance sans développement.

Comment répond-on à la deuxième partie du titre de notre carrefour: "Jusqu'où?"

Est-ce qu'atteindre l'autre par notre performance, est un "taquet", une limite à poser à notre performance?

L'économie se réduit à un raisonnement "coût / avantages". Les décisions partent d'un comparatif des effets négatifs et des effets bénéfiques.

Ici, on parle d'économie solidaire et d'économie sociale, mais les livres d'économie parlent davantage de production et de finances que de motivation.

Il y a un découplage trop important entre la sphère réelle et la sphère financière, tout comme entre la sphère financière, la sphère monétaire et la sphère humaine.

En regardant le projet collectif, que ce soit en entreprise ou en famille, qu'est-ce qui est sous-jacent pour aller de l'avant?

– En entreprise, la manière de donner les objectifs pour l'année va orienter l'action.

– Pour les parents, lorsque le passage d'une classe à l'autre n'est évalué que par la moyenne des notes, c'est très réducteur.

Performance individuelle et collective: il y a toujours des gens très motivés et des gens immobiles. Quel intermédiaire entre performance individuelle et collective?

3^e partie: Rencontre avec Dominique Greiner, théologien

3.1. Performance et théologie

Les rapports présentent une vision dichotomique, des situations telles que:

– soit c'est performant;

– soit ce n'est pas performant.

Or, il y a des positions plus intermédiaires: on est peut-être parfois seulement "un peu" performant. La vie courante n'est pas d'une clarté binaire. Ainsi, en entreprise, on ne peut pas dire que:

– il y a des relations humaines, ou;

– il n'y a pas de relations humaines.

Ce n'est pas aussi dichotomique que cela.

La difficulté n'est peut-être pas celle des indicateurs, mais peut-on rechercher la performance comme un but en soi? En effet, si c'est performant, c'est pour quoi? En vue de quoi? Pouvons-nous dire au service de quoi nous voulons être performants?

Car il y a un risque de perversion à viser la performance comme un but en soi.

Un organisme, une association, une entreprise a une raison qui doit être conforme au bien public: on ne peut pas créer une association ayant pour objectif le meurtre. Tout organisme a une responsabilité sociale qui l'oblige à afficher son but, ce pour quoi il a été créé. Ensuite, si l'on veut changer les objectifs de son entreprise, on doit modifier les statuts et publier ces modifications dans un journal d'annonces légales. La performance existe en fonction des buts choisis par chaque entreprise, qui doit être performante. Il n'y a pas de justification économique au gaspillage; en économie, on cherche à utiliser au mieux les ressources.

La performance, en soi, n'a aucun intérêt. Elle est au service d'un projet éducatif, d'un projet social, d'un projet de société.

Aujourd'hui, dans un certain nombre de lieux et d'entreprises, les gens ont intégré qu'ils doivent être performants, à un point tel qu'on n'a même plus besoin de leur rappeler l'objectif à poursuivre. Ils sont tellement convaincus qu'il faut être performant qu'ils sont "plus performants" que ce qu'on ne leur a jamais demandé! Cela conduit à des souffrances importantes.

Dans l'entreprise, on ne sait plus très bien ce pourquoi on travaille: nous avons des objectifs très partiels de performance. Mais j'ai des talents qui sont latents: la performance, c'est aussi de les développer, de m'épanouir.

3-2 - La théologie et le renversement des objectifs

La théologie conduit parfois à un renversement des perspectives. Les mots performance et foi sont-ils une tautologie ou en contradiction? Comment vont-ils ensemble?

L'instrumentalisation des relations humaines

Dans les années 1950, on posait à un théologien allemand, dans un congrès, la question: "*Peut-on faire un exposé sur les relations humaines*"? Il répondit: "*La manière dont nous envisageons les relations humaines est au service d'elles-mêmes.*"

Mais une perspective à laquelle on prétend avoir des relations humaines pour améliorer la productivité est une perspective de relations humaines instrumentalisées pour favoriser la production.

Que veut dire: "*Si on n'est pas performant, on doit partir!*"? Ou, en posant la question autrement: "*Qui va-t-on considérer comme non performant?*" Cela conduit à un certain nombre d'interrogations:

- Qu'est-ce qui permet de dire qu'il y a des gens "plus" ou "moins" performants?
- Qu'est-ce qui nous fait dire que telles personnes ne sont pas performantes?

Ces premières questions en appellent d'autres sur le devenir des "non-performants":

- Va-t-on les placer dans des placards plus ou moins dorés?
- En évoquant la mesure de la performance dans l'humain, va-t-on jusqu'au bout de l'humain?
- Dans mon entreprise, il n'y pas que des gens performants. Qu'est-ce que j'en fais?
- Dans une famille, lorsqu'on a un enfant moins "performant", qu'en fait-on?

On ne peut pas être bon en tout. C'est un grand principe de l'économie internationale. Donc on se spécialise.

3.3. L'efficacité dans l'Écriture

Je ne sais pas si le mot "performance" existe dans la Bible. Mais elle n'est pas le monde de l'inefficacité. Lorsque Jésus dit: "*Ne prenez ni bâton ni besace...*", c'est bien un conseil d'efficacité.

Dans la Bible, il y a des situations où l'on rit de l'inefficacité des gens:

– Dans l'Évangile, la parabole de l'homme qui doit arrêter la construction d'une tour parce qu'il n'a pas su calculer les sommes nécessaires pour la mener à bien (Lc 14,28).

– Jérémie se moque aussi des constructeurs de citernes non performants, lorsqu'il parle pour Dieu et dit: "*C'est un double méfait que mon peuple a commis: ils m'ont abandonné, moi, la source d'eau, pour se creuser des citernes, citernes lézardées qui ne tiennent même pas l'eau!*" (Jr 2,13).

De nombreux passages de la Bible parlent d'efficacité.

3.4. Performance chez saint Paul, 1^{re} Épître aux Corinthiens, 2:

"²⁰ Où est le sage? Où est le scribe? Où est le disputeur de ce siècle? Dieu n'a-t-il pas convaincu de folie la sagesse du monde? ²¹ Car puisque le monde, avec sa sagesse, n'a pas connu Dieu dans la sagesse de Dieu, il a plu à Dieu de sauver les croyants par la folie de la prédication.

²² Les Juifs demandent des miracles et les Grecs cherchent la sagesse: ²³ nous, nous prêchons un Christ crucifié, scandale pour les Juifs et folie pour les païens, ²⁴ mais puissance de Dieu et sagesse de Dieu pour ceux qui sont appelés, tant Juifs que Grecs. ²⁵ Car la folie de Dieu est plus sage que les hommes, et la faiblesse de Dieu est plus forte que les hommes."

Ici s'exprime que l'expérience de la croix est centrale chez Paul. C'est la croix qui lui permet d'être performant!

3.5. Le retournement des questions

À Jésus, Pilate pose la question: "*Qu'est-ce que la vérité?*" Jésus n'y a pas répondu. Paul aussi aurait pu être sans réponse sur la "performance". Mais il dit que tout vient de Jésus crucifié.

À nous est ici posée la question de la performance: "*Ét vous êtes sans critères?*" La réponse de la foi et de la théologie est d'un autre ordre. Il faut peut-être s'en remettre à d'autres raisons pour justifier la performance. Il y a un but ultime, un "projet de vie" qui aide Paul à aller jusqu'à la mort et à témoigner à Rome. Cette conviction, ce projet est capable de compenser ses propres limites et ses propres forces. Reconnaître aussi ses limites ne serait-il pas un critère de performance? On veut souvent mettre la performance du côté de la force; mais n'est-elle pas aussi de pouvoir déployer ses propres limites comme des éléments de sa performance?

Dans l'Évangile, lorsque les invités se précipitent pour se mettre à la première place, c'est aussi dans une idée de performance. Qui est le plus grand? *"Il se leva entre eux une contestation: lequel d'entre eux pourrait être tenu pour le plus grand? Jésus leur dit: les rois des nations dominent... Que le plus grand parmi vous se comporte comme le plus jeune... Moi, je suis au milieu de vous comme celui qui sert!"* (Lc 22: 24-25).

Le plus grand est celui qui est pour être au service. Voilà le progrès!

3.6. La performance pour le service des frères

L'Évangile apporte ainsi d'autres dimensions: la performance pour quel service?

Pour le service des frères:

- par la vie économique;
- par la vie sociale;
- par la vie en Église.

La question de la performance ne se pose pas d'abord en termes économiques mais en termes de service.

Les critères de relations humaines doivent être au service de la personne... et pas d'abord au service de l'entreprise.

Il y a du grain qui tombe dans la pierraille, du grain qui tombe dans la bonne terre... Il y a du grain qui meurt... et du grain qui donne cent pour un. Le grain est pour le service de produire de la farine ou pour être semé à nouveau. (Le Semeur, Mt 13.3-23; Mc 4.2-20; Lc 8.4-15.) La parabole du semeur présente les différentes catégories d'auditeurs avec leurs résultats.

3.7. Discussion

En prêtant attention aux ressources humaines, on donne des possibilités de s'épanouir encore plus, de découvrir ses talents.

Quelqu'un qui a des possibilités aujourd'hui, saura, après une formation, une remise en cause qu'il peut faire autre chose et plus.

Dans les ressources humaines, comme pour tous les gens qui travaillent dans le secteur social, il y a des évaluations. Or, pour les choix de financements, pour la survie d'emplois, il faut pouvoir justifier avec des indicateurs. On se met alors dans des logiques comptables et d'indicateurs chiffrés, qui tendent à appauvrir les notions de performance.

D'ailleurs, "service du personnel" semble être l'appellation la plus exacte en entreprise, pour montrer le rapport à l'humain. Ce n'est pas la même chose que d'avoir une "direction des ressources humaines" ou un service de "gestion du personnel". Les mots, les titres des services disent déjà un peu de cette performance dont on parle.

Atelier 3 - Performance individuelle et collective

1^{re} partie : Échanges d'expérience

Les membres du groupe présentent des profils diversifiés. On a commencé par un tour d'horizon des champs dans lesquels la notion de performance est pertinente.

1.1. La performance dans l'économie marchande

“Performance” fait immédiatement penser à entreprise et économie. C'est le domaine auquel on pense d'abord, à l'évocation de ce terme. C'est aussi celui où l'exigence de résultat, de performance est le plus mis en avant.

Les entreprises sont elles-mêmes participantes d'une performance collective à travers l'évolution de la technique comme dans leur organisation. Nous sommes interpellés par la question du “jusqu'où?”. Tout évolue mais savons-nous où et jusqu'où nous voulons/pouvons aller? À part la santé où nous avons encore beaucoup à découvrir, ce questionnement vaut pour de nombreux domaines. La croissance de l'activité des entreprises nous est présentée comme indispensable mais on ne peut imaginer qu'elle soit infinie.

Il y a souvent lieu d'être interpellé par un décalage dans l'entreprise entre la vision de la performance et de la stratégie au niveau de la direction et à celui des salariés. D'où l'importance de donner à ceux-ci (individus) une vision de la performance à atteindre (collectif).

Cela n'est pas facile à mettre en pratique. Le juste milieu entre donner une vision collective et montrer à chacun quelle doit être sa performance individuelle, peut être difficile à trouver. Par exemple, une très grande entreprise a refondu depuis trois ans le fonctionnement des entretiens individuels des cadres et agents de maîtrise. Un système où dominait le qualitatif (voire le flou) a été remplacé par une logique quantitative. Chaque salarié se voit fixer cinq objectifs chiffrés sur lesquels il doit s'engager. Sa performance sera jugée l'année suivante sur l'obtention ou non de ces objectifs. Si la vision de la performance individuelle attendue est tout à fait claire, il en a résulté, en moins de deux ans, l'apparition d'un profond individualisme, chacun ciblant son action sur ses cinq objectifs personnels. Ce fonctionnement est très visible dans les équipes en charge du développement de nouveaux produits. On y organise chaque semaine des réunions d'arbitrage pour faire prendre par la direction de projet les décisions qui ne peuvent plus être prises au niveau inférieur, car elles génèrent un conflit entre des objectifs individuels. Une vision trop individuelle de la performance peut vite mettre en péril le bon fonctionnement collectif des équipes.

Notre performance est la valeur que nous apportons à l'entreprise. Il faut se justifier; il y a compétition. Le collectif doit reconnaître la performance individuelle

pour qu'elle ait une valeur. Il est important de donner une valeur humaine à la performance.

Des groupes industriels ont mis en place des politiques de gestion des ressources humaines qui allaient beaucoup plus loin que le seul "gagner plus". Ils ont même créé un service en charge de l'organisation et de la formation pour travailler une planification humaine et sociale, en plus de la planification habituelle dans l'entreprise.

Une application en a été l'expérience des "groupes autonomes" : quitter l'homme-robot pour aller vers un système où la performance de l'équipe serait plus grande que la somme des performances individuelles, lorsqu'on donne de l'autonomie à l'équipe pour atteindre ses objectifs. Ce fonctionnement a été expérimenté pour le démarrage d'une nouvelle ligne de fabrication, démarrage qui s'est finalement avéré très difficile car des individus ne voulaient pas entrer dans la dynamique du groupe. Ces comportements résultent de la peur que peut générer le changement. Le raisonnement collectif n'est pas inné pour tous, et toute expérience collective est limitée par la capacité de chacun à intégrer le groupe.

La motivation des équipes est fondamentale. C'est un élément clé, même s'il n'est pas suffisant

La performance est liée au type de management. Il n'y a pas un modèle unique mais des types adaptés aux circonstances particulières que vit l'entreprise. Et quel que soit le type de management adopté, il faut un leader qui soit un vrai patron. Les équipes ont toujours besoin d'un chef.

La limite est posée par la "culture de l'entreprise", qui fait que certains types de management obtiendront du résultat alors que d'autres conduiront à des blocages. Cette culture transcende les personnes. On peut changer une équipe dirigeante mais cette culture perdurera. Ceux qui rachètent une entreprise et pensent la faire changer complètement se heurtent rapidement à ce problème. Six fusions sur dix échouent à cause de cela.

1.2. La performance dans la production non marchande

L'action sociale - service public

Si l'économie marchande est classiquement associée à la notion de performance, on associe volontiers la production non marchande à celle de service, voire de gratuité; elle ferait partie d'un univers totalement étranger à la recherche de performance. En réalité, si la performance économique n'est effectivement pas leur priorité, les acteurs de la production non marchande ne se sentent pas moins redevables de l'atteinte d'une performance.

Dans le travail social, aborder la notion de performance met face à deux difficultés:

– Les personnes rencontrées sont confrontées aux questions d’adaptabilité, de dignité... quel est le sens de la performance pour elles?

– Comment estimer la performance dans le travail social? Dans ce domaine, le qualitatif prime toujours sur le quantitatif. Comment juger la performance d’un travailleur social en préservant la liberté des personnes en difficulté?

Si ces points indiquent les limites du champ de la performance, la question du financement des projets d’action sociale montre à quel point elle est malgré tout importante.

La performance, individuelle ou collective, est difficilement quantifiable: le travail social est un “investissement” qui se réalise dans le cadre d’une volonté politique. Mais il ne peut exister s’il n’est pas financé.

À côté des actions qui répondent à l’urgence sociale, des actions préventives sont également menées: mais leur financement est parfois difficile à trouver. Ces actions peuvent être individuelles ou collectives; par exemple dans les écoles, prévention de la violence, initiation à l’équilibre budgétaire, à l’équilibre alimentaire. Quelle est la “lisibilité” de ce type d’actions, pour les politiques qui les impulsent... et pour les électeurs qui orientent l’action des politiques?

Et si l’on regarde la manière d’évaluer la performance des travailleurs sociaux eux-mêmes?

Bien que difficilement quantifiable, la performance peut être évaluée par des entretiens individuels au cours desquels des objectifs d’amélioration personnels sont fixés, et par des démarches de professionnalisation par la formation ou la validation des acquis professionnels.

D’autres critères de performance peuvent être le nombre de personnes aidées ou soignées: mais que reste-t-il de l’éthique et de la qualité des prestations, lorsqu’on est amené à “faire du chiffre”?

La vocation d’un travailleur social est de rendre autonomes les personnes en difficulté. Moins de personnes en difficulté ne serait-il pas un indicateur de performance?

En regardant les types d’évaluation existants, on constate qu’on est systématiquement dans une logique d’évaluation par la hiérarchie supérieure. Comment pourrait-on faire pour interroger “la base”? Dans le cadre de l’aide sociale, les personnes aidées ne sont-elles pas les plus à même de s’exprimer sur la qualité du service qui leur est rendu? Il leur est proposé de répondre à des questionnaires d’évaluation. Mais ces formulaires sont parfois compliqués et dans certains cas remplis avec l’aide d’un professionnel. Quel est alors le degré d’objectivité des réponses?

D’une manière plus générale, on constate que ces tentatives d’évaluation autres que par la hiérarchie supérieure, sont limitées à des appréciations de clients finaux, comme dans l’hôtellerie, les transports, et rares sont les évaluations en interne dans les entreprises ou les structures.

1.3. La performance quand on n'est pas salarié

Le travail à temps partiel est important pour l'équilibre familial et les enfants mais pas évident à faire reconnaître professionnellement.

La famille et les études des enfants: il faut être performant et tenir le coup. Que fait-on collectivement pour que tous tiennent le coup?

La recherche médicale: tout n'aboutit pas. Quelle performance?

En chômage récent

Une étape indispensable pour structurer un projet professionnel est de se faire aider, de faire un bilan sur soi, qui doit répondre aux questions suivantes:

- “*Ce que je sais faire*”, mes compétences et mon savoir-faire.
- “*Ce que je suis, ce que je peux faire*”, mes aptitudes, ma personnalité et mon savoir être.
- “*Ce que j'aime faire*”, mes motivations, goûts et envies; je prends du recul: qu'est-ce que je veux vraiment faire?

C'est à l'intersection de ces trois facteurs que se trouve, en principe, l'épanouissement et donc la progression vers la performance individuelle. C'est pourquoi il nous est proposé de passer d'un statut de demandeur d'emploi à celui d'offreur de service.

Une expérience de simplicité volontaire

Un des membres du groupe a décrit son parcours atypique, sans emploi depuis huit ans, une situation propice à la découverte de sa place au sein d'une société construite autour du travail. La logique qu'il a suivie et les étapes par lesquelles il est passé dans ce parcours, démontrent une véritable recherche de performance.

L'apprentissage d'une vie simple, assurer ses besoins primaires, se nourrir, se loger, payer ses charges. C'est la phase élémentaire et volontaire: comment vivre avec un revenu faible?

La satisfaction de ses besoins de connaissance: développer des expériences, des compétences et se former un esprit critique. Trouver sa place dans la société et le monde en prenant du recul: c'est le fruit de réflexions et de productions intellectuelles personnelles. C'est la phase du besoin d'équilibre entre rigueur et discipline.

De ce travail sont nées des performances:

- individuelles: modélisation d'audit et d'organisation de postes de travail, rédaction d'un essai (quatre ans de travail) qui a donné un sens à sa vie et lui a apporté de nouvelles compétences;
- collectives: rôle d'acteur dans des courts métrages, secrétaire d'une association, organisateur d'une manifestation pour le développement durable, conférencier en devenir.

La promotion de sa vision de la société: structurer des idées pour se faire une vision de la société qui devienne le moteur de sa performance. C'est la phase du désir de progression en conciliant ses acquis.

L'analyse de cette expérience de vie montre qu'il y a réellement obtention d'une performance, mais on peut s'interroger sur les moyens de mesure et de reconnaissance de celle-ci. Où positionner le curseur? Quelles interprétations de la performance sont à tirer?

Cette expérience pose également la question de la finalité: quelle est ma contribution à la société dans laquelle je vis?

Bien qu'il soit important de se réaliser au travail, cette expérience souligne combien il est également important de le faire en dehors du monde professionnel, source d'épanouissement, d'équilibre et de performance.

À la retraite

Peut-on raisonnablement imaginer qu'un homme qui a passé sa vie à chercher à atteindre une performance dans le monde du travail se retrouve, une fois à la retraite, dans un monde construit de manière totalement différente?

Une des principales questions auxquelles se trouve confronté un retraité est: "*Que faire de son temps?*" Se doit-il d'être "débordé" en remplissant son emploi du temps par des actions de bénévolat? Le référentiel collectif attend de lui qu'il le soit; la société lui dit également: "*Tu as du temps, fais quelque chose d'utile.*"

Cela rejoint un besoin que ressentent les jeunes retraités: face à la peur de l'agenda vide, on le remplit. La vie professionnelle structurait la vie, avec notamment le besoin de gagner sa vie qui lui donnait un sens. Mais le retraité n'étant plus tenu de travailler pour gagner sa vie, le moment vient pour lui de se demander ce qu'il recherche vraiment. Il recherche un nouveau sens à sa vie et peut s'engager à fond dans le relationnel extérieur.

La mesure de sa nouvelle performance ne serait-elle pas son épanouissement et celui de ses proches?

1-4 - La performance au niveau de l'État

Le rôle propre de l'État est de structurer et d'organiser à l'échelle collective l'activité et la vie des citoyens qui le composent, et de les protéger. Comment le collectif se construit-il dans ce contexte? Le collectif est-il l'agrégat des individualités? L'addition des actions individuelles réclame de donner un sens à l'action et aux valeurs qui la sous-tendent, avec un éclairage global. Ét-il intéressant de s'interroger sur le rôle que peut avoir un État dans la construction de la performance. Les pays en voie de développement vivent le décalage entre performance individuelle et collective. Les gens y créent énormément de petits boulots individuellement, mais il manque une volonté politique pour fédérer toutes les initiatives. Tout reste à faire (infrastructures, énergie, moyens de transport...), alors que la volonté individuelle et l'énergie de la population sont là. On attend de l'État qu'il donne un cadre et une cohérence aux actions individuelles pour permettre un développement.

Du fait de l'émergence dans la conscience collective de toutes ces questions, on voit se développer des approches nouvelles de la performance des États, qui ne se limite plus à la seule notion de PIB, mais intègre d'autres biens tels que la santé, l'éducation, le bien-être, l'environnement, etc...

2^e partie: Les différents champs de la performance

2.1. Les différents niveaux:

L'individu

- Se fixer ses propres objectifs et devenir acteur de sa propre vie nécessite lucidité dans la prospective, intelligence, indépendance d'esprit et force morale.
- Plusieurs cas d'expériences personnelles montrent l'importance de cerner l'identité de l'être, ses capacités, sa volonté.

Les groupes de proximité et les structures

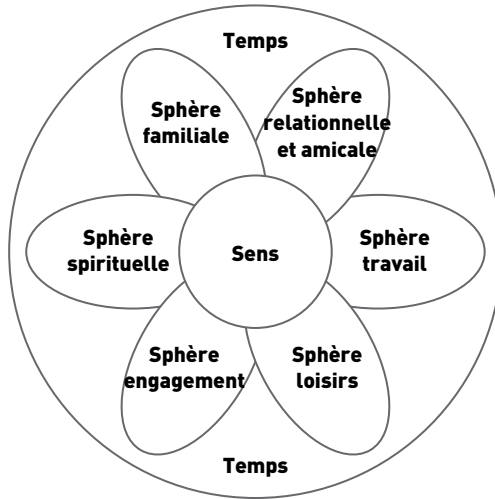
- La performance d'équilibre intègre les besoins de Maslow, notamment d'appartenance (famille, positionnements sociaux, cercles de pensée).
- L'entreprise: sa raison d'être est de produire de façon rentable des biens et services. Une entreprise se construit sur trois piliers: vision, mission et valeurs. Il faut viser plus loin que la simple survie de l'entreprise: vers la pérennité de l'écosystème planétaire intégrant aussi l'espèce humaine.
- La performance des organismes sociaux et associations tendra également dans cette direction. Toutefois la pression publique via les media impose aux politiques des résultats rapides, au détriment du fond, et les lobbies qui défendent des intérêts sectoriels ou particuliers imposent souvent la loi du plus fort plutôt que l'intérêt général.

L'État-Nation et le supra-national

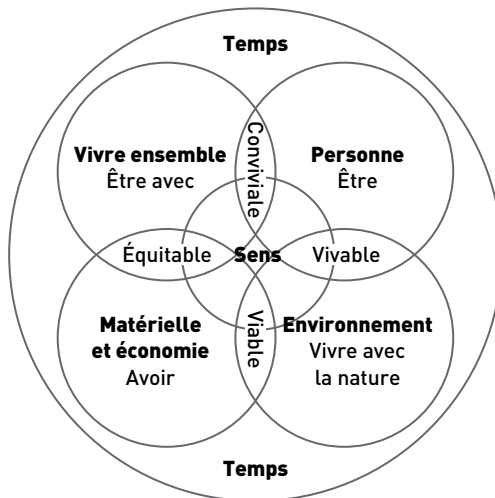
Au-delà de la performance globale mesurée sur des bases strictement économiques (PIB, déficits, taux d'endettement), on a tendance à intégrer désormais des paramètres liés au développement durable, à la santé et au bien-être.

Les arbitrages sont difficiles à cause des priorités qu'il s'agit de qualifier, de quantifier et de pondérer, alors que certains États puissants se comportent en prédateurs...

2.2. Les sphères de la performance individuelle



2.3. Les sphères de la performance collective



3^e partie: Quels enjeux pour l'individu et la collectivité?

3.1. La finalité de la performance

Que veut dire être performant aujourd'hui? Est-ce devenir le premier, faire mieux que l'autre, toujours vouloir gagner, être reconnu le plus fort? Ou s'agit-il d'un moyen d'organiser un ordre social qui responsabilise et hiérarchise les individus en leur confiant des missions pour le bien commun, dans l'ordre politique, économique, social, sportif, associatif, etc?

En tout état de cause, réaliser une performance nécessite un investissement personnel fort pour exploiter un don, un talent, des facteurs intellectuels et physiques. La performance est liée à l'état physique et moral de l'individu, à ses aspirations personnelles mais aussi à la pression de l'environnement économique et social dans lequel il vit.

La question de fond est de savoir si c'est l'homme qui doit être au service de l'économie ou l'inverse. Vouloir toujours plus, aller toujours plus loin est-il encore un idéal? Ou bien est-il souhaitable d'apprendre à vivre en meilleure harmonie avec son environnement économique, social et naturel?

Pour nourrir l'estime de soi et son besoin d'appartenance, l'individu doit soumettre sa performance au regard des autres, à travers le filtre des normes et des règles établies et reconnues par tous. Or les critères de performance sont plus ou moins lisibles selon la sphère dans laquelle ils s'exprime, et il n'y a pas d'indicateur universellement valable: car les critères ne sont pas identiques pour tous ceux qui doivent en juger...

3.2. Le rôle du leader

L'adhésion de chaque individu à un projet et le partage d'une vision commune sont les ingrédients fondamentaux de la performance collective. Le rôle du management et du leader charismatique est de permettre à chacun de s'approprier le projet collectif. Son charisme repose sur sa force de conviction; c'est souvent un homme en vérité avec lui-même et qui met en pratique les valeurs qu'il porte. Mais cette vision idéale cache parfois un fossé entre les attentes et exigences des individus et la capacité du leader.

3.3. La question de la performance dans l'Évangile

Dans l'épisode de Marthe et Marie, Marthe s'agite pour préparer le repas en vue d'accueillir ses invités, elle reproche à Marie de ne rien faire... Et pourtant, en écoutant les paroles de Jésus, c'est Marie qui a fait le bon choix (Lc 10,38-42).

Est-ce la qualité du repas qui prime sur la présence aux invités? Est-ce le décor qui apporte de la chaleur ou l'écoute et l'attention portée à ses convives? En d'autres termes est-ce la forme au détriment du fond?

Est-il question de performance dans l'Évangile? Jésus et les Apôtres se reconnaîtraient-ils dans nos critères de performances économiques? Jésus, mort à 33 ans

sur la croix, a-t-il été performant selon nos critères? Il vivait dans la simplicité matérielle volontaire, il enseignait sans violence avec conviction, il prônait l'amour du prochain, le pardon, la présence à l'autre, la gratuité et le partage. L'histoire de Jésus nous renvoie peut-être à ce qui est essentiel, car il a provoqué par son exemple un changement profond de la civilisation.

3.4. Les dérives de la performance

Il y a un terme générique qui qualifie les dérives de la performance : la tricherie, le non-respect des règles du jeu, qui a pour résultat la fausse performance et la disqualification. La corruption, le dopage, le détournement, la reproduction, le plagiat sont des formes de dérives dans différentes sphères de l'activité.

L'environnement économique et social peut entraîner des conséquences graves. L'histoire contemporaine montre qu'une idéologie comme le nazisme et son système bureaucratique a conduit à l'extermination de millions d'innocents. Car la bureaucratie a joué un rôle fondamental, en fonctionnant sur un principe d'irresponsabilité éthique : un bon fonctionnaire était celui qui exécutait bien son travail mais ne se posait pas de question quant à la finalité et à la nature de sa tâche. Il y a eu confusion entre moyen et finalité, la performance était devenue l'idéal.

Notre société connaît aussi des risques de dérives importantes, par la banalisation d'un idéal de vie dans lequel il faut être le plus beau, le plus fort, le plus riche, le plus puissant. On est en pleine vanité!

3.5. La finalité de la performance ramène à la question du sens

Comme l'avait compris Darwin, les sociétés les plus performantes ne sont pas celles où règne la loi du plus fort au détriment du collectif et de l'environnement. En réalité, les individus ont du mal à adhérer à une société qui manque d'idéal et de valeurs fondatrices. En revanche, les sociétés les plus performantes sont celles qui sont capables de prendre en compte les plus faibles, qui agissent en fonction de principes moraux, qui valorisent l'émancipation des facultés intellectuelles, psychologiques et relationnelles, et qui vivent en harmonie avec leur environnement. Celles-ci sont le chemin d'une société à la recherche du bien commun.

Atelier 4 - Performance et foi chrétienne

1^{re} partie : Échanges

1.1. Que cherches-tu ?

Un tour de table a permis à chacun d'exprimer ses attentes et ses motivations :

- les valeurs chrétiennes sont importantes, la foi imprègne la vie ;
- désir de témoigner de notre foi chrétienne dans nos milieux de vie ;
- volonté de sensibiliser les évêques sur certains points ;
- mettre (remettre) l'homme au centre de l'économie ;
- inviter à porter un regard chrétien sur les personnes ;
- saisir l'opportunité de la crise actuelle pour réfléchir à la performance ;
- se convaincre que la Création se poursuit et qu'elle est l'œuvre de l'Esprit ;
- comprendre que la performance, dans l'Évangile, c'est la victoire de l'amour ;
- quand on aime, on réussit ;
- se donner des points de repère pour apprécier la performance.

1.2. Lève-toi et marche

Notre discussion fait ressortir des remarques et des questions de fond :

- Le désir d'accumuler des richesses, du capital, produit des effets pervers ; on est frappé par le pouvoir anesthésiant de l'argent.
- Beaucoup de personnes ne parviennent plus à libérer leur parole. La peur apparaît comme un dénominateur commun à beaucoup dans la vie active.
- Il est vital de savoir écouter les personnes et de trouver les mots qui leur parlent le mieux.
- Plus on grimpe dans la hiérarchie, plus on a peur et moins on ose dire les choses en vérité. Il y a une contradiction forte à l'intérieur des personnes entre l'augmentation des performances et le courage : c'est comme un effet de vases communicants.
- Dans beaucoup de situations, les personnes ne trouvent un sens à leur vie qu'en dehors de leur travail : d'où vient ce divorce entre l'homme et l'entreprise ? Dans le passé, les gens se donnaient volontiers, alors même que leurs conditions de travail et de rémunération étaient moins favorables qu'aujourd'hui.
- L'intérêt collectif s'est dissous dans l'invasion de l'intérêt individuel.

Puis, quelques situations ont illustré des problèmes actuels relatifs à la performance :

- La négociation d'un accord d'intéressement au siège d'un groupe : le mode de répartition du montant d'intéressement rendait cette démarche très peu "intéressante" pour les salariés. Déficit de sagesse et de justice engendré par l'esprit ultra libéral (ceux qui touchent les plus gros salaires sont par définition les plus méritants).
- Mise en place d'un Plan d'épargne entreprise (PEE) : une démarche qui excluait à l'origine les non-cadres. Deux phénomènes révélés par ce processus : le désir de se donner bonne conscience et le changement d'attitude lorsqu'on est atteint "au

portefeuille”. Sortie de crise par la question : au fond, quel est notre projet collectif ?

– Cas d’une rétribution proposée pour les collaborateurs méritants, travaillant dans des conditions dures et ne bénéficiant pas de rémunération variable : blocage de la direction, qui ne veut pas créer de précédent et se retranche derrière les contraintes de la loi.

– Ouverture du capital (reprise d’entreprise) : le projet initial de n’associer que le principal collaborateur au capital heurtait la vie de groupe, vécue depuis longtemps comme une valeur clef dans l’entreprise. Le principal actionnaire a pris le risque de faire entrer plusieurs collaborateurs au capital.

1.3. Oui nous pouvons

“Peut-on être cadre chrétien, animé par un idéal de foi chrétienne, dans une société multinationale, dont la principale finalité est économique ?”

Premiers échanges

“Je me dis : est-ce que je suis à ma place ? Suis-je toujours juste ? Dans ce dilemme, le sacrement de réconciliation m’aide.”

Le rôle du dirigeant est de faire réussir les personnes ; aller au bout de ce qui est en notre pouvoir pour, sinon sauver, du moins aider la personne en difficulté. Notre performance de managers chrétiens est que les hommes soient performants tout en étant bien là où ils sont.

Le Christ est venu chercher les Apôtres sur leur lieu de travail. Cela doit nous interroger sur notre véritable engagement de chrétien dans notre univers professionnel.

– C’est en essayant d’être juste que l’on témoigne du respect à la personne.

Faire valoir ses convictions peut faire infléchir les décisions.

La foi, c’est se mettre face à soi et à Dieu en se disant : *“Ai-je fait le maximum de ce qui est en mon pouvoir ?”*

– L’incompréhension entre patrons et salariés naît souvent des différences de motivation :

– le manager raisonne performance ;

– le collaborateur raisonne satisfaction.

L’exigence du “bon” manager, à plus forte raison chrétien, consiste à chercher à concilier les deux ; se placer dans la culture du “et”, non pas du “ou”.

Les valeurs chrétiennes et la performance économique

Nous considérons que foi et performance ne sont pas incompatibles. Partant de cette conviction, nos valeurs chrétiennes comme notre foi peuvent être un guide pour atteindre la performance économique exigée en entreprise.

Nous reconnaissons à la recherche de la performance économique toute son utilité; c'est une nécessité pour que l'entreprise existe dans la durée. En ce sens, justice et performance sont nécessaires pour être dans une dynamique de profits. Elles tendent l'homme et l'entreprise vers le haut.

La foi est un appel; elle nous aide à "faire des miracles".

En effet, n'avons-nous pas déjà eu l'impression que tout nous réussit quand on se sent "juste", c'est-à-dire en cohérence avec ses convictions et ses valeurs chrétiennes ou humaines? Être congruent avec ses propres valeurs est porteur de performance.

La foi est comme une boussole intérieure qui aide à discerner si on est juste dans ses comportements et ses décisions dans le monde économique.

Exemple 1 : la mise en œuvre d'un accord d'intéressement; le mobile qui a animé l'un d'entre nous dans cette négociation a été la valeur de justice. En son nom, il a pris des positions et fait des choix.

Exemple 2 : un prêtre ouvrier partage les conditions de vie des travailleurs portugais dans une industrie sidérurgique, durant les grèves de 1968; par sa présence il a rendu possible leur vie impossible et son témoignage de vie a posé question au dirigeant de l'époque.

Pour les chrétiens, la performance se place au-delà de l'économique : cela nous permet de nous accomplir dans l'"être" et pas seulement dans le "faire". C'est ainsi que, face à des décisions nécessaires économiquement, le chrétien peut faire la différence par sa manière de faire et d'agir, en étant fidèle à ses convictions.

Être fidèle à sa foi chrétienne dans le système économique

En faisant le parallèle avec ce que dit saint Paul : "*Il faut obéir aux autorités locales*", être fidèle aux commandements de Dieu, c'est permettre à l'homme de trouver les conditions de sa liberté.

Or nous constatons que, dans le monde professionnel, nous ne sommes pas toujours fidèles à ce que nous demande le Christ.

Mais nous pouvons faire bouger le système à partir de nos propres valeurs. En agissant par effets "gouttes d'eau", on finit par créer des rivières! Mais veillons à ne pas partir en croisade, car cette attitude finit vite par s'éloigner du respect de l'autre.

Exemple : "*Au siège de mon groupe, un collaborateur est disqualifié par son patron; un départ négocié est conclu. Je lui ai proposé de prendre un temps pour échanger sur ses lendemains; j'ai eu le sentiment de l'accompagner pour devenir plus homme et responsable.*"

1.4. Tu as du prix

Le chrétien en entreprise respecte l'autre plus que jamais. La reconnaissance d'au-

trui est indispensable pour qu'il ait le sentiment d'exister. Le regard qu'on porte sur l'autre est essentiel en tant que chrétien, à plus forte raison quand on est en position de manager. Il est alimenté par notre intention pour lui et donc par nos croyances intimes et profondes.

"Quand tu donnes une pièce à un mendiant, ce n'est pas la pièce qu'il veut, c'est ton regard" (G. Guillbert).

"Les trois marmites et les trois sifflets": les hommes ont besoin de reconnaissance, d'autonomie et d'affiliation ; ceci est particulièrement vrai en entreprise.

Manifester de l'attention à l'autre, c'est montrer qu'on croit en lui ; on l'aide ainsi à croire en lui-même ; dans ce lien aux autres, on fait vivre la solidarité humaine. On peut réintroduire de la relation humaine dans des activités à finalité économique, pour autant qu'on sache prendre le temps de s'intéresser à l'autre. Quand on a partagé du temps avec un collaborateur, ne lui serre-t-on pas la main différemment ?

Cette posture est d'autant plus nécessaire que l'on constate qu'elle se raréfie dans nos entreprises à cause du "toujours plus en toujours moins de temps" et du diktat de l'urgence. Or se laisser transformer prend du temps.

Il nous semble pertinent de mesurer les emplois autant à leur valeur ajoutée humaine qu'à leur valeur économique. Et pourquoi ne pas militer pour recréer des emplois pourvoyeurs de relation humaine ?

Suggestions

En introduisant plus de sciences humaines dans la formation des jeunes, on peut espérer davantage d'intérêt et de respect pour l'autre.

Quelle est la motivation des jeunes à la fin de leurs études ? Où situent-ils la performance ? Dans leur cursus leur est proposée la conduite de projets autres qu'économiques, parfois humanitaires.

Produire du bien fait tâche d'huile, chacun à son niveau de responsabilité, au cœur des équipes, des organes de décisions.

Une manière de faire contrepois au tout économique est de s'assurer que l'entreprise a un projet : cela permet à chacun d'exister et de donner du sens à son travail.

Nous redisons que la période de crise traversée ces derniers mois est propice à une vraie prise de conscience et à des changements possibles. L'expérience du micro-crédit en Inde en est un exemple déjà ancien. C'est le point de départ de l'analyse concrète d'une situation d'urgence, dans laquelle il faut inventer un nouveau système économique profitable au plus grand nombre, aux plus simples.

Un point important : le Christ n'a pas fait la révolution, ses emportements sont très rares, il s'intègre dans les organisations en place. C'est un exemple pour nos actions de chrétiens dans le monde de l'entreprise. Il nous est demandé d'agir

dans la discrétion, l'humilité, la première qualité à rechercher dans nos gestes et nos paroles.

Il est important de ne pas faire d'amalgame entre la personne et la fonction ; notre action doit se situer dans l'accompagnement de l'être humain que nous croisons. Des exemples existent de plans sociaux ou de licenciements où la dignité de l'homme a su être respectée.

Il est évident que le dirigeant vit dans la crainte de ne pas maîtriser. Il doit en permanence rendre des comptes. Mais *“vouloir tout contrôler, c'est déjà tout perdre”*. Dans les entreprises, on utilise de plus en plus d'indicateurs de mesure ; le process devient plus important que le reste : où est la place de l'homme dans tout cela ? La parabole du jeune homme riche montre que chacun reste libre face à la performance qui lui est proposée ; lui décide de ne pas suivre le Christ.

Nous sommes cependant appelés à nous positionner à l'intérieur et face aux projets de l'entreprise. Il est difficile de vivre dans une entreprise qui poursuit des objectifs ou utilise des méthodes (pots de vin par exemple) éloignés de nos convictions, ou dont l'activité s'exerce dans des secteurs discutables (tabac, contraceptifs, jeux d'argent...). Que faire ? Prendre une autre voie ? Cette possibilité existe-t-elle toujours ? Il y a le poids des obligations familiales, du quotidien à assurer. Nous sommes parfois au milieu de situations complexes, où il est difficile de prendre une décision. Il faut aussi “survivre” et pour cela doit-on tout accepter ?

Les responsabilités sont à exercer en se rappelant que le manager est avant tout *“au service de”*. Il ne faut pas confondre responsabilité et pouvoir, mais croire à la valeur de la disponibilité à l'autre, du temps qu'on lui consacre : c'est une première forme de reconnaissance de sa valeur humaine.

1.5. Le chrétien performant

Des pistes d'action :

- dire les choses en vérité dans nos relations professionnelles ;
- écrire sa déontologie personnelle ;
- écrire un vade-mecum sur le manager, le pouvoir, la confiance...
- ajouter ou définir des critères de la performance ;
- accessibilité, simplicité, temps ;
- le pouvoir est un service : être transparent, ne pas dissimuler ;
- faire grandir les personnes en faisant grandir leur confiance en elles : *“Tout est possible à ceux qui croient”* ;
- besoin de rencontres, mise en place de “cafés-foi” ?
- intervenir dans les écoles pour parler de l'importance de l'homme dans l'entreprise ;
- prendre un temps de prière sur son lieu de travail ;
- rapprocher les paroles du monde (médias...) et la Parole de Dieu (Évangile).

2^e partie: Intervention et réflexions d'Éric Olsak

2.1. Point de départ

Le point de départ de la réflexion sur “performance et foi chrétienne” est la question de la compatibilité entre performance et valeurs chrétiennes. D’après Martin Buber, il semble y avoir incompatibilité avec le catholicisme qui n’encourage pas à faire des profits: l’Espagne et le Portugal au XVI^e siècle, très riches et très catholiques, n’ont pas su (voulu) prospérer. Le système capitaliste libéral anglo-saxon, lui, est influencé par le protestantisme.

Et dans les pays de tradition musulmane, les économies sont peu développées car soumises à la Loi divine.

2.2. Performance économique et valeur chrétienne

Si l’on fait coexister présence ou absence de performance économique et présence ou absence valeurs chrétiennes, on a :

- 1^{er} cas: performance économique et valeurs chrétiennes. On veut faire cohabiter les deux.
- 2^e cas: valeurs chrétiennes sans performance économique. En entreprise, ses valeurs chrétiennes peuvent pousser un collaborateur au départ, démission ou licenciement, pour incompatibilité.
- 3^e cas: pas de valeurs chrétiennes et performance économique. Dans une multinationale, l’essentiel est le profit, quels que soient les moyens mis en œuvre.
- 4^e cas: ni valeurs chrétiennes, ni performance économique. C’est le cas du collectivisme.

La Bible est le premier ouvrage de sciences économiques, elle contient des références fortes comme se transcender dans son travail: “*Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front*”; “*Aide-toi le ciel t’aidera*”.

2.3. Dans l’entreprise

Dans le monde de l’entreprise, comment un cadre peut-il concilier valeurs chrétiennes et performance économique? Lorsqu’il y a respect de l’autre, accompagnement, soulagement de la pression quand celle-ci devient trop forte. La relation chef / subordonné, professeur / élève est compatible avec les valeurs chrétiennes. Et dans la relation, il peut y avoir aide, assistance...

Les valeurs chrétiennes peuvent être prises en compte dans le type d’entreprise qu’on veut créer ou intégrer, et dont les critères ne sont pas en premier lieu la rentabilité (au-delà de ce qui est nécessaire à sa pérennité) mais le social, comme les Sociétés coopératives de production (Scop) où l’on observe un meilleur partage des fruits de la croissance.

L’évolution du système capitaliste est (devrait être) le modèle où l’homme est placé au centre de l’organisation de l’entreprise, tout en offrant une rentabilité.

Dans les PME, il est plus facile d'appliquer un système compatible.

Vis-à-vis des personnes, on peut retrouver les valeurs chrétiennes dans le mode de management, comme le management participatif, où les collaborateurs sont associés au projet et à la performance de l'entreprise, et où est admis un certain droit à l'erreur.

2.4. Notion de justesse

La réflexion peut porter aussi sur la notion de justesse : le juste prix, le juste profit, le juste salaire... Dans une économie ouverte, et concurrentielle, il faut savoir se fixer des limites de coût, de rentabilité, de niveau de vente, de délocalisation...

Suggestion du groupe : organiser le prix de l'entreprise qui respecte l'homme.

Comment nos valeurs chrétiennes peuvent-elles apporter sens et épanouissement dans un environnement de performance ?

3^e partie : Rencontre avec Dominique Greiner

Nous avons conscience que l'Évangile ne s'intéresse guère aux performances économiques si celles-ci ne se mesurent qu'en résultats financiers. L'argent est, on le sait, un mauvais maître, facteur d'asservissement.

3.1. Performance

La performance, du point de vue du Christ, concerne l'homme, sa grandeur potentielle, le respect qui lui est dû à ce titre, l'aide à lui apporter pour qu'il reste debout, pour sa réintégration sociale, pour qu'il se libère de la peur... La peur est souvent présente dans les entreprises : peur du licenciement arbitraire, peur dans les rapports hiérarchiques avec des supérieurs ne s'intéressant qu'à la rentabilité immédiate. Peur qu'il faut vaincre grâce à la liberté, force intérieure, à recevoir et à prendre selon l'exemple du Christ.

L'attitude du Christ durant sa vie terrestre est à base de liberté, liberté vis-à-vis des contraintes ou des convenances sociales, considérant également riches ou pauvres, mendiants ou personnalités. Liberté de parole aussi : s'exprimer dans la vérité ; rien de durable ne peut se bâtir sur le mensonge ou la dissimulation.

La justice est une condition de la paix sans laquelle aucune société ne peut se développer durablement. Le développement durable, tant à la mode de nos jours, est d'abord fondé sur des relations franches et justes entre les partenaires sociaux. Sans elles, l'explosion sociale est inévitable un jour ou l'autre. Dans l'histoire, ces explosions se sont répétées régulièrement, détruisant ce qui avait été bâti jusqu'alors et générant mort et souffrance.

Le cadre chrétien pourrait se comparer à l'intendant infidèle de l'Évangile qui se fait des amis en disposant de l'argent que son maître lui a confié.

3.2. Dans l'entreprise

Dans l'entreprise, derrière la fonction, toujours voir la personne qui la tient. Discrétion, humilité, sens du compromis entre des intérêts divergents à court terme, telles sont les vertus attendues du chrétien plongé dans le milieu économique.

3.3. Point de vue du Christ

Du point de vue du Christ, où est la performance?

Elle est du côté du don : l'aumône d'une piécette faite par une pauvre veuve, non seulement de son superflu, mais du nécessaire (Lc 21,1-4); don de son temps, abandon de ses richesses pour le suivre (entretien avec le jeune homme riche, Lc 18,18-23). L'ultime performance est le don de sa vie au service des autres, des pauvres, selon l'exemple que Jésus nous a donné.

Pour Dominique Greiner, l'Évangile est l'histoire d'un échec, le contraire d'une performance selon nos critères de réussite.

3.4. Performance dans l'Évangile

L'Évangile n'est pas un livre de management ou de recettes pour faire prospérer nos entreprises; pourtant il est plein de conseils pour des entrepreneurs :

- Mettre en œuvre nos capacités, selon nos possibilités et nos moyens (Lc 14,28 : construire une tour).
- Utiliser nos ressources au service des missions qui nous sont confiées.
- Le monde économique est confié à notre intelligence et à notre sagesse pratique : gardons à nos activités un caractère rationnel et évitons de spiritualiser trop vite les événements auxquels nous participons.

Autres leçons pratiques tirées du Nouveau Testament :

- Rendre compte de l'espérance qui est en nous, expliciter ce qui nous anime (1P 3,15).
- Le doute, le manque de foi, d'espérance, de confiance, conduit à l'échec : Pierre se noie en voulant marcher sur l'eau; la tempête apaisée : *"Pourquoi avez-vous peur, gens de peu de foi?"* (Mt 8,26).
- L'abandon à la Providence : *"Ne vous inquiétez pas pour votre vie de ce que vous mangerez"* (Mt 7,25); ne pas s'inquiéter : *"Nous n'avons pas de pain"* (Mt 16,5). Les situations les plus sombres peuvent s'éclaircir soudain, hors de toute attente, dans l'amour et la charité. Le seul pain qui importe, c'est le Christ présent.
- La méfiance vis-à-vis des enseignements des pharisiens (Mt 16,12), enseignements qu'on pourrait comparer aux théories et aux idéologies économiques et sociales à base de raisonnements intellectuels, alors que c'est aussi avec le cœur qu'il faudrait aborder les problèmes.
- La peur de manquer résulte d'un manque de foi ou de mémoire des expériences de l'histoire (passage de la mer Rouge, Ex 14).

- La mort n’a pas le dernier mot. Dieu n’abandonne pas l’homme dans les enfers.
- L’avenir est plein de possibilités qu’on ne voit pas encore, le présent est plein de potentialités qui ont besoin de créativité pour se révéler et ouvrir de nouveaux chemins, besoin aussi de notre liberté pour inventer de nouvelles manières de vivre ensemble.
- Éviter de se laisser enfermer dans la course à la performance économique à court terme. Elle se paie cher, comme le prouve la crise actuelle.
- Les pauvres seront toujours là, et même de plus en plus nombreux, étrangers, attirés par nos richesses, espérant vivre des miettes tombées sous nos tables (Mc 7,28). Comment les remettre debout?
- Nous travaillons avec des gens qui, vus sous l’angle de la rentabilité, ne sont pas performants. Qu’en faisons-nous? Comment les mettre en situation de donner le meilleur d’eux-mêmes? Ces petits, ces non-performants, qui sont-ils? Seront-ils les premiers dans le Royaume?
- Une société qui délaisse ses jeunes et ses vieux, chacun se défaussant sur l’État pour prendre en charge ses vieux parents ou éduquer ses enfants est-elle performante?

3.5. Performance et pouvoir

Avoir du pouvoir, c’est être capable de prendre des décisions qui engagent l’avenir, et de sortir la Création qui nous est confiée des ténèbres, du désordre, du chaos (Gn 1). La créativité n’est pas d’imposer des idées à contre courant, mais de trouver des courants porteurs, non d’être naïfs ou radicaux, mais d’être rusés et doux (Mt 10,16). Elle sera récompensée: *“Bon et fidèle serviteur, sur peu de choses tu as été fidèle, sur beaucoup je t’établirai, entre dans la joie de ton maître”* (Mt 24,21 & 23).

Beaucoup de tentations tournent autour du pouvoir: tentation de domination, recherche de gloire... Il y a à resituer le pouvoir comme un service: *“Celui qui voudra devenir grand parmi vous, sera votre serviteur”* (Mt 20,27).

3.6. Résurrection et performance

Alors qu’on croyait s’enfoncer dans un avenir bouché, soudain s’ouvrent des perspectives inattendues, où les pesanteurs s’évaporent, et où la joie éclate, joie d’être ensemble et de se connaître, libérés des liens qui nous paralysaient.

ANALYSE DE L'EXPERT ÉCONOMIQUE

Le thème de réflexion proposé au Carrefour économique et social du Centre spirituel du Hautmont pour l'année 2008/2009 s'intitulait : "*La performance jusqu'où ?*" Face à cette problématique, le regard de l'économiste en même temps que celui du gestionnaire ou du sociologue ne peut rester indifférent, tant il est vrai que cette notion de performance apparaît extrêmement complexe, bien que d'un abord relativement simple au départ.

Dans cette optique, après être intervenu devant les quatre groupes constitués après la réunion du 18 octobre 2008, on peut mettre en avant quatre grands thèmes relatifs au sujet traité, ce sont respectivement :

- la délimitation du concept de performance ;
- le choix des indicateurs pertinents de mesure de la performance ;
- l'articulation entre la performance individuelle et la performance collective ;
- la compatibilité entre la foi chrétienne et la performance.

Concernant le premier point, pour répondre précisément à la question "*la performance jusqu'où ?*", il convient de définir avec précision ce qu'elle représente au préalable. Or sa délimitation reflète du point de vue de l'économiste une ambiguïté, car si l'on privilégie l'approche individuelle, on constate que la performance est une notion totalement subjective dans la mesure où chaque individu a sa propre idée de ce qu'elle représente à ses yeux. Les travaux effectués en psychologie par Maslow (1954) laissent apparaître cinq types de besoins, allant des plus vitaux comme les besoins physiologiques (se nourrir, boire...) jusqu'aux besoins considérés comme ultimes à l'instar du besoin d'accomplissement. Cette hiérarchie des besoins se décline sous la forme d'une pyramide, chaque individu ayant pu satisfaire un besoin s'efforce de satisfaire l'autre situé juste au dessus dans ce schéma. Dans ces conditions, un individu considérera que le but ultime à ses yeux est de devenir milliardaire alors qu'un autre estimera au contraire que toucher deux fois le Smic demeurera la référence. On imagine alors que l'effort à fournir pour arriver à atteindre ce but sera bien différent. De la même manière, on peut estimer qu'un individu adapte sa performance par rapport à des repères qui varient considérablement d'un individu à l'autre. Pour certains, ces repères pourront être constitués d'un groupe de référence auquel un individu choisira de s'identifier, pour d'autres, il pourrait n'être constitué que d'un seul individu.

La délimitation du concept de performance nous conduit à nous interroger sur le choix des indicateurs pertinents pour sa mesure. Dans cette optique, l'économiste est confronté à nouveau à des difficultés, car se pose le problème d'une certaine dichotomie entre l'aspect quantitatif de la mesure par rapport à son aspect quali-

tatif, et cela quel que soit le niveau envisagé d'analyse (microéconomique, mésoéconomique et macroéconomique). Ainsi, d'un point de vue microéconomique, si l'on se positionne par rapport à un individu, il existe de nombreux critères quantitatifs susceptibles de mesurer avec précision sa performance. Par exemple, l'évolution des ventes mensuelles réalisées par un vendeur de voitures chez un concessionnaire : toutefois ce critère ne nous renseigne aucunement sur la manière dont l'action du vendeur peut être perçue par les clients ; or dans le contexte concurrentiel actuel cela revêt une grande importance. De la même manière, si l'on raisonne au niveau des entreprises, des indicateurs comme le résultat net ont aujourd'hui autant d'importance que la mesure du "climat social" d'un aspect beaucoup plus qualitatif. Les démarches qui tendent à généraliser la RSE dans l'entreprise participent au débat qui n'est toujours pas clos à l'heure actuelle. Pour terminer, si l'on se place à présent à un niveau étatique, le choix des instruments de mesure a suscité depuis maintenant plus de deux décennies, de nombreuses discussions quant au choix des indicateurs pertinents. Les débats les plus prolixes ont eu pour cadre la remise en cause du PIB comme indicateur de mesure de la croissance et de son remplacement par d'autres indicateurs comme l'IDH, ou plus récemment par la prise en compte de l'empreinte écologique (Rees et Wackernagel, 1996) témoignant ainsi du poids des activités productives sur l'écosystème d'une zone d'activités.

La prise en compte de différents niveaux d'analyse économique dans la délimitation du concept de performance nous poussent à nous interroger sur les possibles interactions entre les performances individuelles et les performances collectives. Face à cela, deux questions se posent, l'agrégation des performances individuelles nous permet-elle de parvenir à une performance collective ? De la même manière, l'existence d'une performance collective conduit-elle à modifier certaines performances individuelles ?

Concernant le premier postulat, on peut se référer explicitement à la théorie économique classique, et plus directement à Adam Smith (1776) qui affirmait que la recherche de l'intérêt individuel était compatible avec la réalisation de l'intérêt collectif, chaque individu agit comme s'il était guidé par une sorte de "*main invisible*". De la même manière, on peut considérer qu'un individu peut se référer parfois à un leader d'opinion qui joue alors un rôle de coordination par rapport à d'autres individus semblables. On peut citer par exemple, le cas d'Aimé Jacquet qui, à la tête de l'équipe de France de football, a été pour beaucoup dans le succès de cette dernière lors de la coupe du Monde de 1998. Toutefois, il convient d'être prudent car le leader d'opinion peut se révéler parfois quelqu'un de très dangereux conduisant de fait à des situations très dures (le chef de bande dans une banlieue difficile ou à l'échelle d'un pays, le cas d'un dictateur qui transcende les foules et suscite du même coup une adhésion à une politique très contestable !). Si l'on prend le cas inverse, une performance collective peut influencer sur l'évolution des performances individuelles dans la mesure où il peut exister une dynamique

de groupe qui permet parfois à des individus isolés de se transcender. L'exemple du master 2 PJA en faculté libre de droit est là pour nous le rappeler. Certains étudiants préparant les concours administratifs et ayant des niveaux très inégaux, notamment en culture générale, ont pu progresser de manière significative grâce à la parfaite osmose existant entre les membres de cette promotion.

Pour terminer, l'essence même du Carrefour économique et social ne doit pas nous faire oublier qu'une même foi dans le catholicisme nous habite, et l'on ne peut manquer d'évoquer la compatibilité entre la performance et la foi chrétienne. À la question formulée de manière abrupte : *“Peut-on concilier la performance individuelle et la foi”*, la réponse est affirmative et elle trouve sa source dans deux directions. Premièrement, il apparaît que l'individu doit considérer un collaborateur de deux manières, d'abord d'un point de vue professionnel relativement à certains objectifs fixés en commun, ensuite d'un point de vue purement humain en acceptant que ce collaborateur puisse commettre en tant qu'individu des erreurs. L'autre direction qui rend compatible la foi et la performance, réside dans la mise en place de certaines structures productives, qui rompt en partie avec le schéma capitaliste classique d'une entreprise cherchant à faire uniquement du profit. Les multiples démarches visant à la promotion de l'entreprise citoyenne, l'existence de structures comme les Scop (Société coopérative de production) ou les entreprises d'insertion par l'économie peuvent sous certaines conditions mieux prendre en considération le facteur humain dans l'entreprise.

Pour conclure, on peut considérer que la notion de performance reste une notion fondamentale dans le fonctionnement de l'économie moderne, mais qu'elle renferme encore aujourd'hui de nombreuses controverses par rapport à sa délimitation.

Éric Olzak



RÉGLEMENTATION DE LA DÉDUCTION FISCALE POUR LES DONS EFFECTUÉS DEPUIS LE 1^{er} JANVIER 2003

Nous établissons les reçus fiscaux pour les dons supérieurs à 25€.
Si vous le demandez vous recevrez par retour un reçu fiscal ouvrant droit à une déduction d'impôt de 66% dans la limite de 20% de votre revenu imposable.

Exemple : pour un don de 100€, il ne vous en coûtera réellement que 34€.

Nom :

Prénom :

Année de naissance :

Adresse :

.....

.....

Je souhaite soutenir le Centre en participant à son budget :
Je verse un don de : 50€ 100€ 200€ autre somme : €

Je souhaite un reçu fiscal
Chèque à établir à l'ordre du Centre Spirituel du Hautmont

Merci d'adresser ce bulletin avec votre chèque au Centre Spirituel du Hautmont
BP 19 - 59420 Mouvaux



Université Catholique de Lille



Hautmont
Centre Spirituel

31, rue Mirabeau
59420 Mouvaux

Tél. 03 20 26 09 61
contact@hautmont.org

www.hautmont.org