

Extraits du livre **Complexité de la performance individuelle**

Pourquoi dans la vie professionnelle, certaines personnes évoluent-elles mieux que d'autres, à formation et compétences égales ?

Pourquoi rayonnent-elles davantage ? Quel est leur secret ? Quel est le combustible qui alimente leur feu intérieur et les rend plus efficace ?

La maturité chez l'homme est l'étape où il a atteint son plein développement. Le passé est flou, le présent est déjà passé et le futur obscur. Il est donc difficile, à un instant donné, de délimiter le moment à venir où une personne atteindra son *apogée* en terme de maturité. Cela est encore plus compliqué si l'on se concentre uniquement sur les composantes essentielles de la personnalité que sont les émotions et l'intellect.

Sachant que notre niveau de performance est directement corrélé à notre niveau de compétence, peut-on accroître notre niveau de compétence pour améliorer notre niveau de performance ? Si oui, comment procéder ?

La conception de la compétence limitée au savoir-faire pouvait s'expliquer dans le cadre d'une vision taylorienne des activités humaines. On la retrouve encore aujourd'hui dans les structures qui appliquent la gestion par les processus, à l'exclusion de toute autre méthode. Dans ce cas, elle se limite strictement au niveau de l'exécution des tâches. Quand on aborde le domaine du développement personnel, du management ou de la stratégie, cette conception paraît restrictive par rapport à une approche comme la nôtre, qui englobe savoir-faire, savoir-être, force de caractère et esthétisme.

Dans une vision globale, intégrant les aspects matériels et immatériels, le quantifiable et le qualifiable, nous considérons que

la performance est la capacité à satisfaire des attentes multiples, parfois conflictuelles.

S'il est aisé de comprendre les différentes composantes de la performance, la recherche de la satisfaction de tous est difficile à réaliser. Il n'est pas évident de donner satisfaction à des cibles dont les intérêts sont parfois opposés. Le conflit interne qui en résulte, oriente le résultat dans un sens ou un autre en fonction du bénéficiaire que l'on a décidé de privilégier. Les uns peuvent apprécier ce que l'on fait et les autres en être mécontents.

La performance globale résulte de notre capacité à trouver le juste compromis entre toutes ces revendications plus ou moins antagoniques. Le challenge est difficile. Nos choix peuvent nous permettre d'approcher d'un idéal harmonieux, mais nous devons avoir l'humilité de savoir qu'il est exceptionnel d'y parvenir. Ceci pour plusieurs raisons : nous opérons dans un univers relatif, concurrentiel et incertain.

Si le niveau de compétence d'une personne prédétermine son niveau de performance, celle-ci a le libre choix d'évoluer positivement ou non. En supposant qu'elle décide de progresser, la bonne volonté ne suffisant pas toujours, il est utile de réfléchir sur les facteurs qui permettent d'accroître la performance avant de s'intéresser à la méthode à suivre.

Nos pensées, nos attitudes et nos actions sont cohérentes avec nous-mêmes. En tout cas, nous souhaitons intimement que ce soit le cas. Nous ne nous conduisons pas différemment dans notre espace privé ou dans notre environnement professionnel. Mais ce souci de cohérence peut être la matière première d'une glue psychologique et intellectuelle qui a tendance à s'insérer dans notre esprit, si nous n'y prenons pas garde.

A supposer que nous ne soyons ni blasés, ni désabusés, nous devons nous interroger sur les facteurs qui permettent d'optimiser

nos performances. Nous en avons retenu quatre qui favorisent une évolution positive.

L'appréciation des quatre composantes du développement personnel (culture, complexité, ouverture et concrétisation) influençant le niveau de performance permet de déterminer le niveau de maturité d'une personne, la *puissance*, par analogie à la puissance d'un moteur.

La réalité d'un système complexe est objectivement la même pour tous mais la perception de chacun en est différente. Cette subjectivité individuelle du même phénomène dépend de la personnalité, de la situation et de la culture.

Quand on parle de mode de pensée, comment ne pas s'intéresser à la pensée chinoise qui singularise l'inconscient collectif de plus de 20% de l'humanité ? [...] Après les vicissitudes de la grande Marche, du Grand Bond en avant et de la Révolution culturelle, la Chine s'est peu à peu ouverte au dialogue avec le concours de près de 40 millions d'individus que représente la diaspora chinoise dans le monde. [...] Il est remarquable d'observer la similitude de la pensée chinoise avec la pensée systémique.

Le modèle des typologies cérébrales et sa jumelle, la matrice des approches managériales, sont des grilles de lecture idéales pour appréhender la complexité au travers de l'approche systémique. Elles permettent de comprendre les hommes et d'optimiser nos performances en pensant et en agissant à 360°.

Il faut avoir à l'esprit que ces modèles sont des outils qui aident à raisonner en faisant appel successivement à des logiques cartésienne et systémique dans un contexte de stabilité. N'attendons pas de ces supports méthodologiques plus que ce pourquoi ils sont conçus, sous peine de profonde déception.

Considérée comme un outil d'analyse et de prise de décision, la matrice des approches managériales présente l'intérêt de pouvoir prendre en compte systématiquement un grand nombre de paramètres afin de s'approcher de la meilleure décision possible. Elle permet de se libérer de l'impérialisme mental que finissent par produire notre personnalité, nos habitudes professionnelles et notre culture.

L'essentiel se situe au niveau du projet lui-même, qui est la manifestation matérielle de la pensée de son concepteur et donc, de la façon dont il se projette dans la vie.

Suivant qu'il est satisfait ou amer, insouciant ou inquiet, énergique ou indolent, ses desseins sont plus ou moins ambitieux et sa quête de perfection, plus ou moins intense. Se contente-t-il de vivre au quotidien ou a-t-il des aspirations plus élevées ?

Quel est le niveau de son engagement ? Et quelle sera la durée de son investissement ? [...]

Le champ des possibles est ouvert à ceux qui veulent se donner la peine de se dépasser. Les hommes de bonne volonté peuvent en témoigner.