

$$P = C \times M$$

Je me souviens d'une des équations de Christian Lemoine, le Président Fondateur du CRECI (Centre de Recherche et d'Etude sur la Communication Industrielle). Dès les années 1980, il expliquait que la performance (P) était le résultat de la compétence (C) multiplié par la motivation (M).

Cela paraissait en effet évident, la seule compétence ne suffisait pas, en revanche associée à la motivation, elle permettait d'obtenir des résultats exceptionnels. Christian Lemoine citait d'ailleurs dans ses conférences des exemples de personnalités à l'image de Wolfgang Amadeus Mozart ou de Michel Platini qui avaient connu une réussite exceptionnelle, grâce à une motivation hors du commun.

A l'échelle individuelle, cela se vérifie encore de nos jours. Et l'intérêt de la motivation sur la réussite n'est plus à démontrer. Les travaux de Daniel Pink, l'avocat américain passionné par les questions de travail, ancien collaborateur du Vice Président Al Gore, sont autant de plaidoiries en faveur de la motivation.

Mais, cette équation est-elle applicable à l'échelle collective ?

Un groupe constitué d'acteurs motivés est-il systématiquement performants ?

On a remarqué depuis longtemps qu'à l'échelle collective, un autre paramètre intervient. Pour que la performance soit au rendez-vous, il est indispensable qu'il existe entre les différents acteurs des relations de qualité.

L'équation chère à Christian Lemoine deviendrait alors : $P = C \times M \times S$. La performance (P) serait le produit de la compétence (C) multiplié par la motivation (M) et par la solidarité de proximité (S). A l'échelle de l'équipe, $P = C \times M$ permet d'avoir un groupe précieux, $P = C \times M \times SP$ tend à avoir un groupe précieux... qui gagne !

A ce stade, on pourrait s'interroger sur la raison pour laquelle la solidarité doit être de proximité.

En règle générale, la solidarité s'installe plus durablement vis à vis de personnes que l'on connaît. On pourrait argumenter que des catastrophes naturelles sont en mesure de générer de la solidarité entre personnes éloignées et qui ne se connaissent pas. C'est exact mais celle-ci n'est habituellement pas durable.

Les travaux de psychologie sur l'engagement affectif ont montré que cette forme d'engagement se développait plus facilement envers l'équipe qu'envers l'organisation, d'une part en raison de la facilité liée à la proximité et d'autre part en raison du plus grand nombre d'occasions d'exprimer des émotions positives.

A l'échelle d'une entreprise, la solidarité dans le temps sera donc plus facile à cultiver à l'échelle d'un service qu'entre des personnes de services différents. Le rôle des chefs de service et de leurs relais, les managers de proximité, sera donc sur ce point essentiel. Les chefs de service, qui se connaissent devront, eux aussi, être en mesure de cultiver la solidarité de proximité... entre eux.

Si la solidarité de proximité est la clé de la performance à l'échelle collective, est-il possible de la cultiver ?

La culture de la solidarité de proximité semble résulter de deux actions, l'une visant à augmenter les retours positifs, l'autre visant à diminuer les frustrations.

Mais alors, comment augmenter les retours positifs et diminuer les frustrations ?

En ce qui concerne les retours positifs, les leviers de motivation classiques s'avèrent efficaces, qu'il s'agisse de l'autonomie, du sens, du bon niveau de l'objectif, du sentiment de justice, des encouragements, de la gratitude...

En revanche, si ces leviers sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. Ils doivent être associés à un niveau de frustration bas, niveau que l'on obtient en étant capable de reconnaître ses erreurs, en s'efforçant d'expliquer sereinement jusqu'à ce que l'autre comprenne...

Reconnaître ses erreurs n'est pas chose facile. Et cependant, c'est une clé essentielle à la solidarité de proximité. Aller voir son collaborateur pour lui expliquer que l'on a été maladroit et que l'on est désolé de cet état de fait va permettre à un échange de se nouer et à la réconciliation d'opérer.

Il y a quelques mois, un jeune cadre me disait "*hier matin, j'ai engueulé trois de mes collaborateurs de manière catastrophique. J'ai fait exactement le contraire de ce qu'il convient de faire. L'après-midi, je suis allé voir mes collaborateurs, on a échangé dans mon bureau et le soir, nous nous sommes quittés sans être fâchés les uns avec les autres*".

Prendre le temps d'expliquer n'est jamais simple mais laisser un collaborateur au milieu du gué est catastrophique. Il va perdre du temps, il va s'en vouloir et en vouloir à son manager. Souvenons-nous que le savoir n'est jamais aussi fort que lorsqu'il est... partagé.

Si l'on a toujours admis la nécessité des retours positifs sous quelque forme que ce soit pour améliorer la performance individuelle, la nécessité de diminuer la frustration est moins abordée. Et cependant, elle est d'autant plus essentielle que nous traversons une période difficile, une période de haute mer où le niveau moyen de stress est important.

Quelle est l'influence du stress sur la solidarité de proximité ?

Chez l'homme, le stress va favoriser le replis sur soi et donc fragiliser la solidarité de proximité. Par le passé, le niveau moyen de stress étant plus bas, la solidarité de proximité était moins fragile qu'aujourd'hui.

Il convient, à ce stade de remarquer que si l'influence néfaste du stress sur la solidarité de proximité se vérifie chez l'homme, il n'en est pas de même chez la femme. En raison d'interactions hormonales et de la présence en plus grande quantité d'ocytocine, la femme aura tendance, lorsqu'elle est victime d'un haut niveau de stress à échanger d'avantage avec d'autres personnes.

En période difficile, des "équipages" mixtes seraient donc... tout indiqués.

Cette équation de la performance a un autre avantage qui vient encore amplifier son intérêt, il s'agit de son impact bénéfique sur la qualité de vie au travail.

Que ce soit en augmentant les retours positifs ou en diminuant les frustrations, on diminue le niveau de stress et donc on augmente la qualité de vie au travail.

Des études ont en effet montré qu' "une absence de soutien augmenterait de 31 % et de 43 % respectivement le niveau de stress et d'anxiété chez les hommes et les femmes ».

Il est possible de traverser la crise dans les meilleurs conditions possibles et d'en sortir mieux que nous y sommes entrés.

A l'heure où le niveau moyen de stress est important, à l'heure où le contexte de crises va altérer le moral de tout un chacun, augmenter les retours positifs et diminuer les frustrations est la clé de la réussite individuelle et de relations de qualité, relations alors source d'une véritable intelligence collective.

Si l'on fait en sorte que le management se donne les moyens d'augmenter les retours positifs et de diminuer les frustrations, il est alors possible de traverser la crise dans les meilleurs conditions possibles et d'en sortir... mieux que nous y sommes entrés !