

HALTE À LA PERFORMANCE

En 1972, le rapport au club de Rome, *Les Limites de la croissance*, prédisait un événement de basculement socio-économique au cours de la première moitié du XXI^e siècle. Quien est-il cinquante ans plus tard ? Pénuries multiples de ressources, événements climatiques extrêmes, remous sociaux, tensions géopolitiques, force est de constater que cette trajectoire se concrétise aujourd'hui. La question n'est plus de savoir si ce basculement va avoir lieu, mais plutôt comment nous allons le vivre.

Invité à Lyon par l'Institut Michel-Serres en 2022, Dennis Meadows, auteur principal du rapport, se garda bien de faire des prescriptions. Il nous invita plutôt à faire un pas de côté, en disant : « Ce sont nos habitudes qui construisent les crises. »

Notre principale habitude aujourd'hui, c'est le contrôle et l'optimisation. Nos choix, nos décisions, nos convictions sont guidés par l'idée d'une performance nécessairement positive. Nos villes, nos campagnes, mais aussi notre travail, nos organisations, nos vacances... tout est aménagé pour augmenter l'efficacité (atteindre son objectif) et l'efficacité (avec le moins de moyens possibles). Nous sommes devenus une civilisation de l'optimisation généralisée.

Et nous continuons sur cette voie. Entre croissance dite verte, « smart cities », sobriété énergétique, ou encore management libéré, la sacro-sainte performance n'est pas remise en cause. Au contraire, elle apparaît comme le rouage essentiel de la transformation. Peut-on sérieusement régler les problèmes d'un monde en basculement sans questionner la

performance ? Nous sommes arrivés à un tel niveau de surperformance que tout incrément est désormais contreproductif.

AUTOJUSTIFICATION

Commençons par la mesure quantitative du progrès : les indicateurs. Selon la loi de Goodhart, « quand une mesure devient une cible, elle cesse d'être fiable ». Dit autrement, toute performance soumise à une mesure tend à s'autojustifier jusqu'à aller contre son objet.

Pensez par exemple au sport de compétition : dopage, triche, pari financier, blanchiment d'argent... la compétition l'emporte sur le sport. De même pour l'éducation, où l'objectif d'avoir les meilleures notes entraîne bachotage, triche ou passe-droits. La performance l'emporte sur l'apprentissage. La construction du campus de Paris-Saclay sur les meilleures terres arables de France, en partie pour permettre au pays d'apparaître dans la liste des vingt premières universités mondiales par effet de masse, en est un autre exemple : nous allons désormais former l'élite française sur un territoire perdu, et tout cela, pour augmenter un indice abstrait.

L'injonction de performance confine à l'absurde dans l'expression « objectif de croissance ». Non seulement, la croissance infinie sur une planète finie n'a aucun sens, mais elle remplace aussi tous les autres objectifs, plus complexes comme le bien-être, que nous pourrions mettre en avant. La croissance donne l'illusion de l'abondance, alors qu'elle crée la pénurie ; elle dessine une trajectoire de progrès alors qu'elle menace la viabilité de l'humanité sur Terre. La performance,

en s'autojustifiant grâce à des indicateurs, écrase d'autres valeurs et nourrit une forme de pensée réductionniste toxique.

RÉDUCTIONNISME

Puisque nous ne pouvons pas résoudre tous les problèmes du monde en même temps, nous les réduisons pour pouvoir les « gérer ». Si le monde était une pelote de fils entremêlés, nous tirerions sur eux, l'un après l'autre, en espérant tous les dénouer à la fin. En réalité, plus on tire sur un fil, et plus on fait des noeuds ailleurs. Par exemple, le raccourci permis par le canal de Suez (12 % du commerce maritime mondial) a rendu l'Europe dépendante de la Chine pour des produits vitaux.

Optimiser fragilise. Le dogme de la performance nécessairement positive est un formidable soutien à la pensée réductionniste (qui valorise l'appauvrissement des interactions), contre la pensée systémique (qui se construit au contraire sur l'abondance des interactions).

Plutôt que dénouer les liens, ne faudrait-il pas plutôt les stimuler ? Comme l'écrit Stefano Boni dans *Homo confort*, ne dit-on pas « Pardon ! », de façon réflexe, quand on effleure quelqu'un, comme si les interactions devenaient difficiles, voire gênantes ? C'est certainement un des plus grands paradoxes de notre monde toujours plus interconnecté : nous multiplions les modes d'interactions, mais notre compas pour dessiner l'avenir n'a jamais été aussi canalisé et pauvre en liens. La performance nourrit le réductionnisme et s'en abreuve.

EFFETS REBONDS

Pourtant, les gains d'efficacité devaient permettre de faire des économies d'énergie et de ressources. Dès lors, ne tient-on pas là un cas de performance vertueuse ?

Comme souvent, la situation est plus complexe. Historiquement, les gains d'efficacité induits par le passage du bois au charbon, puis du charbon au pétrole, n'ont pas conduit à des baisses de consommation d'énergie, bien au contraire ! Les gains d'efficacité permettent des économies à court terme, mais l'attractivité qui en découle induit la prolifération des usages, crée de nouveaux besoins et, au final, conduit à une consommation globale plus importante de ressources.

Par exemple, les réfrigérateurs qui étaient très énergivores dans les années 1960 sont progressivement devenus plus efficaces. Leur coût – à l'achat et à l'utilisation – a donc diminué. Cela a ouvert la boîte de Pandore : ils se sont multipliés, sont devenus plus gros, se sont déclinés (la cave à vin), et sont aujourd'hui connectés. L'augmentation de l'efficacité énergétique des frigos a conduit à une augmentation de la consommation globale de ressources.

Ce paradoxe (*dit* de Jevons) est très bien documenté et depuis longtemps. Il se décline partout, de la lessive concentrée qui conduit à une augmentation de l'utilisation de principes actifs par lessive, jusqu'aux aliments au format *dit* « familial » qui stimulent plutôt la surconsommation.

Pour terminer, un des effets rebonds les plus systémiques est certainement à venir. Avec le développement des intel-