

# Ils disent... « performance »

**Originellement employée pour les courses de chevaux, au cœur du langage managérial depuis le début des années 1980, la notion de performance est, depuis vingt ans, largement remise en cause par nombre de travaux.**

Par **MICHEL MARIC**, responsable du secteur International

**D**epuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la notion de performance s'est imposée aux activités humaines (notamment sportives) et aux exploits des machines. Porteuse d'une idée de record (de l'ancien français parfomer qui subsiste dans « parfait »), la performance suppose des tests destinés à hiérarchiser avant de monter sur un podium. Dans un contexte de compétition, elle permet d'assigner une position au mérite, plutôt que par la naissance.

## UNE IDÉOLOGIE

Dans l'analyse économique dominante (néoclassique), la performance est avant tout efficacité : l'entreprise est performante si elle maximise le profit, sous contrainte de coût et de technologie. On analysera la productivité. Progressive-ment, l'économie des organisations s'intéressera aux coûts de transaction et de coordination : une entreprise performante choisit la forme d'organisation qui lui permet de limiter ses coûts. L'économie industrielle ou sectorielle se penchera sur le « pouvoir de marché », notamment lié au degré de concurrence. Les sciences de gestion lui donneront un caractère multidimensionnel et associeront la performance à l'atteinte d'objectifs stratégiques. Le « pilotage de la performance » conduira à l'élaboration de divers indicateurs réunis par des tableaux de bord devenus indispensables à un « pilotage stratégique ». Plus récemment, on introduira ici des indicateurs de mesures de « performance sociale et environnementale ».

Pluridimensionnelle et dépendante des objectifs poursuivis, la notion peut toutefois se résu-mer à une combinaison de l'efficacité (atteinte des objectifs) et de l'efficiency (à moindre coût). Large-ment mobilisée dès le début des années 1980 par les théories managériales<sup>1</sup>, la culture – et très vite le culte<sup>2</sup> – de la performance s'étendra à toute la vie sociale : sport, art, entreprise, vie personnelle et même amoureuse... La performance s'impose partout, interrogeant notre rapport au temps, aux autres, à nous-mêmes<sup>3</sup>. Porté par le néomanagement, le culte de la performance s'affirme. Il permet par exemple au chef d'entreprise de ne plus être essentiellement perçu comme dominant l'ouvrier, mais de se poser comme modèle en prétendant que la répartition des richesses, de la valeur, de toutes les valeurs, est principalement liée au mérite.

Cette idéologie de la performance est soigneu-vement réexaminée depuis une vingtaine d'an-nées, à la suite de l'épuisement du modèle for-diste : où se trouve la ligne d'arrivée de la course

à la performance ? Alors que le capitalisme s'in-quiert lui-même de l'impossibilité d'une crois-sance infinie sur une planète finie, qu'un Donald Trump par exemple l'engage vers une appropria-tion brutale et guerrière des ressources indis-pensables à la performance, l'approche apparait nettement dans toute sa brutalité et la violence qu'elle porte depuis toujours, à l'égard de soi (pour battre un record), à l'égard des autres, à l'égard du vivant.

## BRUTALITÉ ET VIOLENCE

Inspiré par les sciences du vivant, le biologiste Olivier Hamant considère l'approche en termes de performance comme un piège<sup>4</sup> : la recherche constante de rationalisation et de standardisation qui l'accompagne est nécessairement associée à un contrôle renforcé – loin d'une « autonomie des collaborateurs » motivée par l'efficacité attendue de l'autocontrainte. Avec Michel Foucault, l'auteur montre que dans ses fondements la performance s'associe tou-jours à un jeu de surveil-lance et de puni-tion qui revient à fixer des limites « sans

que celles-ci n'aient besoin d'être matérialisées par un espace », tout en leur associant « un système d'arbi-trage qui guide le jeu de façon plus subtile ». La performance est déshumanisation aussi, comme en témoigne la novlangue managériale en termes de process, de framework ou de key performance indicators (KPI, indicateurs-clés de performance). Son globish se prolonge jusque dans la sphère privée (se faire un feedback, briever ses proches, se donner une deadline pour décider des vacances...). La valorisa-tion même de la résilience en témoigne, tant sont admirables les individus qui parviennent à « sur-monter » un drame ayant percuté leur vie.

Le vivant n'est non seulement pas performant, montre Olivier Hamant, mais il se construit contre la performance en privilégiant l'adaptabilité et dès lors la robustesse, ou en termes économiques l'efficacité plutôt que l'efficiency. Cette robustesse du vivant implique à court terme de « maintenir le système stable malgré les fluctuations ». L'auteur l'affirme par ailleurs, dans un ouvrage pluridisciplinaire : « Les entreprises font face à de fortes contradictions parce qu'elles n'ont pas remis en cause la performance. »<sup>5</sup> Que l'on songe à Enron, Kodak, Nokia ou encore Lehman Brothers : faute de robustesse, les plus performants apparaissent « sur-tout comme des Titanic [incapables de] bifurquer ». ■

Où se trouve  
la ligne d'arrivée  
de la course à  
la performance ?



1. Cf. par exemple : Thomas Peters, Robert Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper and Row, 1982. Traduction française : *Le Prix de l'excellence*, InterEditions, 1983.

2. Benoît Heilbrunn (dir.), *La Performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, La Découverte, 2004.

3. Alain Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991.

4. Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Gallimard, « Tracts », n° 50, 2023.

5. Olivier Hamant, Olivier Charbonnier, Sandra Enlart, *L'Entreprise robuste. Pour une alternative à la performance*, Odile Jacob, 2025.