

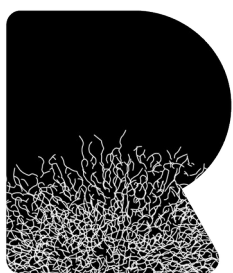
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

Définitions

- **Performance** = *efficacité* (atteindre son objectif) + *efficience* (avec le moins de moyens possibles). Approche économique associée : l'approche *multicritères* où on cherche l'optimum. Adaptée à un monde stable et abondant en ressources.
- **Robustesse** : maintenir le système *stable* (à court terme) et *viable* (à long terme) malgré les fluctuations. Approche économique associée : la *viabilité* où on cherche à être *sous-optimal* (voir par ex. Jean-Pierre Aubin). Adaptée à un monde instable et en pénurie chronique de ressources.
- **Résilience** : rebondir (l'écho par ex.) ; tomber et se relever (science des matériaux et psychologie). Puis deux dérivés :
 - **Socio-économie** : une injonction à tomber pour se relever (sélection Darwinienne mal comprise), on félicite les résilients en oubliant les autres.
 - **Socio-écologie** : capacité à se maintenir, s'adapter et se transformer dans un monde dynamique (Folke 2010) : un abus de langage des écolos (notamment la transformabilité qui n'a rien à voir avec la résilience originale), qui devraient plutôt parler de robustesse.
 - ⇒ Distinction : la résilience, c'est une trajectoire / la robustesse, ce sont des bornes qu'on élargit pour autoriser de plus nombreuses trajectoires (dont la trajectoire résiliente).
 - ⇒ Réconciliation possible : pour que la résilience ne soit pas fatale, il faut d'abord être robuste, et donc atteindre un autre compromis avec la performance.
- **Anti-fragilité** : rebondir plus haut. Même critique que pour la résilience, avec en plus le culte de la performance complètement assumé dans ce cas.



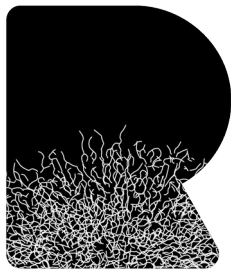
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

Le monde fluctuant / la polycrise / le monde des tempêtes

- Le monde fluctuant était une prédiction du rapport Meadows (1972). Ce n'est plus une hypothèse, c'est désormais du vécu et le point commun des rapports du GIEC/IPBES/IUCN/CIA/WEF/etc :
 - nous quittons le monde la moyenne, pour entrer dans celui de l'écart-type ;
 - nous quittons le monde en continuité, pour entrer dans le monde des ruptures ;
 - notre seule certitude, c'est le maintien et l'amplification de l'incertitude.
- Cette polycrise ne vient pas de nulle part : le monde fluctuant est d'abord le produit de notre culte pour la performance. Nous avons sur-optimisé notre économie/société/écosystème, en retour, le système s'est fragilisé et craque de toutes parts. Exemples :
 - Méga-feux/inondations/tempêtes
 - Canal de Suez bloqué 2021
 - Panne informatique CrowdStrike 2024
 - Pandémie Covid 2020 qui est plutôt une *syndémie* (maladie du système trop optimisé)
- C'est la fin du Néolithique : nous avons cru contrôler la nature pendant 10'000 ans ; aujourd'hui, la nature se réveille et nous avons perdu le contrôle ; il va falloir habiter un monde sans contrôle.
- On bascule de « l'impact de nos activités sur l'environnement » (très descendant, très contrôlant) à « l'impact de l'environnement sur nos activités » (nourrir la robustesse de nos activités face aux fluctuations, qui dureront au moins deux siècles)
- La plupart de nos croyances/idéologies/systèmes de pensée ont été créés avec l'hypothèse d'un monde stable et abondant en ressource (par ex. la concurrence libre et non faussée, la loi de l'offre et la demande, et donc le culte de la performance). Dans tout dialogue, un bon point de départ est le monde fluctuant pour comprendre et faire comprendre la pertinence de la robustesse et de l'inversion qui va avec. Ce qui nous arrive, ce n'est pas une crise écologique, sociale, énergétique, géopolitique, c'est d'abord une crise culturelle : il va falloir sortir de l'emprise sectaire de la performance.
- La performance est relative, elle stimule la compétition ; dans une compétition, ce sont les plus violents qui gagnent. Le culte de la performance, c'est une culture de la violence : contre les femmes, les plus défavorisés, les écosystèmes. La polycrise est bien plurielle.
- Commencer par le monde fluctuant évite d'entrer dans des questions morales ou polarisantes ou démonétarisées (écologie punitive, social-gauchisme, croissance-décroissance, etc.). Le champ socio-écologique vient plutôt au moment où on discute des solutions possibles au monde fluctuant.



DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

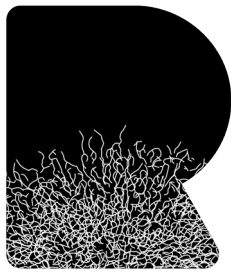
se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

La pensée systémique

- Un système (dans le sens de la « dynamique des systèmes »), c'est un ensemble d'entités reliés par des liens simples, en auto-organisation sans chef. Par ex : un nuage, une fourmilière, un mouvement de foule.
- La pensée systémique mobilise la notion de système pour comprendre et résoudre les problèmes : on change et on multiplie les interactions. « Quand vous bloquez sur un problème, élargissez-le » (Eisenhower). Exemple : ralentir sur l'autoroute pour éviter l'effet accordéon (transformer la file de voiture en un train, avec des interactions plus homogènes) et empêcher les embouteillages.
- Au contraire, la pensée réductionniste réduit les problèmes à de petits problèmes facilement gérables. Cela génère souvent d'autres problèmes ailleurs, voire aggrave le problème de départ à terme. Exemple : ajouter des voies sur l'autoroute évite les embouteillages à court terme, mais rend l'autoroute plus attractive, et conduit finalement à des embouteillages bien pires.
- Au lieu de chercher la solution clé-en-main (pensée réductionniste, linéaire), chercher les conditions dans lesquelles les solutions émergent (pensée systémique, billard à trois bandes). Exemple :
 - Face aux pénuries de ressources : fabriquer des objets sobres/fragiles/sources d'effet rebond et d'obsolescence programmée (pensée réductionniste) vs. faire des objets réparables/circulaires/moins sobres à la fabrication pour générer de la sobriété à long terme (pensée systémique)
 - Face à la crise climatique : faire des bilans carbone (mesurocratie performante, sans rien changer à notre culture) vs. donner le primat à la biodiversité (donner une place aux services écosystémiques, et réinventer notre rapport au monde)
- On bascule donc de l'abondance matérielle (le parasite hyper-spécialisé/optimisé adapté à l'abondance de ressources, mais qui réduit son adaptabilité) vers l'abondance des interactions (le symbionte polyvalent et multi-connecté adapté à la pénurie chronique de ressources et plus adaptable)
- La robustesse est une porte d'entrée à la pensée systémique. Réciproquement, tout système peut être vu sous l'angle du compromis performance vs. robustesse. La robustesse est doublement plurielle : elle se trouve dans tous les systèmes et elle ouvre des chemins pluriels.
 - Le vivant : cf le parasite vs. le symbionte, le prédateur qui chasse vs. le prédateur qui dort, la température corporelle 40°C vs. 37°C, etc.
 - La langue : cf l'algorithme performant qui coupe court à la conversation vs. la langue avec ses erreurs, ses redondances, son hétérogénéité... qui permet des nuances, des incompréhensions, et donc du dialogue

- L'ingénierie : cf le radeau adapté à la mer d'huile vs. le bateau polyvalent, l'avion de chasse optimisé vs. l'avion de ligne qui fonctionne à 50% de capacité et avec 3 systèmes autopilot indépendants, etc.
- Le sport : cf le sprint vs. le marathon ; la compétition sportive vs. le sport amateur/yoga, etc.
- Le corps : cf l'humain augmenté vs. l'humain social ; le bouclier d'Iron man (invulnérable, donc mort) vs. la proprioception (se construire sur ses vulnérabilités / fluctuations)
- La pensée systémique permet de critiquer de façon mieux construite. Par ex. pour l'IA, un aspect systémique positif, c'est la sérendipité (nouvelles interactions inattendues), et les aspects systémiques négatifs, ce sont l'accélération qui canalise, la multi-dépendance non viable aux ressources matérielles et aux travailleurs du clic, la consanguinité du design, l'effet s'endormir derrière le volant, etc.



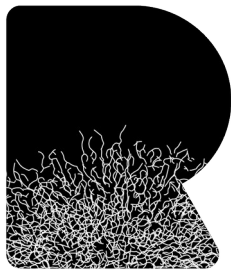
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

La robustesse n'est pas à la carte : c'est d'abord la santé commune (des territoires)

- La robustesse n'est pas une valeur morale. C'est d'abord une recette pour construire de la viabilité dans un monde fluctuant.
- Dans une chaîne de valeur (par ex. du fournisseur au client pour une entreprise), le maillon faible est :
 - le maillon moins performant dans un monde stable et abondant en ressources, parce qu'il ralentit tout le monde
 - le maillon performant dans un monde instable, parce qu'il est le plus fragile car trop optimisé
- Pour construire la robustesse, une organisation doit être robuste pour l'ensemble de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire en interne et en externe
 - Une entreprise qui serait robuste en interne mais aurait des clients toxiques pour l'environnement, ne serait ni robuste ni viable puisqu'elle détruirait son écosystème.
 - Une ONG qui serait au service de la robustesse de son territoire mais qui aurait un fonctionnement « workaholic » / compétitif en interne ne serait ni robuste ni viable puisqu'elle s'auto-détruirait de l'intérieur (burnout)
- Pour garantir une robustesse transversale, la grammaire est la santé commune : tout projet doit d'abord nourrir la santé des milieux naturels, qui nourrit la santé sociale, qui nourrit la santé des humains.
- La santé commune a plusieurs propriétés :
 - La santé sociale est certainement l'élément clé (souvent oubliée dans le OneHealth), parce qu'elle formalise le lien entre humains et écosystèmes par la systémique (sinon, c'est de la pensée magique)
 - L'économie n'est plus la contrainte d'entrée, c'est le produit de sortie : la fondation de tout projet n'est pas l'économie ; c'est le soin aux milieux naturels, qui crée du lien social, et c'est le lien social qui crée des modèles économiques.
 - La santé commune nourrit la robustesse, car elle nous oblige à considérer la robustesse dans son ancrage territorial.



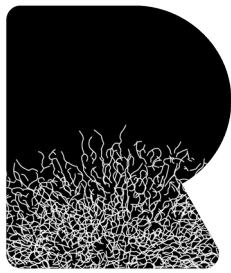
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

La joie / le chemin

- La performance, c'est d'abord « aller vers ». Le culte de la performance met l'accent sur la destination (l'autoroute, l'aéroport, l'IA, etc.). Or notre destination (finale) c'est la mort. En cohérence, les ultra-performants ont tous des projets de mort (aller sur Mars, construire des bunkers-tombeaux, etc.), en pensant éviter les fluctuations. Ce n'est pas de la joie, au mieux, c'est de l'ambition (« parvenir », par le contrôle individualiste).
- La robustesse, c'est d'abord « vivre avec ». La robustesse au service de la viabilité met l'accent sur le chemin, c'est-à-dire la vie *avec* les fluctuations. C'est joyeux, parce qu'il y a des surprises et des liens (« laisser advenir », par émergence interpersonnelle)
- Le monde fluctuant offre tous les jours des enjeux extraordinaires, et donc du sens à nos activités. La quête de sens dans le monde performant, c'est l'arrivée (unique et stérile donc) ; la quête de sens dans le monde robuste, c'est de pouvoir changer de sens en fonction des aléas (pluriel et fertile).
- La robustesse inverse la posture du décideur :
 - Dans le monde stable / abondant en ressource, le décideur est un meneur au service de son pouvoir, qui dit « je veux » et « je sais comment faire ». Une posture performante, excluante, étroite, peu adaptable. C'est une posture qui peut embarquer des consommateurs, avec du bonheur éphémère. C'est aussi une posture qui peut être utile dans les situations rares où il y a urgence et importance à la fois (le pompier au feu par ex.)
 - Dans le monde instable / en pénurie chronique de ressources, le décideur est un facilitateur au service de la puissance du groupe, qui dit « j'ai envie » et « je ne sais pas comment faire ». Une posture inclusive, humble, adaptable au service de la robustesse du groupe (ainsi mobilisé, le groupe peut même se passer du décideur). C'est une posture qui embarque des acteurs, avec du bonheur durable. C'est aussi une posture qui permet de limiter la fréquence des urgences de façon préventive (préparation).
- La robustesse répond à une pulsion humaine profonde : durer et transmettre.



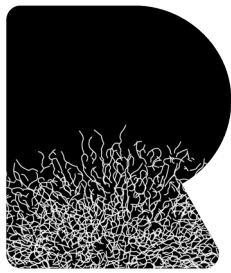
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

La coopération

- Définitions
 - Compétition : avancer sur son projet au détriment des autres / dépasser les autres.
Exemple : appel à projet, classements
 - Collaboration : avancer sur ses projets individuels en espérant que la somme des succès fait un succès collectif. C'est le gagnant – gagnant qui fait perdre quelqu'un d'autre, donc une forme de compétition masquée (souvent les plus défavorisés et/ou les écosystèmes). C'est donc toujours de la compétition. Exemple : appel à projet, classements
 - Coopération : avancer sur un objectif commun avant l'objectif individuel (donc parfois aller contre sa performance individuelle pour alimenter la robustesse du groupe).
Exemple : appel à commun, mutualisation
- Comprendre la coopération pour déminer la tentation performante :
 - Le management libéré / horizontal performant génère burnout et boreout, parce que chaque membre porte toute l'organisation (collaboration). Le management libéré / horizontal robuste est surtout au service de la robustesse du groupe (redondances et hétérogénéités évitent les burnouts, parce qu'il y a coopération)
 - La circularité performante épuisera toujours les ressources à terme (par ex. les ressources humaines trop sollicitées ou parce que le cycle rapide ne permet pas réellement la régénération des ressources matérielles). La circularité robuste implique des marges de manœuvre, c'est-à-dire une part de sous-optimalité.
 - La coopération performante, c'est de la collaboration. La coopération robuste, c'est... de la coopération.
- Le bien commun n'est pas une ressource partagée, c'est d'abord un *faire* commun en coopération. A lire sur le sujet, les 8 principes de gouvernance des biens communs (Elinor Ostrom) :
 - 1/ Les limites des communs doivent être clairement définies (la membrane poreuse)
 - 2/ Les règles doivent s'adapter au contexte local (collégialité)
 - 3/ La prise de décision participative est cruciale (approches participatives/coopératives)
 - 4/ Les communs doivent être supervisés et surveillés (responsabilité partagée)
 - 5/ Les sanctions doivent être graduelles lorsque les règles sont enfreintes au sein du commun (éducation/inclusion avant sanction)
 - 6/ Il faut disposer de moyens accessibles et abordables pour résoudre les conflits (exposition et éducation aux désaccord féconds)
 - 7/ Les communs doivent avoir un statut légal et être reconnus par une entité extérieure (pas de survivalisme radical)
 - 8/ Les communs fonctionnent en modularité multi-échelle, ce qui leur permet de grandir, sans s'agrandir (unité de base de petite taille)



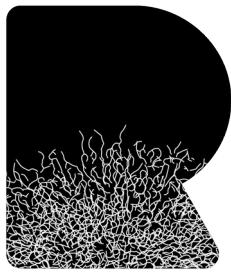
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

Questionner la question

- Dans le monde performant, on passe beaucoup de temps sur les réponses (business plan, stratégie, organigramme...) et on apporte souvent les meilleures réponses aux mauvaises questions (pensée réductionniste). C'est une posture arrogante (prétendre connaître les bonnes questions).
- Dans le monde robuste, on passe beaucoup de temps sur les questions parce qu'on a compris que le cerveau humain est incapable d'identifier rapidement la « bonne » question. C'est une posture plus humble.
- Qu'est-ce qu'une bonne question ? C'est une question robuste, c'est-à-dire qui reste stable malgré les fluctuations. Dit autrement, c'est une question qui reste pertinente quand on la chahute avec des interactions (par ex. en la reformulant avec des interlocuteurs distants).
- A. Einstein : « Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir au problème et 5 minutes à réfléchir aux solutions »
- Exemples
 - Question non robuste : Comment réduire la quantité de CO₂ dans l'atmosphère ?
Appelle une réponse performante : Usine de capture directe du CO₂, avec une opération financière à la clé ; on a privatisé le CO₂, on aggrave la polycrise.
 - Question plus robuste : Comment créer les conditions dans lesquelles la quantité de CO₂ dans l'atmosphère diminue de façon plus pérenne ? Appelle une réponse robuste : l'agroécologie, avec des tampons collatéraux pour tous les sujets socio-écologiques



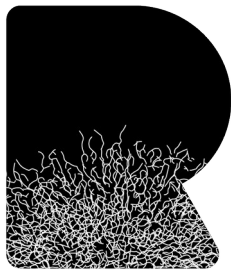
DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

Les paradoxes de notre rapport au temps

- Nous avons gagné 400'000 heures de temps libres grâce aux machines, et nous les redonnons presque intégralement aux machines (les écrans)
- Les humains sont les seuls êtres vivants à avoir accès au temps très long grâce à l'écriture (l'Histoire, la science-fiction, la modélisation, etc.). En réponse, nous congelons le futur (cryogénisation, biobanks, banques de graines, etc.).
- Gunther Anders : les humains sont incapables de se représenter les conséquences de leurs actions (« J'appelle "supraliminaires" les événements et les actions qui sont trop grands pour être encore conçus par l'homme », cf bombe atomique), pourtant ils ont tous les outils pour le faire (cf les rapports du GIEC). Le rapport au temps est donc d'abord une question culturelle.
- Dans le culte de la performance, quand on manque de temps, on accélère. On est sur l'autoroute, le brouillard se lève, et on accélère. La performance nous rapproche de la destination (finale).
- Dans le monde robuste, quand on manque de temps, on se reconnecte à son espace (comme les symbiontes). Pour multiplier les interactions, il faut ralentir. On passe de l' « aller vers » au « vivre avec ». On ouvre le temps long grâce au lien à l'espace (la pérennité, notamment par la transmission).
- La performance est au service du jeu fini (les règles sont rigides et le but est de gagner) ; la robustesse est au service du jeu infini (les règles peuvent changer, car le but est de continuer à jouer). Dans la vie, on joue surtout des jeux infinis (amour, amitiés, travail, hobbies, etc.)
- Le compromis entre performance et robustesse permet de distinguer ce qui est urgent et ce qui est important. La première chose à se demander face aux urgences, c'est « est-ce important ? ». Par ex. Amazon prime ne devrait livrer que des poches de sang aux hôpitaux.
- La robustesse implique des démarches réversibles, et donc la valorisation des vulnérabilités (cf Cynthia Fleury) :
 - La fragilité concerne les objets qui se cassent : irréversibilité
 - La vulnérabilité concerne les êtres vivants qui se soignent : réversibilité



DE LA PERFORMANCE À LA **ROBUSTESSE**

se former pour passer à l'action

Les incontournables de la robustesse.

Notre rapport à l'objectif

- L'optimisation implique un objectif dominant (l'optimum par une approche multicritères), mais si le monde change tout le temps, l'optimum n'est jamais le même, donc l'optimisation n'est plus viable.
- La robustesse implique des objectifs pluriels sans hiérarchie (la sous-optimalité) parce qu'on a compris que le monde est fluctuant, et donc que l'optimum change tout le temps. La viabilité passe avant l'objectif à atteindre.
- La viabilité peut-elle être conçue comme un objectif à atteindre ?
 - Oui, du point de vue opérationnel/tactique, car cela permet de remettre en cause certains dogmes hérités du monde stable avec un seul optimum (le zéro stock, le flux tendu, etc.) donc une saine distance avec la notion d'objectif/efficacité. On pourrait dire que la viabilité permet d'élargir l'objectif (autour de l'optimum)
 - Non, car la viabilité implique toujours des destinations inconnues et des surprises, parfois très loin de l'optimum. Par ex. dans l'improvisation free jazz, il n'y a pas d'objectif, il n'y a qu'une intention.
- Sémantique :
 - Agilité : slalomer entre les risques, jusqu'au risque fatal (posture arrogante : on ne connaît pas tous les risques). L'agilité conserve le même objectif, c'est sa fragilité.
 - Adaptabilité : diversifier, expérimenter, prendre suffisamment de marges de manœuvre pour ne pas tomber en cas de turbulences. L'adaptabilité autorise le déraillement, le changement d'objectif, c'est sa force.
 - Prévoir : possible dans un monde stable et arrogant dans un monde instable
 - Se préparer : non performant dans un monde stable (trop de couteaux suisses coûteux) et essentiel dans un monde instable (trajectoires incertaines).
- Exemple : le Lean management est fondé sur un paradoxe
 - Pilier 1 : la qualité avant la production : arrêter les machines textiles dès qu'un fil se coupe, pour garantir la qualité de tous les produits qui sortent (plutôt adapté à un monde en frugalité, le Japon après la guerre)
 - Pilier 2 : le flux tendu pour faire des économies d'échelle (plutôt adapté à un monde d'abondance, une inspiration/pollution du concept initial du Lean par les USA)
 - Au cours de l'histoire du Lean, le pilier 2 (performance / quantité) a pris le dessus sur le pilier 1 (robustesse / qualité).
- La radicalité est surtout du côté de la performance, car elle nourrit et se nourrit de l'addiction ; la robustesse demande une part de performance (cf la fièvre), et ne peut donc pas être radicale. La robustesse démine l'addiction (vision étroite du monde) par l'adaptabilité (vision large du monde).