

Interview

Fanny Nusbaum

Chaque semaine, un(e) observateur(rice) de renom nous aide à décrypter l'actualité.



«Les Européens pratiquent trop la masturbation intellectuelle qui les empêche de passer à l'action»



«On estime souvent que l'idée de réussite est culpabilisante pour ceux qui ne réussissent pas», juge Fanny Nusbaum. © DOC

SIMON BRUNFAUT

Dans son dernier livre*, Fanny Nusbaum, chercheuse en neurosciences à l'université Lyon-I, tente de percer le mystère de la performance en cassant de nombreux préjugés. Spécialiste de l'intelligence, elle estime notamment que la performance n'a rien à voir avec le quotient intellectuel (QI).

Comment définissez-vous la performance?

La performance est le plus haut degré de l'intelligence, celle qui entre en résonance avec son écosystème en oubliant le processus, la mécanique des choses. Selon moi, l'intelligence est un état: elle n'a rien à voir avec le QI, avec les capacités. Quand on fait trop confiance à la raison, lorsqu'on est dans l'analyse permanente, on est moins performant. Ce qui ne veut pas dire qu'une personne performante ne réfléchit pas, mais elle arrête de réfléchir plus tôt que les autres, et prend une décision. Les performants font plus rapidement le tour

«La performance permet de faire avancer la société. Aujourd'hui, hélas, nous vivons dans des sociétés qui valorisent la faiblesse et la victimisation.»

du sujet, pèsent plus vite le pour et le contre. Ils font confiance à leur intuition. Nous sommes tous capables, à des degrés divers, d'entrer dans cet état.

Pourquoi précisément vouloir être performant?

La performance symbolise toujours une victoire, une réussite, un dépassement de soi. La performance est toujours synonyme du pas de côté; elle sort de l'ordinaire, bouscule le cours normal des choses. Cependant, être performant implique toujours une validation de l'extérieur: elle doit être reconnue. On ne peut pas être performant seul chez soi. La performance doit entraîner un consensus social. Elle peut prendre plusieurs formes: la rémunération, bien sûr, mais aussi des prix ou des médailles, ou encore la reconnaissance ou la notoriété. Or, les travaux que j'ai menés montrent des points communs entre les gens qu'on nomme «performants».

Le sens de la performance va-t-il changer suite à cette crise?

La performance n'a pas été absente durant cette crise. Lors du premier confinement, les soignants n'étaient pas organisés, ils manquaient de matériels, etc. Ils ont dû laisser tomber toute une série de dimensions, notamment administratives, pour être plus efficaces. Ils ont fait comme ils ont pu, confrontés à l'urgence de la situation. Ils ont été performants, au sens où je l'entends, car ils ont davantage fait confiance à leur intuition, à leurs automatismes, et moins à leur raisonnement. De manière plus générale, on observe que le système dans lequel nous nous trouvons ne nous fait pas suffisamment confiance pour agir et ne nous permet pas d'être performants.

N'avons-nous pas une image caricaturale de la performance et de la réussite?

Oui, nous avons une image très caricaturale de la performance ainsi que de la réussite. On estime souvent que l'idée de réussite est culpabilisante pour ceux qui ne réussissent pas. Ce faisant, on dénigre la réussite en prétextant vouloir protéger les gens. Mais c'est évidemment une mauvaise manière de les protéger!

D'autre part, la performance et la réussite sont habituellement assimilées à l'argent. Or, elles ne peuvent pas se réduire à une dimension financière. De même, la performance n'est pas limitée à certains métiers ou certaines activités: le chef d'entreprise peut être aussi performant que le médecin ou le joueur de tennis.

Le dépassement de soi apporte quelque chose sur le plan individuel et collectif. La performance permet de faire avancer la société. Aujourd'hui, hélas, nous vivons dans des sociétés qui valorisent la faiblesse et la victimisation. Évidemment, personne ne désire être une victime, mais pourquoi mettre cette dimension systématiquement en avant? De nos jours, on a l'impression qu'être une victime fait de vous un héros. Or, il ne suffit pas de souffrir pour être un héros. Il faut arrêter de valoriser systématiquement les victimes en pensant que c'est une manière bienveillante de faire évoluer la société.

«La performance est la concrétisation d'un comportement en réussite ou en victoire notable. Elle va bien au-delà de l'adaptation», écrivez-vous. En quel sens?

Il existe deux types de résilience: celle qui désire revenir à l'état normal et celle qui veut transcender la situation. On peut voir apparaître cette double dimension dans le cadre de la crise actuelle. La différenciation et la diversification sont des dimensions nécessaires pour l'individu.

L'un des gros problèmes de notre société, c'est que l'on pense trop souvent en termes d'intégration. Il faut, nous dit-on, s'intégrer à tout prix et intégrer au maximum les gens. En soi, ce n'est pas une mauvaise idée, mais cela a pour effet de produire un mouvement d'uniformisation en donnant aux individus ce sentiment que, dans le fond, ils sont interchangeable. Performer, c'est

ce qui permet d'être soi. Tout le monde a besoin de se différencier, car le fait de se différencier amène du sens. Ce que j'ai pu remarquer dans mes travaux, c'est que la personne performante possède une grande autonomie mentale. Elle ne va pas s'intégrer ni s'adapter au système. Elle va, au contraire, créer quelque chose et bousculer le mode de fonctionnement habituel. Et ce qui est remarquable, c'est que les performants parviennent à construire une coopération autour de leur action en donnant ainsi une nouvelle orientation générale au cours des choses.

Vous insistez aussi sur le fait de «savoir oublier» pour être performant. Pourquoi faut-il apprendre à oublier?

Le propre de ceux qui avancent, c'est l'oubli. Mais il ne s'agit pas d'un oubli «idiote», dans le sens d'un «circulez y a rien à voir». Un oubli intelligent est un oubli qui métabolise vite. Ce qui empêche bien souvent d'intégrer les choses, c'est le fait de rester focalisé sur le raisonnement et les commentaires. L'analyse flatte l'ego, mais cela ne nous aide pas pour envisager le futur. L'exemple du passé ne sert pas toujours à prédire l'avenir. C'est, à mon sens, l'un des grands enseignements de cette crise: avec ce virus, nous voyons bien qu'il faut abandonner toute dimension de prospective. Et pourtant, on a vu beaucoup de Madame Irma défiler sur les plateaux télé... La vraie robustesse de l'esprit, ce n'est pas de prévoir tous les possibles, mais d'être plus agile mentalement pour les accueillir.

Il existe des différences culturelles à ce niveau, selon vous?

Dans le monde anglo-saxon, on met plus souvent l'action en avant, mais cela se paye parfois par un manque de profondeur. En Europe, nous aimons philosopher, raisonner: nous sommes tous, d'une manière ou d'une autre, les héritiers de Descartes. Ce n'est pas un défaut bien sûr, mais il faut avouer que les Européens pratiquent trop la masturbation intellectuelle, ce qui les empêche bien souvent de passer à l'action. En Europe, on évoque systématiquement cette question: comment rattraper notre retard par rapport aux États-Unis ou à la Chine, notamment en matière d'intelligence artificielle et de nouvelles technologies? Or, il ne faut pas essayer de rattraper ce retard: il faut se différencier. La vraie question est: comment tirer notre épingle du jeu?

Et précisément, que pèse la performance humaine face à la performance de l'intelligence artificielle?

Sur le plan du raisonnement, il est impossible de concurrencer l'intelligence artificielle. La pensée algorithmique est meilleure que nous à tous les niveaux. Par contre, ce que ne sait pas faire l'intelligence artificielle, c'est créer à partir de zéro. Elle sait faire un tableau à la façon de Van Gogh, mais elle ne sait pas (encore) inventer un nouveau courant en peinture. On insiste énormément sur les problèmes d'attention aujourd'hui. Certes, ils sont bien réels, mais peut-être n'avons-nous pas tant besoin de capacités attentionnelles sélectives. La bonne conscience, c'est la conscience totale, qui est en interaction avec son milieu. C'est pourquoi celui qui performant est toujours hyperactif, non au sens d'un trouble pathologique de déficit de l'attention, mais dans le sens où il est capable de faire plusieurs choses simultanément.

Fanny Nusbaum interviendra le 22 avril aux rencontres stratégiques du manager BSPK



*Le secret des performants, Fanny Nusbaum, Éditions Odile Jacob, 352 p., 17,99 €