



# PERSPECTIVES ET IMPASSES DE L'EXCELLENCE

L'auteure propose d'appréhender le discours de l'excellence dans sa temporalité afin de mettre en perspective l'un des termes clés des organisations. Cette démarche cherche à questionner l'apparente évidence du concept d'excellence et à saisir une signification qui connaîtra des transformations – et parfois des retournements – jusqu'au point de rompre avec son sens premier et de prendre l'apparence d'un oxymore, l'« excellence pour tous ».

Par Myriam MONLA \*

L'ÉPREUVE DES FAITS

**E**xcellence... Le terme est souvent revendiqué, mais rarement défini. Existe-t-il des critères objectifs pour l'évaluer ? Apparaissant légitime d'emblée et comme marquée d'une autorité intrinsèque, l'excellence suscite une adhésion immédiate. Idéalisée ou standardisée, elle s'est introduite dans le champ lexical des pratiques les plus diverses. Dans les organisations (écoles, entreprises, police, hôpitaux, prisons...), elle est devenue la norme, épuisant au passage le sens même de ce mot qui porte en lui l'idée d'exception. Sans trop d'égard pour la sémantique, le slogan est « l'esprit d'excellence pour tous » en toute occasion, depuis la maternelle (« *pôle d'excellence éducative mis en place dès la maternelle* ») jusqu'à la tombe (« *des prestations funéraires d'excellence accessibles à tous* »).

Tout à la fois injonction et promesse de l'ère postmoderne, l'excellence est même réclamée comme un droit. Comment comprendre le chemin qui mène à une « excellence pour tous », laquelle semble faire de l'exception une loi générale, et de l'excellence, une exigence ordinaire ?

\* Professeur chercheur NOVANCIA, Docteur en philosophie Paris 1 Sorbonne.

## L'ARÉTÉ ANTIQUE ET L'EXCELLENCE MODERNE

L'excellence : les Grecs l'appelaient *arété*. Que faut-il comprendre sous ce terme qui porte un visage, celui de la déesse Arété, sœur d'Harmonie et fille de Justice ? Dans la poésie épique, c'est la marque des héros, celle des hommes qui se « distinguent » du commun, mais aussi celle des dieux. *Arété*, c'est la perfection en toutes choses, la capacité à pouvoir s'élever au-dessus de la foule par ses actions éclatantes. Il s'agit d'une vertu éminemment aristocratique qui s'exerce sur fond de batailles héroïques. « *Dans Homère comme ailleurs, le terme d'arété est souvent employé dans un sens large pour désigner non seulement le mérite des individus, mais encore la perfection des choses extrahumaines, le pouvoir des dieux, l'ardeur et la rapidité des nobles coursiers* » [34]. Et, en effet, dans la Grèce archaïque, l'*arété* constitue l'attribut du noble. Autrement dit, c'est une vertu intrinsèque, dont la manifestation est aussi bien l'art accompli du guerrier que celui d'Héphaïstos qui, au chant XVIII de l'Iliade, cisèle les armes d'Achille, « *de belles armes qui empliront d'admiration la multitude des hommes* » [15].

Pourtant, même pour un héros, l'excellence n'est pas chose aisée. À la mort de Patrocle, Achille se laisse



emporter par cette démesure que l'on appelle *hybris* – à l'opposé de l'*arété*, qui implique, au contraire, la maîtrise de soi. Quant au valeureux Hector, il va fuir par trois fois la lance d'airain du divin Achille avant d'oser l'affronter dans un combat mortel : « *Hecktôr, tremblant, fuyait devant lui sous les murs des Troiens* » [16]. Dans leur domaine propre, les héros peuvent donc faillir. Perdent-ils en cela leur vertu d'excellence, sachant que celle-ci est fille d'Harmonie et de Justice ? Rien n'est moins certain. L'*arété*, dans la Grèce archaïque, est bien trop attachée à l'essence des héros. Leurs erreurs humaines (trop humaines) n'y changent rien. La vertu d'excellence appartient à l'ordre divin. Et les dieux archaïques sont dominateurs et capricieux : ce sont eux qui, en vérité, tirent les hommes par leurs sandales et les font trébucher.

« *Mais quel mortel peut échapper aux pièges astucieux d'un dieu trompeur ?* » [9].

Cependant, la culture grecque – plus précisément athénienne – se voit bientôt marquée d'un rationalisme que favorise son histoire politique. Les anciens dieux ne sont pas morts, ils se sont retirés de la place publique, laissant les hommes œuvrer à leur propre destinée. Ce faisant, Athènes est devenue le champ de l'expérience démocratique initiée dès le VI<sup>e</sup> siècle par les grands réformateurs. Or, le lieu où s'exerce la démocratie, c'est l'*agora*, le lieu où la parole – le *logos* – s'exprime (ou est censée s'exprimer) en liberté, au nom du bien commun. Dans ce contexte, la question de l'*arété* est au cœur des débats éthiques et politiques de l'époque classique. Comment la définir ? Après avoir fait l'éloge du doute, le Socrate du *Ménon* s'interroge sur la nature de l'*arété* (1) : « *Quant à moi, je ne sais pas* », dit-il [28]. « *Et comment cherches-tu, Socrate, ce dont tu ne sais absolument pas ce que c'est ?* » Première remarque, donc, l'*arété* n'est pas une catégorie *a priori* de l'entendement (c'est tout au plus une prédisposition, chez Aristote). Chez Socrate/Platon, l'*arété* se confond avec la recherche de la vérité. C'est l'expression la plus haute de ce qui nous définit et nous échappe en même temps – d'où, chez Socrate, la référence au principe delphique du « Connais-toi toi-même ». La recherche de l'excellence est une entreprise semée d'embûches, elle est d'ailleurs condamnée ici-bas à rester inachevée.

Tandis que les Sophistes définissent l'*arété* comme la maîtrise de l'art oratoire, Socrate, donc, en fait l'amour de la vérité. Un amour qui implique la vertu morale, ce que contestent les Sophistes. L'utilitarisme des Sophistes nous est familier. Il est celui de l'efficacité communicationnelle dont nous sommes aujourd'hui friands – le vrai, c'est ce qui marche. Tandis que Socrate, lui, est tout entier préoccupé de la question du sens. Certes, les uns et les autres inscrivent l'*arété* dans le champ politique et dans celui de

l'altérité. La preuve en est le parti pris généralisé du dialogue, la place éminente du politique dans la philosophie, l'omniprésence des Sophistes dans l'agora, les aventures politico-pédagogiques de Platon en Sicile et, plus tard, celles d'Aristote auprès d'Alexandre. Mais il y a entre les Sophistes et Socrate deux discours irréductibles l'un à l'autre. Car, tandis que les Sophistes pensent l'excellence sur le mode de la *doxa* – de l'opinion – et du ralliement au pouvoir du plus fort – par exemple, à celui de la foule –, Socrate tente, quant à lui, d'interroger inlassablement le sens des paroles et de l'agir. Il ne s'agit pas de recourir à des recettes ou à des simulacres pour exercer son pouvoir sur les autres, mais de penser par soi-même. Tel est l'enseignement de la vie et de la mort de Socrate.

Avec cette mise en acte de la volonté individuelle, la voie de la modernité est ouverte. Non sans troubles, non sans régressions et non sans conflits. Mais la lutte idéologique qui opposera bien plus tard la modernité à l'ancien régime ne se cristallise-t-elle pas autour de cette question de l'excellence ? Excellence comme caractère de classe hérité et transmissible par « le sang ». Ou, *a contrario*, excellence comme mise en œuvre par un individu de ses talents personnels, de son génie propre, de sa volonté et de son travail, indépendamment de sa généalogie. Une excellence qui ne dépendrait que de nous-mêmes et de notre désir de perfection. Tel sera l'idéal moderne de l'*arété*.

Cela va-t-il signifier qu'aux yeux des modernes l'individu est entièrement responsable de ce qu'il est, à savoir excellent ou médiocre ? Non, bien sûr. Des conditions matérielles doivent être réunies pour que naisse le talent et pour qu'advienne l'excellence. Il faut compter sur le rôle éminent de l'éducation et sur l'influence de l'habitude. Chez Rabelais, Montaigne, La Boétie, puis avec Descartes, Spinoza et les philosophes des Lumières, la pédagogie est (et reste) le fer de lance de l'excellence.

« *Nous naissons faibles, nous avons besoin de force ; nous naissons dépourvus de tout, nous avons besoin d'assistance ; nous naissons stupides, nous avons besoin de jugement. Tout ce que nous n'avons pas à notre naissance et dont nous avons besoin étant grands nous est donné par l'éducation* » [31].

Cette place, malgré les risques encourus, est au cœur de la cité, avec les autres.

C'est pourtant à la cité – en l'occurrence à celle de Corinthe – que, quelques siècles après Socrate, Saül de Tarse va adresser un étrange message peu conciliable (il le dit lui-même) avec la tradition grecque. Ce message, c'est celui d'une excellence qui se conjugue avec l'absolu et qui introduit, du même coup, la démesure et même la folie dans le message chrétien. Soudain, au cœur de la tradition rationaliste, l'excellence n'est plus affaire de juste mesure, mais de démesure, et la révélation chrétienne se décline expressément comme étant « un scandale pour la raison ».

(1) *Arété* : ce terme, dans la version française, est traduit par « vertu ».



« Car le monde, avec sa sagesse, n'ayant pas connu Dieu dans la sagesse de Dieu, il a plu à Dieu de sauver les croyants par la folie de la prédication » [32].

Que retiendra le christianisme ultérieur de cette manière de nouer l'excellence de la vérité et celle de la folie ? Il faudrait un livre entier pour en débattre. Mais on sait bien qu'au final, c'est le rationalisme d'un Thomas d'Aquin qui prévaudra dans l'Église, de même que celui de Maïmonide dans le judaïsme rabbinique.

Cependant, l'homme occidental va bientôt conquérir les Amériques et redécouvrir les textes anciens, y compris la Bible jusque-là « captive » de sa forme manuscrite. La boussole et l'imprimerie repoussent désormais les limites de l'espace et du temps. L'anthropologie théosophique et aristocratique est mise à mal par les sciences. En effet, l'homme de la modernité veut se rendre « maître et possesseur de la nature » – autrement dit, de l'ordre du monde [7]. La preuve est faite, il en a le pouvoir. C'est un conquérant qui croit en sa bonne étoile – c'est-à-dire au « progrès », dont il est l'artisan. Issu de la bourgeoisie médiévale ou rallié aux valeurs de celle-ci, il est l'acteur d'une longue transformation sociale qui commence dès le Moyen Âge dans les villes franches. Depuis la Renaissance, et, *a fortiori*, au siècle des Lumières, il ne voit pas de limite à l'expression de son « génie ». Il veut bâtir une société du mérite et prétend faire table rase des privilèges – ou si l'on préfère d'une excellence de classe ou de caste. D'où l'éloge du « parvenu » – du *self-made-man* – dira-t-on plus tard. Partout en Europe, l'*ethos* du travail prend la place d'un *ethos* aristocratique bien trop oisif et querelleur. La vertu existentielle du talent, de l'intelligence et du travail se substitue définitivement à l'aristocratie du sang.

« Parce que vous êtes un grand seigneur, vous vous croyez un grand génie ! Noblesse, fortune, un rang, des places, tout cela rend si fier ! Qu'avez-vous fait pour tant de biens ? Vous vous êtes donné la peine de naître, et rien de plus. Du reste, homme assez ordinaire. Tandis que moi, morbleu... » [3].

C'est avec une joyeuse effronterie que la modernité choisit d'aborder la question de l'excellence. Une excellence dont la noblesse a fait son monopole tout en étant elle-même soumise aux normes tyranniques de l'absolutisme et de l'Église. Cette aporie est largement soulignée par les philosophes de la modernité. En effet, il est impossible de prétendre exceller dans la servitude, fût-elle volontaire. Ainsi, donc, l'excellence s'inscrit désormais dans l'existant (et non dans la naissance), dans l'énergie créatrice, et non dans le statut social. Or, un pareil renversement des valeurs a besoin d'étayage. Il lui manque la légitimité des habitus et la patine des blasons. Mais les hommes de la modernité revendiquent l'excellence par la preuve, autrement dit par leurs œuvres (2). Des œuvres multiples, contradictoires, complexes, parfois subversives (3), qui ont

toutes en commun l'ambition d'opérer une transformation radicale non seulement du champ social et politique, mais aussi des mentalités. L'excellence est désormais l'affaire des hommes de talent ; un accomplissement individuel qui cependant « engage » le destin de l'humanité.

« Le génie hâte (...) les progrès de la Philosophie par les découvertes les plus heureuses et les moins attendues : il s'élève d'un vol d'aigle vers une vérité lumineuse, source de mille vérités, auxquelles parviendra dans la suite, en rampant, la foule timide des sages observateurs » [8].

La vanité de l'excellence – la verticalité un peu arrogante du génie – est donc apurée par l'effet qu'elle est supposée produire, celui d'une humanité éclairée par l'entreprise des individus les plus méritants, des « producteurs les plus utiles », nous dit Saint-Simon, qui, lui, va préférer parler « d'heureuse anomalie », plutôt que de génie [33]. Certes, le système ancien fait encore résistance. La *sangre pura* continue de hanter la généalogie des Hidalgos, et le travail est toujours pour la noblesse une affaire de « vilains ». En France, à la veille de la Révolution, la loi sur la dérogeance agit toujours comme un frein puissant envers les nobles qui voudraient se lancer dans une activité économique [14]. Mais, tout de même, la modernité finira par faire de la société tout entière une société de producteurs.

« La prospérité de la France ne peut avoir lieu que par l'effet et en résultat des progrès des sciences, des beaux-arts et des arts et métiers » (4).

L'excellence est devenue affaire de civilisation. Aussi la modernité veut-elle percer le mystère de son apparition et le secret de sa transmission. La question de savoir quelles sont les conditions qui vont favoriser l'apparition des élites va bientôt devenir centrale. La réponse à cette question ne va pas de soi. Certes, l'humanité en son entier est perfectible, les modernes s'accordent généralement là-dessus. La « perfectibilité » marque la césure entre l'humain et l'animal. Mais cela signifie-t-il pour autant que le progrès soit inscrit dans le marbre ? Rien n'est moins sûr. Rousseau, par exemple, propose une explication matérialiste du devenir humain. La perfectibilité, cette « faculté distinctive et presque illimitée » de l'humanité, ne peut se déployer qu'« à l'aide des circonstances » [30]. Autrement dit, la perfectibilité est transitive et non immanente : nous sommes là aux antipodes de l'*arété* essentialiste d'Homère. Il a fallu un ensemble de conditions maté-

(2) On pourrait objecter que dans la modernité, le protestantisme met en avant la foi et non les œuvres. Mais en réalité, la théologie de l'alliance, chez les protestants, inclut les œuvres autant que la grâce.

(3) Le Testament de l'abbé Meslier n'a été publié sous sa forme intégrale qu'en 1970 ; la publication de Sade est censurée jusqu'en 1957, elle donne lieu à un procès contre les Éditions Jean-Jacques Pauvert ; une grande partie des œuvres critiques du XVIII<sup>e</sup> siècle étaient publiées en Hollande ou distribuées clandestinement sous forme manuscrite.

(4) SAINT-SIMON, *La Parole de Saint-Simon* [33], en ligne : <http://rouvroy.medusis.com/infos/tomes.html>



*Le certificat d'études primaires, son origine,  
ses résultats*

*« Les aptitudes diverses de nos jeunes écoliers  
sont-elles liées à la question de race ? On ne peut  
nier que les départements qui donnent les succès  
les plus nombreux et les mieux assurés se trouvent  
au voisinage de nos anciennes provinces  
d'Alsace et de Lorraine. Ces provinces figuraient  
au premier rang de nos statistiques scolaires  
dans les années qui ont précédé la funeste guerre  
franco allemande. J'ajoute maintenant  
qu'un certain nombre de départements  
qui n'ont aucun rapport historiquement connu  
avec la race germanique, tiennent néanmoins  
un bon rang dans notre tableau.*

*Il est à remarquer que le mélange du sang  
des Ligures avec le sang des Celtes ne semble pas  
avoir été propice au développement de l'aptitude à  
saisir les choses de l'enseignement primaire » etc...*

*JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ*

*STATISTIQUE DE PARIS 1883*

*En ligne par NUMDAM*

rielles pour que l'humanité sorte de sa condition initiale. Le *logos*, la vertu, l'habileté, l'imagination, le savoir-faire ne nous tombent pas du ciel. Sans éducation, l'enfant d'homme n'est rien, et la Nation, pas grand-chose.

On comprend alors que si les circonstances sont défavorables, les hommes peuvent rester « *imbéciles* » ou le devenir (5). Par exemple, si trop d'individus, faute de conditions matérielles adéquates, sont d'emblée disqualifiés, c'est autant de chances perdues pour la société de voir advenir des êtres qui se distinguent par l'excellence de leur art ou/et de leur savoir. Alors, que faire ? S'incliner ? S'indigner ? Jusqu'à des temps récents, cette question fait débat. « Construisons une société sans classes ! », s'exclament les uns. Le but est louable, mais la manière expéditive : on connaît la suite. D'autres préfèrent promouvoir de nouvelles hiérarchies au prétexte que celles-ci seront socialement utiles et fondées sur l'excellence avérée des hommes qui exercent le pouvoir : « *Une égalité parfaite entre les membres d'une société serait une injustice véritable (...). Les plus utiles de tous doivent, pour l'intérêt général, être les plus chéris, les plus respectés, les plus récompensés. Le pouvoir, les honneurs, les richesses, les louanges, la gloire, les dignités, les places, les titres, etc., sont des récompenses qu'une nation reconnaissante doit à ceux qui la servent*

(5) « Pourquoi l'homme seul est-il sujet à devenir imbécile ? », ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Discours sur l'origine de l'inégalité*, p. 142.

*plus utilement que d'autres* » [6]. On retrouve là des vanités que l'on croyait abandonnées au vent ! Cependant, depuis Montaigne jusqu'aux Encyclopédistes, tous les philosophes s'accordent sur ce point : pour qu'une nation excelle, pour qu'elle ne cesse jamais de progresser en matière de civilisation, pour qu'elle puisse faire face à la concurrence avec les autres nations, il faut éduquer, éduquer, éduquer...

La question de l'excellence est plus que jamais conditionnée par celle de l'éducation.

*« Il serait donc important d'avoir une forme d'instruction publique qui ne laissât échapper aucun talent sans être aperçu et qui lui offrît alors tous les secours réservés aux enfants de riches »* [4].

L'esprit de l'école publique – on le voit – est né avant la III<sup>e</sup> République. Il hérite de l'humanisme des Lumières et du concept de perfectibilité. Est-ce à dire que l'école s'engage désormais à promettre à tous le « succès » ? Il n'en est pas question. Certes, pour s'inscrire dans un monde désormais industriel, il faudra savoir lire, écrire et compter. En ce sens, il existe en classe primaire une obligation de succès. Mais dès ses onze ans, un enfant qui obtenait le certificat d'études pouvait être dispensé de poursuivre sa formation (6). Pour ceux qui ont « la chance » de passer ce premier sas, les classes, filières, notes, diplômes, tableaux d'honneur, prix d'excellence, punitions, orientations, classements, concours, petites écoles, grandes écoles formaient et forment toujours un dispositif foncièrement discriminant. Les bons élèves à la droite d'un Charlemagne (inventé par les instituteurs et d'ailleurs flanqué d'un moine) – les mauvais élèves, tête basse, à sa gauche. Pourtant laïque, l'école a reproduit l'iconographie du Jugement dernier : même autorité souveraine et couronnée, même division, mêmes mines dépitées à la gauche du Seigneur, et même suavité à sa droite. Durant deux siècles, le bon élève a été, à l'école, ce que le juste est à l'église : l'exception, l'*anomalie*, l'excellence incarnée. Ce faisant, l'école se donne à voir comme un sanctuaire dans lequel les inégalités sociales, économiques ou culturelles n'existent pas. L'uniforme – la blouse que porteront longtemps les écoliers – signifiait l'indistinction, autrement dit une stricte « égalité des chances ». La blouse, c'est l'« aube » du communiant, mais aussi la première heure du jour nouveau de la dénégation des lois sociales. Sans doute une telle croyance, dans des circonstances appropriées, a-t-elle rendu possible des réussites improbables et des succès exemplaires. Il n'empêche que la mise entre parenthèses d'une réalité sociale pourtant sanctionnée par l'école avait toutes les chances d'aboutir au désenchantement d'un certain nombre d'enfants doublement « déclassés », ainsi qu'aux conclusions substantialistes de statisticiens amateurs (Voir le Document ci-contre).

(6) Loi Jules Ferry, 1882.



© Brossollette et Ozouf - Photo © coll. KHARBINE-TAPABOR

MYRIAM MONLA

### 13. — CHARLEMAGNE VISITE UNE ÉCOLE.

« Les bons élèves à la droite d'un Charlemagne (inventé par les instituteurs et d'ailleurs flanqué d'un moine) – les mauvais élèves, tête basse, à sa gauche ». Charlemagne visite une école. Illustration de René Giffrey (1884-1965) pour *Mon premier livre d'histoire de France* de Brossollette (P.) et Ozouf (M.), en 1937.

Il est vrai qu'à la différence de la société féodale figée dans un modèle trinitaire (7), la modernité se pense comme une société ouverte dans laquelle l'émulation doit engendrer l'excellence, autrement dit, le meilleur de ce qu'il est possible d'accomplir en un temps T. Nous sommes entrés dans une logique de la concurrence, avec ce que celle-ci suppose de participation et de sélection. Mais la concurrence vue par les Lumières, ce n'est pas, comme chez Hobbes, la guerre à outrance entre égaux. C'est la rivalité avec autrui, dans un jeu pacifié (dit-on) puisqu'il s'achève toujours par la victoire du meilleur. Et si la concurrence n'est pas perçue comme une violence sans fin, c'est que les hommes ne sont pas égaux entre eux. La modernité,

(7) La société féodale est tripartite, à l'image de la Sainte Trinité : « Or, donc, le peuple céleste est divisé en plusieurs corps, et c'est sur le modèle de cette organisation qu'a été disposé le peuple terrestre », Adalbéro Laudunensis, *Poème au roi Robert*, l'An mil.

nous l'avons vu, n'a jamais confondu l'égalité réelle avec l'égalité de droit. Les élites ont préparé un nouvel ordre social et établi de nouvelles hiérarchies à leur avantage tout en défendant le risque inhérent à l'autonomie. Pour la modernité, l'excellence relève d'une aventure existentielle, que la société doit favoriser, mais qu'il revient à chacun de faire advenir.

« L'homme ne saurait obéir inutilement à la nécessité qu'en jouant son propre rôle, en créant sa propre destinée » [23].

Dans sa phase ascendante et révolutionnaire, la modernité est persuadée du fait que les lumières de la raison vont contribuer à l'émancipation du genre humain. D'où le ton quasi socratique d'Holbach. « Ainsi, sages, je le répète, vous n'êtes point des hommes de votre temps : vous êtes les hommes de l'avenir, les précurseurs de la raison future. Ce ne sont ni les richesses, ni les honneurs, ni les applaudissements du vulgaire que vous devez ambitionner : c'est l'immortalité » [5].



Un tournant a donc été franchi ; à l'eschatologie chrétienne la philosophie des modernes a substitué l'utopie – mais l'empreinte religieuse persiste : la croyance au progrès a pris la place de Dieu. Il s'agit d'un progrès sans limites qui s'accomplit dans les œuvres – l'excellence n'étant au fond que la matérialisation de ce progrès : une excellence toujours plus tangible, à mesure que l'homme accentue sa domination sur la nature et que s'exerce une « saine » concurrence des hommes entre eux.

## VERS UNE EXCELLENCE TOTALE

Cependant, la dynamique des économies occidentales va bientôt nécessiter la production intensive des biens. L'ironie mordante des Lumières est comme exténuée par les enjeux économiques de l'entreprise industrielle. L'air du temps est définitivement à la production de richesses, à la technique, à la science. La philosophie tend à être disqualifiée, y compris par le jeune Marx [22]. Oui, décidément, le siècle est à l'urgence économique. Une urgence d'autant plus « légitime » que la croissance côtoie facilement la dépression. Les « progrès » de la « civilisation » ne sont pas aussi assurés que les Lumières avaient pu l'espérer. Jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, les crises font remonter les vieux maléfices, la famine par exemple. Dans ce contexte, la question de la productivité industrielle est très tôt au centre des préoccupations des chevaliers d'industrie et des premiers théoriciens du management. Le paradigme de l'excellence n'est plus celui du bel ouvrage saint-simonien encore artisanal, ni celui de la conscience réflexive et critique des Lumières. Le temps des robinsonnades et des débats sur l'excellence supposée de la nature humaine est révolu (8). L'excellence a quitté le champ de la philosophie pour rejoindre celui de la *praxis*, c'est-à-dire de l'industrie. Elle est devenue l'affaire des Vulcain. De Marx à Adam Smith et de Taylor à Lénine, le progrès dépend du développement des forces productives. Ce qui est promis pour bientôt, c'est une excellence pour tous, un Eden à portée de main : vespasiennes en or, pour les bolcheviks, ou Ford T pour les ouvriers de l'Amérique des années 1920. Encore faut-il savoir dompter l'énergie immense produite par l'industrie. Comment ? En organisant « scientifiquement » le tra-

vail. C'est alors que naît Schmidt, cet homme-machine capable de charger 48 tonnes par jour de gueuses de fonte :

« Tu feras exactement du matin au soir ce que cet homme te dira demain. Quand il te dira de soulever une gueuse et de marcher, tu soulèveras et tu marcheras... et quand il te dira de t'asseoir et de te reposer, tu t'assièras » [35]. Passons sur le ton quasi évangélique de l'ordre donné à Schmidt. Parlons de l'homme. La production de masse aidant, c'est devenu un homme-outil, un homme-machine – ici, un porte-faix. Plus encore, c'est un homme transitoire, corvéable et jetable. Avec la division du travail, il se trouve objectivement assimilé à la machine. Mais celle-ci lui fait une rude concurrence. L'*homo faber* est disqualifié, le *cogito* est mis sous cloche, mais la productivité s'accroît. L'homme-outil s'en émeut : les plaintes contre le machinisme sont un leitmotiv de la classe ouvrière. Les manufactures, pourtant, ne datent pas d'hier. Mais depuis la machine à vapeur de Watt ou le métier à tisser de Jacquard, l'affaire est claire : la machine humaine ne fait pas le poids face aux performances des « vraies » machines. Que cette dernière déploie encore son ingéniosité et il en sera fini de l'ouvrier Schmidt : sa force herculéenne et sa docilité surréaliste deviendront inutiles.

L'excellence s'est déplacée du terrain de la philosophie critique à celui de l'organisation. Elle se mesure désormais à l'efficacité. Or, qu'est-ce que l'efficacité, sinon l'excellence au moindre coût ? C'est de l'organisation scientifique et de la standardisation que cette efficacité dépend. Qui dit organisation scientifique dit professionnels hautement qualifiés : ingénieurs et experts. D'où une suractivité des institutions (étatiques et privées) en matière de formation des élites. Aux États-Unis, après la guerre de Sécession, naissent les grandes universités qui préparent à l'efficacité économique. En France, les grandes écoles apparues du temps de l'absolutisme vont se multiplier tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, indépendamment des universités héritières, quant à elles, de la tradition humaniste. En France, on intègre les grandes écoles par concours, tandis que les Américains font de la richesse la condition « décomplexée » de l'accès à la formation (leurs universités sont encore payantes aujourd'hui et la ségrégation raciale a perduré jusque dans les années 1960), les concours organisés en France se veulent impartiaux. Les inégalités sociales sont cachées sous le « voile de l'ignorance » (9). Le concours repose essentiellement sur les épreuves de mathématiques. Et comme les mathématiques sont réputées rejoindre « les structures opératoires naturelles de l'intelligence » [26], l'idéal républicain du « à chacun sa chance » reste sauf.

(7) La société féodale est tripartite, à l'image de la Sainte Trinité : « Or, donc, le peuple céleste est divisé en plusieurs corps, et c'est sur le modèle de cette organisation qu'a été disposé le peuple terrestre », Adalbéro Laudunensis, *Poème au roi Robert – l'an mille*. Texte intégral traduit par Sébastien Bricourt, 2004, en ligne : [http://www.forumromanum.org/literature/adalbero\\_laundensis/carmen\\_f.html](http://www.forumromanum.org/literature/adalbero_laundensis/carmen_f.html)

(8) Que l'on pense au *Supplément au Voyage de Bougainville* de Diderot et à la sage philosophie de son vieillard Otaïtien.

(9) Allusion à la « théorie de la Justice » de John Rawls.



MYRIAM MONLA

« Qui dit organisation scientifique dit professionnels hautement qualifiés : ingénieurs et experts ». « Le laboratoire de l'École des mines », illustration tirée de l'ouvrage *Nos grandes écoles d'application militaires et civiles*, publié en 1895.

Tout se passe d'ailleurs comme s'il fallait désormais mettre en lumière une excellence « standard » pure de toute pollution sociale. La psychométrie de Binet et Simon (1905) et la mesure du quotient intellectuel (1912) tombent à point. Auparavant, l'anthropologie physique de Broca s'intéressait à la craniométrie et au lien entre le volume du crâne et l'intelligence. Les lois de la génétique – ignorées du temps de Mendel (1865) – sont (re)découvertes simultanément dans plusieurs pays européens. La mesure de l'intelligence, du génie, bref, d'une excellence désormais substantivée, prend la dimension d'une affaire d'État. Stimulée par l'enjeu colonial, l'anthropologie raciste va bon train. Ainsi, en 1903, Francis Galton propose à la Société sociologique britannique « *l'étude des agents contrôlables socialement qui peuvent améliorer ou détériorer les qualités raciales des générations futures, cela, physiquement et mentalement* » [12]. L'eugénisme est né, ce rêve d'une maîtrise de la reproduction des « meilleurs », avec son corollaire implicite, l'extinction des « inaptes ».

Et pendant ce temps-là, Schmidt continue de porter ses gueuses de fonte...

Jusqu'à une époque récente, le productivisme n'a guère été critiqué parce qu'il était censé garantir la croissance *ad aeternam* et assurer le salariat. C'est

l'éclatement du travail en tâches parcellaires qui, très tôt, est dénoncé comme l'« *aliénation* » du travailleur et du travail lui-même [21]. Un travail doublement aliéné aux yeux des marxistes, puisque celui qui conçoit « scientifiquement » le processus de division n'est pas celui qui exécute les actes isolés. Cependant, la critique met-elle en doute la « scientificité » de cette nouvelle organisation du travail ? Rien n'est moins sûr. L'organisation du travail se réclame en effet d'une « science exacte » devenue dès le XIX<sup>e</sup> siècle la condition de l'excellence, qui n'est autre désormais que la « productivité ». En revanche, il est certain que cette « scientificité » a paru douteuse à ceux qui en étaient l'objet. C'est en cela que la charge critique du film *Les Temps Modernes* demeure sans équivalent : Chaplin y montre que non seulement la rationalité du système rend fou, mais que le système lui-même est hanté par la folie – par l'*hybris*, aurait dit Aristote, par la démesure, à l'opposé de l'excellence. Or, l'organisation scientifique du travail ne se réclame-t-elle pas au contraire de la mesure ?

C'est avec Henry Ford que le productivisme va trouver sa forme accomplie. Autodidacte, Ford se définit constamment comme pragmatique. Mais il reprend à son compte les principes scientifiques de Taylor, invente la chaîne de production mobile et développe



de nouvelles méthodes de standardisation. « *L'industrie scientifiquement organisée n'est pas nécessairement un monstre qui dévore tout ce qui l'approche* » (10). Sa révélation sur le « chemin de Damas » (11) a été plus précoce que celle de Saint Paul : à l'âge de onze ans, il se trouve nez à nez avec une locomotive routière. Le choc. L'illumination. C'est dans ce contexte quasi mystique que naît son projet de fabriquer une « petite voiture pour tous ».

Et, en effet, en 1908, la petite Ford T va marquer le triomphe du système fordien. Produite en grande quantité et à bas prix, elle se veut accessible aux classes moyennes et – pourquoi pas – à tout le monde. Les gains de productivité, nous dit Ford, doivent contribuer *ad infinitum* à l'augmentation des salaires et à la hausse du pouvoir d'achat des ouvriers, qui achèteront des Ford T. Nous savons que les choses ne marchent pas tout à fait ainsi. Mais c'est ainsi que Ford rai-

(10) FORD (Henry), *Ma vie, mon œuvre*, 1924, Éditions Payot, p. 224, 1925.

(11) FORD (Henry), Opus cité [10], chapitre : « *Mon chemin de Damas* », p. 26.

sonne, contre toute évidence (12). La face sombre du productivisme est à ses yeux transcendée par l'objectif d'un bien-être général. Henry Ford a pour projet de ré-enchanter le monde en créant l'abondance. « *Le remède de la pauvreté n'est pas dans l'économie individuelle, mais dans l'amélioration de la production* » (13). Le prophète se devine à chaque instant sous l'habit de l'ingénieur. Dans *Les Temps Modernes*, le film de Chaplin, cela saute aux yeux. La manne que promet Henry Ford, c'est la prise de pouvoir des individus sur la totalité de leur existence. D'où la terrifiante « machine à manger », illustration burlesque d'un pouvoir fou qui tente d'investir le corps de Charlot et prétend le gaver à « l'insu de son plein gré », jusqu'à l'étouffement.

(12) « *J'ai pour règle qu'il vaut mieux vendre un grand nombre de voitures avec une marge de bénéfice petite quoique raisonnable que d'en vendre moins avec un gros profit. C'est ma règle ; elle permet à une portion plus considérable du public d'acquérir des automobiles et d'en jouir ; elle permet aussi d'employer à cette fabrication un plus grand nombre d'ouvriers* », p. 185.

(13) FORD (Henry), Opus cité [10], p. 211.



« La terrifiante « machine à manger », illustration burlesque d'un pouvoir fou qui tente d'investir le corps de Charlot et prétend le gaver à « l'insu de son plein gré », jusqu'à l'étouffement ». Photographie tirée du film *Les Temps Modernes*, de et avec Charlie Chaplin (1936).



L'excellence productiviste, ce n'est pas seulement l'organisation du travail. C'est l'organisation de la vie entière par une autorité qui se dit souveraine, éclairée, compétente – un dieu architecte en somme. Comme Walt Disney et son *Experimental prototype Community of tomorrow*, Ford a voulu inventer un monde plus que parfait dans lequel tout doit être pensé scientifiquement pour le « bonheur » de tous. L'Eldorado ? Exactement. Et, en effet, l'histoire a une suite. En 1927, à la recherche du caoutchouc indispensable à la production des pneus, Ford va construire *Fordlandia*, en pleine jungle amazonienne. Maisons individuelles, jardins potagers, machines à laver, réfrigérateurs, téléphones et tourne-disques, tout y est : la perfection dans les moindres détails, le *nec plus ultra*, l'excellence organisationnelle achevée. Le projet, bien huilé (trop, sans doute), est rationnel jusqu'à l'obsession. Hélas ! Le surgissement de l'improbable n'a pas été inscrit dans le plan d'Henry Ford. Or, l'improbable, c'est l'homme. Et, en effet, l'utopie d'une excellence qui se veut totale passe mal auprès des indigènes, ce qui provoque révoltes, pillages et coups de sang. Enfin, lorsque la question des ressources humaines est à peu près réglée, c'est la Nature qui joue sa partition : un parasite végétal détruit les plantations trop bien alignées. C'en est fini de *Fordlandia* [13]. L'excellence totale et un brin totalitaire a pathétiquement rejoint le chaos.

## DE L'EXCELLENCE TOTALE À L'EXCELLENCE POUR TOUS

« L'excellence redécouverte par chacun et vécue à tous les niveaux devient (...) le moyen primordial de contaminer tout un chacun avec l'esprit d'entreprise, de transformer tout membre du personnel en intrapreneur » [18].

Au début des années 1980, c'est dans cet état d'esprit que l'ouvrage *In Search of excellence* déclinait les secrets de l'excellence – c'est-à-dire de la réussite – des entreprises et des salariés dont le chemin de vie est comparé à celui de l'entrepreneur. Les recettes de T. Peters et R. Waterman [25] s'étaient vendues par millions d'exemplaires dans le monde entier. La critique n'avait pas tardé. Nicole Aubert et Vincent Gaulejac, notamment, dénonçaient, en 1991, le *Coût de l'excellence* [2] en mettant à jour la violence inhérente à la quête éperdue de performance, laquelle implique désormais la totalité des acteurs de l'entreprise. Car, désormais, chacun doit « exceller » à tout instant, qu'il soit dirigeant, cadre, ouvrier, étudiant ou élève, chef d'État, ou ingénieur des trottoirs. De là à parler de dictature de l'excellence, il n'y avait qu'un pas. Désormais, l'excellence ne se donnait plus comme un projet transcendant, mais comme un impératif collectif immanent dont chacun était en quelque sorte le dépositaire – une excellence par tous et pour tous. La souffrance au travail était-elle le prix à payer d'une excellence « démo-

cratisée » – un prix exorbitant pour l'individu comme pour la collectivité ? Tout en donnant lieu à des critiques nombreuses issues des sciences humaines, de la médecine du travail ou des syndicats, l'excellence post-moderne n'a pourtant pas perdu de son prestige, tandis que l'excellence fordiste est entrée au panthéon des gloires défuntes.

Il est vrai que les Trente Glorieuses s'étaient achevées sur une crise qui commençait à affecter des pans entiers de l'industrie, notamment dans le secteur automobile. La concurrence mondiale était vive, la demande irrégulière, et l'automatisation de plus en plus poussée imposait une nouvelle organisation du travail [20]. Curieusement, ni la critique ni la résistance ouvrière ne semblent avoir joué un rôle éminent dans le déclin du fordisme. L'Europe occidentale était entrée, bien avant les Américains – et pour partie avec leur aide – dans l'ère de la société où tout se consomme. La question des salaires était au cœur des revendications ouvrières. La société de consommation battait son plein. En ce sens, la prophétie de Ford s'était réalisée. Mais dans un contexte de concurrence mondiale et de concentration des entreprises, la croissance régulière rendue possible par la production de masse touchait à son terme. En France, la distanciation progressive avec l'État providence, les restructurations, la délocalisation de la production manufacturée, l'arrivée des nouvelles technologies et le développement du travail intellectuel impliquaient une nouvelle organisation du travail et la fin du plein emploi. Le monde ouvrier a vite compris la menace qui pesait sur son avenir. La question du chômage hante les conflits de Mai 68. Dès les années 1970 et durant les années 1980, l'État « accompagne » les grandes restructurations. Une à une, les mines ferment. La sidérurgie suivra, puis le textile. Bientôt la totalité des organisations vont devoir se transformer sans provoquer de « clash » majeur.

Or, tandis que l'Occident découvrait les limites du productivisme, le Japon était devenu une puissance financière et industrielle incontestée. Les organisations ont volontiers recours aux modèles « gagnants » et aiment croire aux miracles. Le succès économique du Japon fit office de miracle. Ce « miracle » était – disait-on alors – le fruit d'une réorganisation technique et managériale dite « totale », dont l'expression aboutie est celle du TPS (*Toyota Production System*) mis au point par Taiichi Ohno. Économes et prévoyants, confrontés à un marché limité et à une économie fragile, les Japonais de l'après-guerre avaient pris le contre-pied du fordisme : élimination du gaspillage, production en « juste-à-temps », auto-activation de la production, tels sont les principes de base du toyotisme (14). Ce faisant, Toyota mettait en avant

(14) « Chez Toyota, le concept d'économie est indissociable de la recherche de réduction des effectifs et de réduction des coûts », Ohno Taiichi, in *L'Esprit Toyota*, Éditions Masson, p. 65, 1989.



le *kaizen*, « l'amélioration sans fin », la « qualité totale », « l'amélioration pas à pas ». La « *total quality excellence* », dans le droit fil d'une culture millénaire, était censée se fonder sur l'adhésion de tous les acteurs et leur participation active au changement. En 1984, le rapport Dalle va présenter le modèle japonais de « l'excellence totale » comme une solution à la crise du secteur automobile français...

Dès 1973, pourtant, le journaliste japonais Satoshi Kamata avait publié le récit de son expérience ouvrière chez Toyota [19]. Sous un discours patriotique et collectiviste, la concurrence entre les salariés restait dans les faits le nerf de la guerre. La « production maigre » exigeait une implication de plus en plus grande de chacun. La réduction des coûts était donc obtenue par une réduction de la main-d'œuvre, avec son lot de contraintes (heures supplémentaires obligatoires, travail de nuit, augmentation des cadences, recours systématique au travail temporaire, etc.), toutes choses désormais contenues dans le terme générique de « flexibilité ».

Le thème de la « qualité totale » et son extrapolation dans une excellence *urbi et orbi* tombaient à point.

« *Les dirigeants et les contremaîtres, dans une usine, sont comme les dirigeants et les entraîneurs d'une équipe de football* » (15). Le Japon initiait donc une nouvelle déclinaison de l'excellence qui, au lieu de se réclamer de la concurrence entre les individus, prétendait faire de chacun une partie du tout. Participative, exotique, comme délivrée de la brutalité tayloriste et fordiste, largement revue et corrigée par les Américains (nous pensons notamment au travail sur la qualité de W.E. Deming), l'excellence à la japonaise a donc fait son entrée dans le discours managérial des entreprises françaises au début des années 1990. Elle engageait la totalité des salariés et faisait d'eux les « parties prenantes » de la compétitivité. En même temps, « la qualité » était désignée comme l'objectif premier dont chacun était supposé être à la fois le producteur et le bénéficiaire. L'excellence s'est en effet présentée comme un concept fédérateur qui visait l'intérêt de tous : « producteur, consommateur, entreprises : tous *satisfaits* ! ».

C'est, pensons-nous, dans l'irruption de la subjectivité comme indicateur qu'apparaît l'inflexion majeure du discours sur l'excellence. Certes, chez Ford, la notion de « satisfaction » n'était pas absente. Mais elle était pensée de manière autoritaire, quasi théologique. Du coup, le sujet devenu objet était prédisposé au reniement et déniait au démiurge sa prétention « altruiste ». Tandis qu'avec l'excellence postmoderne, le discours devient leibnizien. Il suppose que chacun est en droit d'être satisfait, de juger objectivement du degré de satisfaction qu'il éprouve, de l'évaluer, d'en payer le prix et d'en faire publicité sur un mode rationnel, en vue d'une amélioration générale. En

même temps qu'il est désigné comme sujet libre, le producteur (comme le consommateur) est donc supposé dépasser le stade de l'intérêt égoïste pour adhérer à une collaboration globalement fructueuse. Le producteur/consommateur est implicitement défini comme le partenaire d'un ensemble collaboratif – entreprise, école, société – qui fait l'impasse sur les différences, les inégalités et les souffrances. De fait, nous entrons de plain-pied « *dans la conception-modèle d'une société bien ordonnée* », tel que John Rawls en a bâti la théorie [29].

La conjonction entre l'hédonisme consumériste et la coopération démocratique explique en partie le succès du concept « d'excellence pour tous. » Ce faisant, ce concept marque le triomphe de l'entreprise et de ses critères de performance dans l'imaginaire collectif. C'est l'entreprise qui est devenue le maître étalon de l'excellence (le succès au moindre coût). C'est elle qui a forgé la croyance en une jouissance universelle par la consommation. De là naît le « droit » à « l'excellence pour tous ». Certes, l'égalité consumériste a beau être fictive, elle offre les satisfactions propres à la société d'abondance. À la condition que tout le monde puisse consommer, la messe est dite. Mais, en vérité, la croyance en une excellence pour tous ne fonctionne-t-elle pas comme un « voile d'ignorance » ? (16). En effet, l'individu postmoderne se présente comme un être pourfendu : consommateur insatiable, mais aussi producteur et, à ce titre, contraint à faire preuve d'une efficacité toujours plus grande et d'une excellence vidée de sa substance, de sa lenteur, de son art, de sa perfection. Ainsi, d'un côté, l'excellence est-elle jetée à tous vents : excellence à quatre sous, « sésame » du *marketing* politique ou commercial, mise au rayon du « prix unique », excellence prétendument pour tous de l'école postmoderne et des diplômes décernés à la pelle qui ne valent rien. Bref, une excellence au rabais qui fait l'impasse sur la réalité, à commencer par la réalité du « vrai » luxe, des « vrais » diplômes auxquels les lois du marché donnent leur « vraie » valeur. De l'autre une excellence imposée à tous, un système de « collaboration » fondé sur le contrôle, sur l'évaluation permanente de chacun, un impératif d'excellence souvent superfétatoire perpétuellement dévalué par sa tendance à la généralisation – ne suffit-il pas, la plupart du temps, de « bien faire » son travail ? Double illusion et double impasse, car l'excellence, s'il en est, participe du temps long de la recherche, de l'innovation et du dépassement de soi. Comme le dit l'adage populaire, « on n'a rien sans rien ».

Pour exiger l'excellence d'autrui ou prétendre soi-même à exceller, il faut en payer le prix : le reste n'est que publicité, ou démagogie... ■

(15) OHNO (Taïichi), *L'Esprit Toyota* [24], p. 16.

(16) De même que Tocqueville parlait d'égalité fictive, John Rawls fait l'hypothèse d'une situation idéale dans laquelle les individus ne connaîtraient rien de leur statut social, de leurs forces ou de leurs faiblesses.



## BIBLIOGRAPHIE

- [1] ADALBERO (Laudunensis), *Poème au roi Robert, l'An mil*, Texte intégral traduit par BRICOUT (Sébastien), 2004 (en ligne).
- [2] AUBERT (Nicole) & de GAULEJAC (Vincent), *Le Coût de l'excellence*, Éditions Dunod, 1991.
- [3] BEAUMARCHAIS (CARON de) (Pierre-Augustin), *Le mariage de Figaro, 1784*, Acte V – Scène 3, Petits Classiques Larousse.
- [4] CONDORCET (de) (Nicolas), *Cinq mémoires sur l'instruction publique*, Garnier-Flammarion, p. 54.
- [5] D'HOLBACH (Paul-Henri Thiry), *Essai sur les préjugés*, Chapitre XIV, Classiques des sciences sociales (en ligne), p. 199, 1770.  
[http://classiques.uqac.ca/classiques/holbach\\_baron\\_d/essai\\_sur\\_les\\_prejuges/dholbach\\_essai\\_prejuges.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/holbach_baron_d/essai_sur_les_prejuges/dholbach_essai_prejuges.pdf)
- [6] D'HOLBACH (Paul-Henri Thiry), *Système Social ou Principes naturels de la Morale et de la Politique, avec un examen de l'influence du gouvernement sur les œuvres*, Éditions Niogret, Livre 1 – Chapitre XII, p. 89, 1773-1822.
- [7] DESCARTES (René), *Le Discours de la Méthode*, Partie VI, Édition La Pléiade, p. 168, 1637.
- [8] DIDEROT (Denis), article « Génie » de l'Encyclopédie, Encyclopédie de Diderot (en ligne : [http://www.lexilogos.com/encyclopedia\\_diderot\\_alembert.htm](http://www.lexilogos.com/encyclopedia_diderot_alembert.htm)).
- [9] ESCHYLE, *Les Perses/93*, Théâtre complet Garnier-Flammarion, p. 4, 1964.
- [10] FORD (Henry), *Ma vie, mon œuvre*, Éditions Payot, pp. 26, 185, 211, 217 et 224, 1924-1925.
- [11] FREDERIC WINSLOW (Taylor), "The Principles of Scientific Management", 1911, in *La Direction scientifique des entreprises*, 1967.
- [12] GALTON (Francis), cité par BECQUEMONT (Daniel) in « Des sciences sociales contre l'homme », *Revue Autrement Sciences en Société*, 1993.
- [13] GRANDIN (Pierre), « Le Rêve amazonien de Henry (Ford) », in *Le Monde Diplomatique*, août 2011.
- [14] HECHT (Jacqueline), « Un problème de population active au XVIII<sup>e</sup> siècle : la querelle de la noblesse commerçante », *Revue Population*, 19<sup>e</sup> année, n°2, pp. 267-290, 1964.
- [15] HOMÈRE, *Iliade*, Chant XVIII, Éd. Jean de Bonnot, p. 300, 1972.
- [16] HOMÈRE, *Iliade*, Chant XXII, opus cité, p. 348.
- [17] JAEGER (Wermer), *Paideia*, Éditions Gallimard, 2007, p. 32, 1964.
- [18] JAOUÏ (Hubert), *La Créativité – Mode d'emploi*, ESF Éditions, p. 132, 1990.
- [19] KAMATA (Satoshi), *Toyota : l'usine du désespoir*, 1973, Éditions Demopolis, 2008.
- [20] LOUBET (Jean-Louis), « L'industrie automobile française d'une crise à l'autre », XX<sup>e</sup> siècle, *Revue d'Histoire*, n°52, octobre-décembre 1996.
- [21] MARX (Karl), *Les Manuscrits de 44* (Premier manuscrit : « Le travail aliéné »), Éditions sociales, 1968.
- [22] MARX (Karl), *Thèses sur Feuerbach 1845, L'idéologie allemande*, Éditions Sociales, 1976.
- [23] NAVILLE (Pierre), *D'Holbach et la philosophie scientifique au XVIII<sup>e</sup> siècle*, 1943, Éditions Gallimard, p. 239, 1967.
- [24] OHNO (Taiichi), *L'Esprit Toyota*, Éditions Masson, p. 16 et 65, 1989.
- [25] PETERS (Tom) & WATERMAN (Robert), *Le Prix de l'excellence ; Les secrets des meilleures entreprises*, Éditions Dunod, 1982-1983.
- [26] PIAGET (Jean), *Psychologie et pédagogie*, Éd. Denoël, p. 70, 1969.
- [27] PLATON, *Apologie de Socrate*, Édition La Pléiade, Tome I, p. 164, 1966.
- [28] PLATON, *Le Ménon*, Édition La Pléiade, p. 528, 1980-1981.
- [29] RAWLS (John), *Justice et démocratie*, collection Seuil Essais, p. 101, 1978-1993.
- [30] ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Discours sur l'Origine de l'Inégalité*, Tome III – I<sup>re</sup> partie, p. 142, Édition La Pléiade, 1774.
- [31] ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Émile ou de l'Éducation*, Livre 1, Édition La Pléiade, p. 247.
- [32] SAINT PAUL, *Première Épître aux Corinthiens*, Nouveau Testament – Chapitre 1, 21.
- [33] SAINT-SIMON de ROUVROY (Claude-Henri), « La Parole de Saint-Simon en 1819 », in *l'Organisateur*.
- [34] WERMER (Jaeger), *Paideia*, Éditions Gallimard 2007, p. 32, 1964.
- [35] WINSLOW TAYLOR (Frederick), "The Principles of Scientific Management", 1911, in *La Direction scientifique des entreprises*, 1967.

