



Dans cinq ans, roulez-vous en Donfeng ou en Tesla ? Votre véhicule naîtra-t-il de la discipline industrielle asiatique ou de la créativité californienne ? Sera-t-il le fruit de l'excellence d'un système de production parfaitement réglé ou de l'excellence créative d'entrepreneurs hardis capables d'une pensée radicalement novatrice ?

Excellence ! Ce concept fit florès en son temps, pour bientôt sembler se démoder sous le scepticisme des analystes, voire les quolibets des plus critiques. Insidieusement pourtant, il a perduré, s'immiscant dans le quotidien de chaque salarié sommé de contribuer à une « *excellence pour tous* », oxymore prétendument lumineux qui masque la part d'ombre de la flexibilité et de son cortège de précarités.

L'excellence, nous explique la philosophe Myriam Monla dans son passionnant article, ne cesse de nous présenter, depuis l'Antiquité, cette double face ; « *tandis que les Sophistes pensent l'excellence sur le mode de la doxa (...) et du ralliement au pouvoir du plus fort (...), 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* ».

Se conformer aux règles ou penser par soi-même ! Jean-Pierre Segal illustre, au terme d'une recherche de plusieurs années en Nouvelle Calédonie, ce dilemme et ses effets au sein d'une entreprise. L'application, impossible par un management métropolitain, de prétendues bonnes pratiques à vocation universelle mène l'entreprise au bord du gouffre. Cinq ans plus tard, un nouveau directeur et son équipe pensent un autre management, attentif aux individus, qui porte l'entreprise sur les chemins de l'excellence.

Anne Dietrich, de son côté, nous parle d'un management *à tiède*, qui enrôle une pluralité d'acteurs dans l'accompagnement de PME soucieuses d'anticiper les mutations économiques et de créer une dynamique d'apprentissage collectif. Pas de recettes, là non plus, pas d'application rigide de théories improbables, mais une démarche attentive au terrain et à ses spécificités.

Stéphane Heim, quant à lui, analyse les modalités d'échanges dans la filière automobile entre des entreprises confrontées aux mêmes questions d'efficacité productive et de compétitivité. À l'heure où PSA s'allie à Donfeng pour surmonter la crise, les initiatives locales mettent en évidence, là encore, les trajectoires institutionnelles envisageables entre promotion d'une filière dite d'excellence et modes de transaction hérités d'institutions passées.

L'histoire de l'aviation est jalonnée de telles oscillations entre avancées héroïques et rationalité marchande. De l'*Avion*, de Clément Ader, à l'A380 d'Airbus, des biplans de la Grande Guerre aux monoplans qui se sont imposés par la suite, les confrontations entre inventeurs et usagers, militaires ou civils, illustrent cette quête sans fin de l'excellence.

Cet antique combat de l'homme « *pour créer sa propre destinée* », selon les mots d'Holbach, ne cesse de se jouer sous nos yeux, et l'Histoire nous montre qu'aucun dogme n'a résisté indéfiniment face à la soif de connaissances et de création de l'espèce humaine. *Gérer & Comprendre* s'efforce d'en témoigner.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines
Créée à l'initiative
de l'Amicale des
ingénieurs du
Corps des Mines
Réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
Polytechnique

