

## La rhétorique réactionnaire

# Excellence, d'excellence

**d**ans toute société se pose le problème de la définition du bien et de la valeur humaine. Problème qui peut être traité soit de façon ostensive (« voici un homme valeureux »), soit de façon implicite par la désignation des vertus humaines (« il a été le meilleur de son temps par sa modestie, son courage, son équité »), soit de façon explicite par l'élaboration savante de ce que Nietzsche appelait une table des valeurs. Ainsi, on a pu distinguer des hommes bons, des hommes méchants, des médiocres, des faux vertueux. On les jugeait en fonction d'un *ethos* (aristocratique, bureaucratique, bourgeois, lettré, militant...) incarné par ceux qui pouvaient montrer en acte ce qu'est une vie digne d'être vécue. Présent implicitement dans l'approbation et la désapprobation relatives à des gestes ou à des paroles, le jugement éthique a constitué l'expérience la plus ordinaire des hommes, et c'est pourquoi il serait erroné de le confondre avec le seul moralisme, entendu comme discours édifiant dédié à la bonne cause.

La célébration actuelle de l'« excellence » pourrait représenter l'une de ces subversions éthiques qui fascinaient Nietzsche. Elle exprime la vision de

**LOUIS PINTO**  
Directeur de  
recherche au CNRS

l'histoire des vainqueurs (temporaires) selon laquelle l'humanité aurait stagné dans la médiocrité, faute de s'émanciper de vertus liées à la routine, à la tradition, au préjugé. Ce qui était refoulé dans l'histoire a enfin pu prendre son essor: le triomphe de la pure rationalité instrumentale, coextensive au capitalisme industriel et financier, comporte une abstention à propos du contenu substantiel des valeurs, et l'orientation qu'elle propose se veut, en un sens, vide de contenu. Point n'est besoin de se prononcer sur des questions ultimes, comme celle de savoir si l'utilité doit être préférée à la solidarité, la gloire au commerce, etc.

Le vocabulaire de l'excellence doit beaucoup à l'un des grands *best-sellers* de la littérature d'entreprise, le livre *Le prix de l'excellence* de Tom Peters et Robert Waterman, consultants chez MacKinsey, publié en 1982 et bientôt traduit en plusieurs langues. Les auteurs ne faisaient rien d'autre que

répéter des principes de « bon sens » qui ne prétendent pas à l'originalité mais dont le ressassement par intermittence aurait la vertu d'éviter de « se reposer sur ses lauriers » et de « réveiller les énergies » : « Privilégier l'action – rester à l'écoute du client – favoriser l'autonomie et l'innovation – asseoir la productivité sur la motivation du personnel – se mobiliser autour de valeurs-clés, etc. », comme le dit la quatrième de couverture. La leçon à retenir est que l'entreprise n'est pas une pension de famille destinée à des rentiers, mais le lieu de l'insatisfaction permanente et de la demande de « se dépasser ». Destiné à motiver le personnel et aucunement à instruire les dirigeants sur le fonctionnement effectif des firmes, ce discours est l'équivalent moderne de la littérature d'édification religieuse, puisque, à travers formules et pense-bêtes, il s'agit bien d'une inculcation des bonnes dispositions au personnel et d'une mise en forme des raisons pour lui de supporter les sacrifices. L'important du message était peut-être dans le titre qui contenait l'invocation d'une nouvelle valeur au moment où le développement du capitalisme financier incitait des experts et des penseurs à marquer une rupture avec la période antérieure présumée avoir été placée sous le signe de l'État-providence. À la terminologie du progrès et de la consommation devait être substituée celle de l'effort et de la performance. Armés de cette nouvelle feuille de route, les cabinets de consultants n'avaient plus qu'à conquérir de nouveaux marchés, services publics, hôpitaux, universités, ministères et un jour – qui sait ? – les partis politiques,

les confessions religieuses et les réseaux de trafic de stupéfiants. Toutes sortes de « prix de l'excellence » ont été créés pour récompenser les entreprises « de l'année », des équipes, des auteurs confirmés, des étudiants, etc.

La question obscure du bien est supplantée par celle du meilleur. La maxime à suivre est simple : agis de telle sorte que, quoi que tu fasses, tu fasses mieux que d'autres. Le culte de l'excellence marquerait ainsi l'accès à ce qui semble une version parodique de l'âge positiviste. Dégagés de toutes considérations religieuses ou métaphysiques, nous sommes apparemment libres de faire ce que nous voulons et de vouloir ce que nous « préférons », mais à une condition, c'est d'être les « meilleurs » dans ce que nous faisons, d'être des « professionnels », des « spécialistes » et non des dilettantes, des poètes, des idéologues. Dans tous ces domaines, certains sont en haut et d'autres en bas. Et des meilleurs, il y en a de toutes sortes, pour tous les goûts. L'élite est plurielle : à côté des « chefs d'entreprise d'excellence », il y a aussi des « musiciens d'excellence » qui donnent des « concerts d'excellence », comme on dit à Radio classique, radio qui illustre bien à la fois l'éclectisme des valeurs et l'uniformité du langage pour en parler. Les musiciens « d'excellence » sont différents des musiciens excellents de toujours, en ceci qu'ils sont distingués par leur rang dans la liste des candidats (de l'année, de la décennie...). On est donc parfaitement en droit d'imaginer des « révolutionnaires d'excellence » qui auraient su éliminer, même physiquement, les tendances rivales, et

prendre le pouvoir tout en s'étant distingués des théoriciens antérieurs de la prise de pouvoir; des « saints d'excellence » qui seraient ceux dont le martyr a été agréé par Dieu, qui ont obtenu le meilleur score d'*exempla* légués à la postérité et fait un parcours posthume honorable dans l'institution ecclésiastique, mesuré par un *index citation* spécifique; des « courtisanes d'excellence » qui, indépendamment d'avis purement subjectifs qui foisonnent à propos des vertus érotiques, auraient su accéder à ce degré de certification incontestable que sont les faveurs de différentes catégories porteuses d'excellence (à l'exception des saints).

Telle est la version minimaliste et officielle de l'excellence. Prenant acte du polythéisme des valeurs, elle propose une maxime apparemment indiscutable: qui veut le bien veut le mieux. Mais il y a aussi une version maximale et ésotérique qui nous dit les choses plus cruellement. L'humanité est désormais vouée à une lutte darwinienne entre les meilleurs et les *losers*, les ratés. Le critère de la valeur n'est autre que la réussite dont il n'y a pas à discuter. Les règles du jeu sont elles-mêmes le produit d'une sélection naturelle: universitaire, on ne peut que participer à un jeu où Harvard est le meilleur, puisque c'est un même processus qui a imposé et Harvard et les procédures sous-jacentes de sélection validées par l'expérience, par la vie. S'il est vrai que qui veut le bien veut le mieux, on peut dire aussi que qui veut le mieux est surtout justifié par là de ne pas s'interroger sur le bien. Votre seul souci, si vous êtes le meilleur dans la grande

distribution, n'est pas de vous demander si celle-ci fonctionne pour le bien-être du genre humain, mais si les parts de marché pourront être préservées et accrues, et les actionnaires repus. Vos marges de spéculation philosophique, ne l'oubliez pas, sont beaucoup plus faibles que les autres marges.

La vacuité du contenu de la valeur d'excellence est donc son véritable contenu. L'absence de normes préexistant à la compétition ne signifie pas que la compétition est sans valeur mais que la valeur se joue dans l'épreuve. Le meilleur fait la valeur de ce jeu qui l'a classé meilleur. Et le meilleur est celui qui gagne, étant entendu que celui qui gagne est le meilleur. Le tribunal de l'histoire ne cesse de classer l'humanité. La nouveauté consisterait surtout en ceci que les différences deviennent visibles en un temps où l'on n'a plus besoin de se raconter d'histoires, de trouver des consolations, d'inventer des échappatoires et d'excuser les pauvres. Le critère de la réussite a évincé tous les autres. En particulier, le style ou la manière de réussir, objet ancien d'interrogation, n'apparaît plus que comme une forme de scrupule superflu. L'idée que la valeur puisse être matière à dispute et à controverse, et d'abord pour les spécialistes (qu'est-ce que les bonnes mathématiques, la bonne philosophie, la bonne peinture?) est une survivance d'époques n'ayant pas eu la chance de profiter du savoir et de la sagesse des agences d'évaluation et de cotation, institutions tout entières construites sur le présupposé qu'il n'est pas nécessaire d'être mathématicien, philosophe ou peintre pour

proposer des évaluations objectives et discerner les meilleurs, ou, même, qu'il est préférable d'ignorer ce qui peut se dire dans ces univers qui s'imaginent pouvoir échapper aux lois de la sélection naturelle.

Le culte de l'excellence, sous apparence de pluralisme et de bon sens, ne fait que naturaliser l'univers de la compétition économique: d'une part, il tend à dissimuler les présupposés sociaux de l'existence et du fonctionnement de cet univers, et d'autre part, il tend à lui octroyer une valeur universelle. Mais surtout, il est habité par la conviction évolutionniste qui porte à attribuer aux âges antérieurs de l'histoire une ignorance totale en matière d'évaluation et de classement. L'amitié de Goethe et de Schiller apparaît avec le recul comme l'expression naïve de sympathies personnelles qu'aucune procédure objective à l'époque n'avait pu valider mais que l'on pourrait aujourd'hui tester au moyen de grilles rigoureuses.

Tout se passe désormais comme si les meilleurs pouvaient enfin exister à visage découvert. Heureux d'être ce qu'ils sont, c'est-à-dire d'être ce qu'ils se sont fait, ils n'ont qu'à s'abandonner à la pente irrésistible de leur excellence, inlassables à courir, à concourir, à améliorer, à conquérir pour la plus grande gloire d'une idée de l'homme qui est d'exceller encore et toujours. Les meilleurs, les *aristoi* du présent, ne sont pas simplement ceux qui ont réussi à accumuler, à « créer » la richesse: ils doivent être considérés comme les virtuoses d'un jeu qui dépasse de loin le plaisir de posséder et d'accumuler puisqu'il est tout entier

dans les rétributions d'une compétition qui est en quelque sorte sa propre fin et dont l'objet est d'arriver premier, après avoir connu l'inquiétude, délicieusement douloureuse, de ne pas y parvenir. Quant aux autres, les petits, on n'en attend rien d'autre que la reconnaissance de l'inéluctabilité d'un jeu où, bien sûr, ils perdent, mais qui ne peut être autre que ce qu'il est. Les yeux baissés, le chapeau à la main, ils contemplent le cortège des grands qui passent très loin mais dont les médias les entretiennent chaque jour; dépourvus d'envie et de ressentiment, humbles mais comblés par la compensation qu'est la notion éblouie de la grandeur des grands, ils se sentent coupables de ne pas avoir su y trouver leur place. Convaincus, depuis l'école, que la vie est une suite d'examens et de bilans de compétences, ils doivent s'émerveiller de l'harmonie qui règne entre la réussite et l'excellence dans ce monde qui a cessé d'être livré à l'inspiration, à l'improvisation, à l'approximation.

La rhétorique de l'excellence ne prétend certes pas nous livrer des contenus éthiques et elle ne nous demande pas formellement de renoncer à ceux auxquels nous tenons. Mais elle nous presse de surseoir à la réalisation des fins qui pourraient nous détourner des tâches immédiates et imminentes que nous impose l'urgence de courir vite, et de plus en plus vite. Et elle nous invite à ne pas poser de questions, jusqu'au jour où la course aura cessé et où l'on pourra s'arrêter, se reposer et se demander si tout cela était un rêve et si ce rêve valait tant de peine. ■