

„Contre-pensées – au-de-là du management“

d'Alexandre Bergmann

apparu dans les Editions ESKA, Paris, 2001

Analyse critique du Dr. ès science Martin Hunn, cand. MBA

1. Le choix du livre
2. Structure du livre
3. Propos de l'auteur Alexandre Bergmann
4. Analyse et regroupement
5. Synthèse
6. Discussion
7. „Reader's Digest“ du livre

*A l'occasion du cours „Gestion des Ressources Humaines“
de Mr. Stéphane Haefliger*

HEC Lausanne, 15 Mars 2002

1. Le choix du livre

Ce qui m'a attrahi dans ce livre est sa prétention de s'attaquer à des expressions à des expressions du langage managérial qui sont souvent utilisées par des „leaders“ du „business“ – ou ceux qui se prennent pour. On les utilise, on est membre du „gang“. On prétend de savoir ce qu'elles veulent dire, sans trop y réfléchir, sans se rendre compte des implications qui sont liées avec.

En effet, j'ai été bien servi dans le livre: ma réflexion a été stimulée comme c'était l'intention de l'auteur. Mais il fallait que je m'investisse: d'une part parce que c'est écrit d'une manière très concentrée mais d'un style inhomogène. D'autre part par la manière de sa structuration: le contre-pensées sont présentées par ordre alphabétique selon leurs – mais pas une structure selon le contenu, donnant une envergure d'ensemble à l'oeuvre.

D'après l'auteur le livre est conçu ainsi intentionnellement. Néanmoins, il m'a laissé l'impression que je lisais un oeuvre „en construction“ pas encore achevé: avec un grand potentiel mais pas assez mûri. Peut-être ce jugement semble-t-il un peu hautain mais mieux vaut d'être honête que hypocrite! C'est d'ailleurs une des leçons qu'on pourrait tirer de ce livre!

Cet exposé contient les chapitres suivants:

- Le choix du livre
- Structure du livre et propos de l'auteur Alexandre Bergmann
- Analyse et regroupement
- Remarques et discussion
- „Reader's Digest“ du livre

2. Structure du livre

Le livre consiste des contre-pensées élaborées qui sont mises en ordre alphabétique selon leurs titres. Chaque contre-pensées consiste d'un titre, de la pensée en une ou deux phrases, des d'autres auteurs, de l'élaboration de la pensée sur une à trois pages et d'une petite bibliographie.

Titre: Le titre s'accroche à des expressions couramment en vogue du langage managérial (p.e. „Total Quality Management“) ou des expressions générique comme „société“ ou „travail“

Contre-Pensée: Ces une ou deux phrases contiennent l'essentiel de la pensée. Les pensées sont formulées de manière très concises. La plupart des cas la position est claire et souvent provocatrice; parfois quand-même elles dissimulent plutôt que de révéler.

Citations: Rassemblement d'un ou de plusieurs auteurs (ou des proverbes) qui éclaircissent le sujet de manière prononcée. Ces pensées d'autrui ont incité la réflexion de l'auteur et sont souvent pris comme point de départ ou comme cible de l'exposé.

Elaboration: Les contre-pensées sont expliquées et discutées, soit de manière unidimensionale et plutôt provocatrice, soit de manière antithétique. L'important est de développer assez librement le sujet. Plutôt que de convaincre par des „facts“, l'auteur cherche de séduire ou de provoquer, bref d'inciter la réflexion de chacun.

Références bibliographiques: Une fois l'intérêt est éveillé il nous prête la main pour approfondir le sujet.

3. Propos de l'auteur Alexander Bergmann

„Nothings scares people like thinking ... Thinking is subversive and revolutionary, destructive and terrifying; it is merciless with privileges, the established order and with comfortable habits.“ (Bertrand Russel)

Sur le contenu l'auteur nous dit: *„J'ai la faiblesse de croire que je propose quelques idées originales sur les thèmes abordés. Ces thèmes ont été choisis parce qu'ils m'interpellent. Il n'existe pas de logique dans le choix. J'espère qu'ils interpellent également mes lecteurs... Ce que j'ai cherché à faire, c'est d'éviter de m'enfermer dans une logique unique, à la vertu unificatrice, certes, mais illusoire et profondément réductrice.“*

Il veut inciter la réflexion, ce qui fait aussi mal selon Bertrand Russel, pour questionner ce qui semble parfois trop évident dans le langage de l'économie et des managers.

Il avoue lui-même que l'oeuvre n'est pas achevée: *„J'ai formulé des idées sur plus de deux cents thèmes; j'en ai élaboré que près de la moitié. C'est pour souligner le caractère inachevé de ma réflexion. Au lecteurs d'identifier d'autres thèmes encore,..."*

4. Analyse et regroupement

La structure (manquante) du livre le rend impossible de tirer une conclusion unique et „vraie“, voire de dessiner un fil conducteur. D'ailleurs, exactement le contraire était l'intention de l'auteur. En conséquence, après avoir lu une partie du livre je me suis trouvé un peu perdu, sans repères. Quoi faire d'une accumulation parfois inconsistente et sans un certain ordre logique qui pourrait faciliter la compréhension?

M'inspirant de l'attitude de l'auteur, j'ai approfondi les sujets qui m'ont interpellé. En lisant j'ai pris des notes et j'ai rajouté mes propres commentaires. Des résumés ainsi que mes propres pensées, critiques et questions sont démontrés dans la parti 7 (Readers' Digest). Après avoir lu tout le livre, j'ai quand-même trouvé quelques grandes lignes qui m'ont rendu service pour pas me noyer dans la multitude des différents courants.

Mes points de repères sont

- Accélération, Changement, Superficialité
(Abordé dans les contrepensées Accélération, Changement, Communication, Information)
- Travail et Sécurité sociale, entre économie et société
(Abordé dans Assurances Sociales, Revenu d'existence, Société, Travail)
- Culture de l'entreprise
(Aborde dans Les battants/gagnants, The business of business, Business society, Compétition, Downsizing, Ethique, Excellence, Qualité total/Total Quality Managment)
- Economie nationale
(Abordé dans Bonheur national brut, Chômage, Démocratie, Etats Unis, Europe, Globalisation, Indépendance, Néolibéralisme)
- Management
(Abordé dans Crisis Management, Managment, Reingeneering)

- Philosophie
(Crise)

5. Synthèse

Voici deux essais de synthèse:

Repère 1: Accélération, Changement, Superficialité

La société ainsi que l'individu sont soumis à un rythme accélérant de changements. Le passé est déjà dépassé, il manque le temps pour préparer le futur. C'est uniquement le présent qui compte et là, il faut profiter pleinement, chercher le nouveau, zapper/surfer pour pas trop souffrir des „déjà-vus“. La voilà la société d'évènements.

Pour l'entreprise, une contre-pensée dit: „*Au lieu de tourner de plus en plus vite, les entreprises devraient ralentir. En matière d'économie, l'accélération est un piège*“. L'attitude d'„exploiter les opportunités quand elle se présentent“ et le „early mover advantage“ pourrait en effet se révéler comme „*des réflexes face aux changements au lieux des vraies connaissances*“. Avec le risque (selon le proverbe anglais) „*haste makes waste*“.

D'ailleurs le changement peut plaire comme tel:

- *varietas delectat*.

- „*Ici il faut courrir très vite pour rester à la même place*“ (Louis Carrol)

La flexibilité, mobilité, rapidité priment. Qui s'occupe du gaspillage et du gâchis?

Néanmoins Friedrich Nietzsche nous dit: „*Le fardeau lourd des traditions inutiles, les lourdes pierres du savoir dont il faut se débarrasser.*“

La conclusion: Changement et continuité se complémentent: sans changement, la mort – sans continuité le chaos!

Une contre-pensée supplémentaire: „*Ce qui change avec l'âge, c'est moins la capacité mais la volonté de changer.*“

Repère no 3: Culture de l'entreprise

Contre-pensée: „*the business of business is not only business. Les entreprises ne sont pas uniquement des institutions économiques, mais également socio-politiques.*“

Les entreprises ne peuvent pas ignorer qu'elles ont des effets sociopolitiques. En réchignant toute régularisation, ils peuvent contribuer (comme contremesure contre des loi limitantes) contribuer au dumping social. Est-ce qu'il est suffisant de miser sur l'„autorestriction“ ou „countervailing powers“?

Contre-pensée 1: „*Qualité totale signifie médiocrité générale.*“

Contre-pensée 2: „*Dans le Total Quality Management ce ne sont pas les techniques utilisées pour améliorer la qualité qui comptent, mais l'état d'esprit dans lequel on les utilise.*“

L'approche étant trop technique, négligeant l'élément humain peut s'avérer contreproductif. La qualité totale engendre des coûts monétaires et autres: contrôles multiples, perte de flexibilité et créativité. La qualité se définit par rapport à un standard; peut être source de médiocrité: l'absence des déviations veut pas dire beauté ni excellence. La vraie excellence

nécessitent la concentration des forces pour un temps limité. „Total“ veut seulement dire: mieux que dans le passé

Contre-pensée: „*Les gagnants sont nos héros. Vae victis! Pourtant, les gagnants sont souvent les perdants. Une société de gagnants est impossible: elle serait aussi invivable.*“

Dans une société, l'excellence éternelle serait exigée, tout doit être géré soigneusement.

L'homme gagnant: plutôt homme d'action que de réflexion, „tueur denué de toute compassion“. Il aurait aussi une tendance à

→ l'égoïsme, narcissisme; solitude, vide intérieur [mais l'auteur nous offre pas d'argumentation]

comme au sport: il faut vaincre [pas d'accord!] tandis qu'au travail on doit avoir un autre but que de réussir (en permanence). Le sport serait trop unidimensionnel et visé à court terme.

Contre-pensée: „*L'engouement pour l'excellence est moins révélatrice d'un culte de la performance que d'une volonté d'évitement*“

- Problème no 1: on est excellent ou on ne l'est pas!
- No 2: L'excellence est défini par les gagnants!
- No 3: être excellente par un angle de vision ne l'est pas forcément d'un autre!

Selon Napoléon „*il y a plusieurs barbaries...[] marchandisation en toutes choses...“*
„*de toutes les aristocraties, celle engendrée par l'argent est la pire*“. Le bonheur ultime de l'homo oeconomicus est de devenir riche. L'homme le plus riche du monde, Bill Gates, est le plus grand héros. Ce qui est bon pour l'économie l'est aussi pour la Suisse.

Une autre grande „valeur“ de l'économie est la compétitivité. La concurrence, il y en faut, car elle est le moteur principal de l'économie. Mais faut-il un état de guerre économique? Faut-il porter la concurrence à l'intérieur de la même entreprise (internalisation) au détriment de la coopération, inciter la méritocratie?

Pour la concurrence interne, il y a deux stratégies: être meilleur – ou faire sembler les autres moins bons! Attaquer pour mieux se défendre!

Comment limiter la tension „nécessaire“ sans provoquer le „Burn-out“?

6. Discussion

Tout compte fait, ce livre m'a incité de réfléchir et de questionner certaines expressions et attitudes. Ce livre m'a apporté des nouvelles connaissances qui pourraient éventuellement me rendre service dans ma future plus ou moins „managérial“. Comme j'ai essayé de démontrer en haut, on peut en tirer ces propres leçons.

Le prix à investir était pourtant grand. La tentation d'abandonner le livre était parfois pas très loin. Cette forme de présentation „non-structurée“ a certainement pas facilité la tâche de suivre les propos de l'auteur. Et puis je me demande: pour qui le livre est-il écrit? A qui devrait-il s'adresser? Surtout à certains managers et businessmen qui changent, agissent plutôt que de réfléchir en profondeur de temps à autre et de questionner certaines de leur attitudes et „fois“. Est-ce qu'ils seraient tentés de le lire?

Tempé oui – mais joueraient-ils le jeu d'Alexander Bergmann?

7. „Reader's Digest“ du livre

La présentation des matières ou „contre-pensées“ se fait de la façon suivante:

- *Le ligne: page du livre et titre*
- *Contre-Pensée dans sa version concise*
- *Citations en italique suivi de l'auteur*
- *Notes sur l'élaboration (résumé, mots clé)*
- *Critique de ma part en bleu.*

Intro

- Propos de ce livre
- Pas forcément des réponses (simples) à des questions posées mais incitation des questionnements!
- Idées parfois saugrenues, parfois contredisantes l'une à l'autre
- Éviter de se renfermer dans une pensée unique
- Idées formulées de manière provocatrice

19 Accélération I

- Passé – dépassé
 - Futur – non préparé
 - Présent – constante recherche du nouveau, déjà-vu, zapper/surfer, société d'évènements, superficiel
- Concerné personnellement, MBA

22 Accélération II

„ Au lieu de tourner de plus en plus vite, les entreprises devraient ralentir. En matière d'économie, l'accélération est un piège“

- Le plus vite gagne, beaucoup sont pris dans le piège
- Early mover advantage
- „Time is money“
- Cycle de production plus rapide
- Péremption du savoir plus rapide
- Plus de stress/plus de coûts sociaux
- Des réflexes face aux changements au lieu des vraies connaissances
- Orientation généralisée à court terme
- „Exploiter les opportunités quand elle se présentent“
- Quick fix, concernant les problèmes sur le moment
- „Haste makes waste.“

25 Assurances sociales

„Il ne faut pas réformer les assurances sociales mais les dissoudre et payer à chaque salarié les retenues. A lui contracter les assurances selon les desiderata.“

- Prendre les employés pour des gens responsables
- Entre 45% et 75% charges sociales
- Système existant déresponsabilise et n'est pas transparent pour le particulier
- Système de redistribution ne marche pas (80%-90% rentrent au cotisant)
- Est-ce que le contrat des générations va tenir?

27 Les battants/gagnants

„Les gagnants sont nos héros. *Vae victis!* Pourtant, les gagnants sont souvent les perdants. Une société de gagnants est impossible: elle serait aussi invivable.“

- Citations de Freud et St. Matthieu (bible)
- Excellence exigée
- Tout gérer, surtout sa vie!
- ➔ L'égoïsme, narcissisme; solitude, vide intérieur (*pourquoi?*)
- L'homme gagnant: plutôt homme d'action que de réflexion, „tueur dénué de toute compassion“
- Comme au sport: il faut vaincre (*pas d'accord!*) tandis qu'au travail on doit avoir un autre but que de réussir (en permanence)
- *Il n'aime pas la comparaison au sport (trop unidimensionnel, trop visé à court terme)*

29 Bonheur national brut

„Il ne faut pas confondre „croissance du produit national brut“ (PNB) ni avec progrès ni avec plus grand bonheur national“.

- Seules des produits/services „monétaires“
- Y inclus réparation, médecine
- Des coûts mal chiffrables non-inclus (p.e. nuisance écologique)
- Croissance de PNB (surtout corrigé) sujet au phénomène „diminishing benefits/returns“ (*Vrai?*)
- Projection: les gens préfèrent un gain de qualité de vie à l'augmentation salariale
- ➔ augmentation du bien-être pas reflété par le PNB!
- *Alternatives pas proposées, p.e. correction par le potentiel d'achat*

31 The business of business

„The business of business is not only business. Les entreprises ne sont pas uniquement des institutions économiques, mais également socio-politiques.“

- Au niveau sociétal, le business society est peut-être aussi le produit principal des entreprises appréhendées dans leur ensemble.
- Important: individu – bonheur, société – équilibre
- Entreprises réchignent toute régularisation; contremesure: dumping social; misent sur „autorestriction“ ou „countervailing powers“

33 Business society

- „Il y a plusieurs barbaries...[] marchandisation en toutes choses...“
- „*De toutes les aristocraties, celle engendrée par l'argent est la pire*“ (Napoléon)
- Individu: devenir riche
- Bonne pour l'économie est bonne pour la Suisse
- Des héros comme Bill Gates
- ➔ *Je suis en business alors je suis!*

36 Capitalisme

„La déroute du socialisme ne constitue pas une preuve de la suprématie et de la survie éternelle du capitalisme. Un déclin peut en cacher un autre. Après la chute du communisme, le capitalisme est devenu son pire ennemi.“

- Les bienfaits du capitalisme sont nettement en diminution, alors que les problèmes qu'il engendre sont en augmentation -> *prétention sans arguments!*
- Le but de l'entreprise peut pas se limiter de maximiser le stakeholder value!
- Les bénéfices ont augmenté en moyenne de 20% en deux ans
- ➔ contredit la logique du marché (grâce à la compétition bénéfices tendent vers zéro)

→ gains oligopolistes

38 Changement

„La continuité est aussi importante que le changement“

- „Ici il faut courrir très vite pour rester à la même place.“ (Louis Carrol)
- Flexibilité, mobilité, rapidité
- παντα ρει – c’est le rythme et étendue qui est nouveau!
- Le change pour le change: varietas delectat
- Il faudrait plutôt optimiser que de multiplier les changements
- Soyons plus conservateurs pour éviter gaspillage et gâchis!
- Continuité pour l’habitude, le grammair, la culture, la fidélité, l’excellence (+/-!)
- Changement et continuité se complètent: sans changement, la mort – sans continuité le chaos!

41 Changement II

„Ce qui change avec l’âge, c’est moins la capacité mais la volonté de changer.“

- „Le fardeau lourd des traditions inutiles, les lourdes pierres du savoir dont il faut se débarrasser“ (Friedrich Nietzsche)
- Des personnes (âgées), plus ils ont réussi, moins il leur paraît nécessaire de changer d’opinions et de pratiques qui ont fait leur preuve: „sagesse éternelle“

43 Chômage

„Il ne faut pas combattre le chômage mais le plein emploi“

- Il ne faut pas combattre le chômage, parce que c’est un combat perdu d’avance
- Stable ou légèrement augmentant (longue durée) résultant de changements profonds et durables
- Dans tous les pays riches, le taux d’activité tend vers 30%; pourquoi alors suggérer, notamment aux jeunes sans emplois, un modèle de vie (plein emploi) qu’il devient presque impossible à adopter?

→ Combattre le plein emploi

→ Distribution des revenus qui ne soit pas essentiellement liée au travail

47 Communication

„Plus nous prétendons communiquer et plus nous semblons être seuls.“

- L’ère de (télé)communication
- Communication nécessaire pour vie en commun
- Un trop de communication -> superficialité
- L’homme communicans cyberneticus cesse d’être dirigé de l’intérieur par ses valeurs propres et devient „other-directed“.
- Tendance d’un nouveau collectivisme
- Osez de vous déconnecter!

49 Compétition

- Concurrence, le moteur principal de l’économie
- Mais maintenant état de guerre économique
- De la concurrence entre entreprises à celle à l’intérieur de la même (internalisation) au détriment de la coopération

→ Méritocratie

- Etre meilleur – ou faire sembler les autres moins bons!
- Attaquer pour mieux se défendre
- Tension „nécessaire“ vs. Burn-out

- Effets néfastes d'une concurrence effrénée

52 Consensus et coexistence

„Il ne faut pas chercher le consensus, ni même la coexistence, mais le dialogue.“

- „*La guerre est le père de toute chose*“ (Héraclite)
- Un peu flou: il faudrait dialoguer et lutter (???)

54 Consultants

„Le recours de plus en plus fréquent aux consultants est un signe que les dirigeants abandonnent trop souvent les pouvoirs de décision qui sont les leurs.“

- „*Les conseillers sont pas les payeurs*“ (proverbe)
- „*My greatest strength as a consultant is to be ignorant and ask a few questions*“ (Peter Drucker)
- Critique au „prêt-à-porter“ managérial trop schématique et trop simpliste
- Le recours au consultant est souvent le signe d'un management incompetent et lâche.

56 Crise

- Abus de l'expression crise économique
- Sont-ils le progrès social et le progrès économique liés mutuellement?
- Induction d'une crise sociale en justifiant avec des mesures contre la crise économique?

58 Crisis management

„Un management de crise est souvent l'origine des crises à répétition“

- Une crise peut exiger des mesures expéditives et brutales
- Mais il ne faut pas implanter une ambiance de crise permanente (crisis management sur une durée trop longue)
- Pression continue sur employés
- Danger de ne pas développer/suivre des stratégies
- ➔ Nouvelles crises programmées

60 Croissance

„La croissance qualitative n'est qu'un alibi pour continuer dans la croissance quantitative.“

62 Customer orientation

„On prétend s'orienter selon le client. En fait, on fait de lui ce que l'on veut. Au bout du compte, le client est moins roi que valet.“

67 Délégation

„La délégation permet rarement de gagner du temps; seule la sous-traitance le permet.“

- Entourer et motiver prennent du temps
- Manque de volonté de déléguer (confiance manquante?)
- Pas trop claire, la sous-traitance ne rattrapât pas

73 Démocratie I

„Si l'on fait perdurer la démocratie, il faut restaurer le primat du politique sur l'économie ainsi qu'un consensus de base sur nos valeurs fondamentales.“

- „*Economic development is not primarily an economic but a political and social process.*“ (Robert Heilbroner)
- „*Ameria Inc.*“ (Morton Minz)

77 Déréglementation

„La déréglementation est un mot piège, mis à la mode pour masquer la tentative d'imposer un ordre mondial pleinement réglementé par et pour les multinationales. Une économie ni une société ne sont imaginables sans règles.“

- „*Le droit, des contrats et la rationalité économique constituent des bases nécessaires mais non suffisantes pour la stabilité et la prospérité des sociétés post-industrielles; elles doivent également être imprégnées de réciprocité, d'un sens d'obligation morale et de devoir envers la communauté, ainsi que de confiance.*“ (Francis Fukuyama)

82 Downsizing

„S'attacher à faire baisser les coûts à tout prix, notamment en réduisant de façon drastique le nombre des collaborateurs, ne peut en aucun cas être apparenté à une stratégie. C'est une pratique orientée vers le court terme qui pose souvent autant de problèmes qu'elle en résout.“

- „*WARNING TO ALL PERSONNEL: Firings will continue until morale improves*“ (Graffiti)
- „*Downsizing is to management what bleeding was to eighteenth century medicine*“ (The Economist)
- Degraissage
- Externalisation/Outsourcing
- Même l'un des principaux gourous du „downsizing“, Stephen Roach de Morgan Stanley, revient aujourd'hui en arrière. Se repentant du mythe qu'il a contribué à créer, il affirme: „*if you compete by building, you have a future; if you compete by cutting, you don't... Slash-and-burn restructuring is not a permanent solution, applied systematically it produces anorexia.*“

88 Education III

„La qualité de l'enseignement dépend beaucoup de celle des enseignants. Il faudrait donc, d'une part, attirer les meilleurs et, d'autre part, s'en séparer lorsqu'après un certain temps, ils se sont vidés et fatigués.“

- [Qui-est-ce qui sont les meilleurs?](#)
- [Que faire des enseignants „gâchis“?](#)

92 Etats unis-exemple à suivre?

„On nous présente les Etats-Unis comme un exemple à suivre, une société dynamique, optimiste, puissante. Mais attention, „tout ce qui brille n'est pas or“! Ne suivons que ce qui est vraiment bon à suivre, sans nous laisser dominer“

- „*La mondialisation est-elle autre chose qu'une américanisation? N'aura-t-elle pas pour principale conséquence d'imposer au monde entier une même langue, un système économique, politique et social, un même mode de vie, une même échelle de valeurs, ceux des Etats-Unis d'Amérique?*“ (Armin Maalouf)
- Finances dominés par Wall Street
- ONU, OTAN: des bons et des mauvais selon les états unis.
- Anglais comme lingua franca.
- Points faible des Etats Unis, soient: richesses distribuées très inégalement, avec disparité augmentante; problèmes sociaux, millions avec des salaires minimaux seulement; secteur éducation en crise; criminalité et peine de mort
- Politique étrangère des Etats Unis: centrés sur eux-mêmes et leurs valeurs, souvent se refusant à se soumettre des décisions des organisations mondiales.

96 Ethique (dans les affaires)

„Si une entreprise ne peut faire face à la concurrence et survivre que grâce à des pratiques peu éthiques, il vaut mieux qu'elle périsse.“

FLOU! L'éthique est traitée comme s'il s'agissait de quelque chose de concret et bien défini. Mais l'éthique dépend du temps, de l'environnement et surtout d'un consensus qu'il faut toujours rétablir!

96 Ethique (dans les affaires) II

„Les codes de conduite sont trop souvent considérés comme un moyen d'éviter une réglementation étatique, un instrument de relations publiques plus que de management et un alibi pour ne pas s'engager dans une gestion véritablement éthique.“

- Classification publique des entreprises respectant des principes définis. Aux Etats Unis des rangs dans „social responsiveness“ et „business ethics“.
- Danger qu'on se restreint au minimum déclaré dans des chartes.

102 Europe

„Il faut se poser la question (et y répondre): What is Europe for?“

- L'Europe a fortement imprégné le monde dans lequel nous vivons: politique, économie
- L'Europe aujourd'hui: communauté de seul but économique manque de logique!
- L'Europe dont nous avons besoin et la communauté culturelle.
- Il faut une Europe fédérale, dominée par aucun de ses membres
- Les personnes et les idées peuvent circuler librement.
- Apart la monnaie unique une volonté commune, avec comme renfort des institutions adéquates.

104 Excellence

„L'engouement pour l'excellence est moins révélatrice d'un culte de la performance que d'une volonté d'évitement“

- Problème no 1: on est excellent ou on ne l'est pas!
- No 2: L'excellence est défini par les gagnants!
- No 3: être excellente par un angle de vision ne l'est pas forcément d'un autre!

106 Fondamentalisme

„Le fondamentalisme est l'aveuglement d'illuminés qui ne souffrent pas que d'autres soient différents d'eux.“

108 Globalisation

„Le processus de globalisation est en fait une forme de (néo)colonialisme menée non par des Etats mais par des multinationales qui, seules, en retirent des avantages. Pour tous les autres, ses conséquences négatives l'emportent largement sur les effets positifs.“

- surtout des prétentions!
- Exportation d'un modèle de marché et de démocratie: néocolonialisme
- La globalisation est traitée comme s'il s'agissait de quelque chose qui est toujours imposée; on a jamais obligé les gens de boire du Coca Cola!

116 Indépendance

„L'indépendance est impossible, et son obsession ne peut mener qu'à la dépendance.“

- sur le plan économique, l'autarcie engendre l'appauvrissement.“
- Vouloir être indépendant à tout prix, témoigne soit d'un orgueil démesuré, ...
- La dépendance n'est pas la solution non plus
- Vive l'interdépendance

- „Je propose une Déclaration européenne d'interdépendance“ (Georges Soros)

118 Information

„Plus nous disposons d'informations et plus nous risquons d'être désinformés. Plus nous savons et moins nous comprenons“

- „Nous assistons à une prolifération de jugements, d'idées et d'opinions. Tout peut se dire et, finalement, tout se vaut.“ (Philippe Séguir)
- Explosions des informations (depuis quelque temps la TV)
- La compréhension pas forcément augmentée, problème de triage
- ➔ Besoin de standards permettant de trier et évaluer
- L'évènement conte, spectacle au même titre que politique
- L'image est reine
- Selon lui, qualité a augmenté, infotainment pas mentionné mais fait l'allusion; rôle de l'internet pas considéré!

121 Interêts

„Il faudrait réduire l'argent à sa fonction principale qui est celui de moyen d'échange. L'intérêt payé pour l'argent comme moyen d'investissement produit des conséquences inacceptables. Il devrait être remplacé par une taxe sur l'utilisation et la rétention de l'argent.“

- Rôle de l'argent pour l'investissement critique
- Vu globalement, 80% sont des nets payeurs d'intérêts, 10% sont en équilibre, 10% en profitent
- ➔ Critique fait mais ne pas développé un nouveau système

123 Juristes

„La multiplication des juristes mène à la multiplication des litiges. La multiplication des litiges est un signe de l'érosion des liens sociaux qu'elle accélère

- „Cette société va mal qui a besoin de beaucoup de juristes“ (Cicéron)
- La loi pour un cadre réglementaire, pourtant une société qui repose sur des bases d'un respect mutuel et de confiance réciproque s'autorégularise sans recours permanent aux institutions d'arbitrage et sans référence aux normes légales.
- Plus on pense en terme de droit et plus le risque de raisonner en termes de conflit est grand

127 Liberté

„Il n'y a pas de liberté, il y a seulement le sentiment de liberté“

- Limites que notre condition humaine ainsi que notre environnement naturel et social nous imposent.
- Tout dépend de notre évaluation de la légitimité de la contrainte.

129 Management

- „Il faut un management des hommes dont la qualité égale au moins celle du management des choses“
- „So much of what we call management consists in making it difficult for people to work“ (Peter Drucker)
- La fonction la plus importante d'un cadre est d'encadrer.
- De nombreux spécialistes sont promus cadres sans qu'ils aient, ni la capacité, ni le désir d'être des meneurs d'hommes.
- Personnes favorisant l'aspect cognitif de leur intelligence, au détriment du relationnel et de l'affectif („intelligence émotionnelle“)

- La carrière des cadres devrait dépendre davantage de leur capacité en matière de relations humaines (que de toute autre facteur ??) afin de contribuer à un effort collectif

132 Management II

„L’encadrement est la tâche la plus difficile de tout manager.“

134 Management III

- la plupart des managers des amateurs en matière d’encadrement

135 Management IV

„Il faut, au lieu de généralistes dilettantes et prétentieux, des généralistes qui soient spécialistes.“

- Etre généraliste signifie souvent savoir très peu sur de nombreux sujets, mais rien en profondeur, et, surtout, savoir bien en parler!
- Généraliste spécialisé: des spécialistes des interactions entre différentes fonctions spécialisées, ainsi que des processus d’intégration de ces fonctions.

138 Management V

„Nous n’avons pas besoin d’un management plus pragmatique, mais plus scientifique; il devrait aussi être moins idéologique. Il faut des technocrates plutôt que des généralistes qui ne savent rien sur tout.“

- „*My experience has convinced me that a background in pure science is an ideal preparation for business.... American Business would be a lot better off if it had more scientists and fewer MBA’s running ist corporations.*“ (Michael Schulhof)
- Formation a été améliorée
- Expériences et „intelligence naturelle“ (intuition): le bon sens est en effet douteux...
- L’action serait soi disant préférable à l’inaction! Le raisonnement tueait la créativité!
- L’action sans réflexion est aussi hasardeuse que la réflexion sans action est stérile.
- Des technocrates contre les dirigeants visionnaires et mégalomanes.
- Le management et la science sont complémentaires. Le management n’est pas une science, mais il doit l’appliquer.

141 Management VI

„Le management participatif n’est ni vraiment désiré ni efficace“.

- Management participatif, Mitbestimmung, empowerment
- Des collaborateurs seraient plus engagés dans leur travaux.
- Mais s’impliquer davantage est donc perçu d’autoexploitation; la dépendance est préférée à l’indépendance voire liberté (plus confortable)
- Des décisions prises en entreprises dépendent du savoir-faire; forcément décision pas démocratique.
- Encourager les meilleurs à faire bénéficier les autres de leurs talents
- Il ne faut pas plus avoir honte d’être chef que d’obéir à un chef, aussi longtemps que celui-ci respecte certaines limites de rationalité et de moralité
- Est-ce que les chefs savent par définition plus sur un certain domaine?
- Le chef se soumettrait-il à un subordonné sachant plus de l’affaire?
- Est-ce que participation veut dire par définition partage de la décision??

144 Management VII

„Sur une longue période, un management basé sur la pression ne fonctionne qu’à condition qu’on puisse la maintenir et l’augmenter, ce qui ne manque pas d’entraîner des effets pervers.“

145 Management VIII

„Il faut démilitariser, démystifier et désacraliser le langage du management. Par contre, c'est inutile de s'opposer à l'emprise de l'anglais et des anglicismes.“

149 Médias

„La concentration des moyens d'information constitue un réel danger pour la liberté individuelle, pour la démocratie et pour la culture.“

- Web, data warehouse, data mining

151 Modération

„A notre temps de tous les excès et de tous les records, la modération reste quand même une vertu essentielle. Avec la démesure, en effet, tout bien peut devenir un mal et poser problème.“

- „*Sola dosis facit venenum*“ (Paracelse)
- Modération dans la cohérence, les équilibres, sécurité/stabilité, concurrence, efficacité, flexibilité/changement, transparence
- **Idée de base pour chaque de ces domaines il faut aussi le contraire – où est la modération?**

153 Motivation

„L'argent démotive autant qu'il motive. Il faut abandonner la rémunération basée sur la performance et abolir primes et bonus.“

- Exemples du monde „non-monnaire“
- Si l'argent n'est pas le seul ou le meilleur facteur de motivation, pourquoi donc le privilégier alors qu'il coûte cher?
- Suggestion de rémunérer l'effort et pas le résultat; les résultats chiffrables ne sont pas nécessairement les plus importants (**comment et pourquoi??**)
- **Question fondamentale pas abordée: la rémunération monétaire est-elle effective?**

156 (Néo)libéralisme

„Le communisme a été sans conteste une catastrophe. Mais après avoir tant vanté le capitalisme – avec sa version idéologique, le libéralisme -, il faut bien admettre que celui-ci le devient à son tour.“

- „*Les firmes, les plus grandes d'entre elles du moins, n'ont pour seul civisme et pour seul patriotisme que la croissance de leur chiffre d'affaires... Le fameux marché libre n'offre qu'une seule liberté, celle de se soumettre à ses lois ou d'être éliminé purement et simplement.*“ (Yvette Jaggi)
- La déréglementation économique a été suivie par une déréglementation sociale.
- Externalisation des coûts (personnel, matières premières etc.)
- Rapport de CE: la déréglementation sociale égale plus de chômeurs; dumping social.
- Europe de l'est (transition au marché): le libéralisme sauvage peut mener au chaos!
- Le diktat des marchés financiers est accepté
- Le système politique-syndicaliste favoriserait une fiscalité démentielle au service d'une bureaucratie totalitaire, dispendieuse...
- Le Chicago-style machine economics va devoir forcément devenir de plus en plus répressif.
- La flexibilité de l'emploi aggrave la pauvreté: plus en NL et GB qu'en F (étude INSEE)

161 Organisation

„Les structures centralisées servent souvent moins l'efficacité de l'entreprise que les intérêts de ceux qui s'y trouvent au centre“

- Vieux style soviétique, église catholique

- Entreprise apprenante

163 Organisation II

„De plus en plus d'entreprises s'organiseront à l'avenir comme des Universités et leur ressembleront“

- La-dite inefficacité des universités
- Acquisition du savoir, décentralisation, peu d'hierarchie
- Besoin de „organisations apprenantes“: retenir les collaborateurs, les stimuler et faciliter Les échanges avec le management; investissement humain au lieu de RH

165 Organisation III

„Il faut enfin organiser les entreprises de manière à ce que les collaborateurs collaborent“

- Collaboration surtout de manière schématique; organisation des flux de travail; travail reste individuel
- Spécialisation, taylorisation
- La vraie coopération va à l'encontre de l'organisation traditionnelle!

167 Pensée duale

- Schéma de pensée: ceci ou le contraire, thèse et antithèse; fâcheuse tendance d'analyser de manière duale
- P.e. centralisation et décentralisation, management autoritaire ou participatif, changement ou continuité, discrétion ou transparence
- Faudrait les deux: synthèse!

183 Qualité totale

„Qualité totale signifie médiocrité générale.“

- La qualité totale engendre des coûts monétaires et autres: contrôles multiples, perte de flexibilité et créativité
- La qualité se définit par rapport à un standard; peut être source de médiocrité: l'absence des déviations veut pas dire beauté ni excellence.
- La vraie excellence nécessitent la concentration des forces pour un temps limité
- „Total“ veut seulement dire: mieux que dans le passé

191 Reingeneering

„Faire table rase du passé et repartir de zéro n'est pas toujours la meilleure façon d'arriver au succès. Et certainement pas la plus économique.“

- „*Toute acte de création est avant tout un acte de destruction*“ (Pablo Picasso)

198 Revenu d'existence

„En lieu et place des assurances sociales, il faut introduire un revenu d'existence pour tous, depuis la naissance jusqu'à la mort.“

201 Small is beautiful

„Small n'est pas nécessairement beautiful; il ne l'est que potentiellement.“

- D'une part des mégafusions, d'autre part une diminution constante de la taille moyenne des entreprises. (UK 30 ans, 94 à 31).
- PME dans de niches peu intéressants aux géants.
- Plus pour les PME: information, motivation et identification facilitées; plus flexible et innovatrice.
- Les minus: souvent des patrons omnipotents, parfois isolateur, soit indépendantiste, formation continue moins évidente

- Conclusions: Patrons, soyez ouverts et faites plus confiance à vos collaborateurs et à vos partenaires! Contrôlez moins et informez plus! Partagez votre pouvoir à l'intérieur et cherchez des alliés à l'extérieur!

206 Société

„Nous allons vers une société d'autistes. Une société d'autiste n'est pas une société.“

- Dans une société traditionnelle tout est fait pour renforcer les liens, dans la société moderne tendances inverses: individualisme triomphant, culture de concurrence, relations impersonnelles/anonymes, accélération/stress, professionnalisation des services sociaux
- Travail/chômage
- Famille/single

209 Société II

„Nous évoluons vers une „société duale“ où la grande masse d'assistés, se laisse aller et profite des efforts fournis par un nombre toujours plus petit de „high performers“. Or, une telle société n'est pas viable à long terme, car société duale signifie fracture sociale.“

- „Le nouveau rideau de fer de l'après-guerre froide, c'est le mur du chômage.“ (Jean-Baptiste de Foucauld)
- Tendance de polarisation
- Nombre croissant des exclus
- Chômeurs ou „working poor“
- Écart des grands et petits salaires est grand et s'agrandit encore
- Extrapolation aux richesses et à la pauvreté dans le monde
- Vision noire: création d'un apartheid (SF d'Isaac Asimov): communauté techniquement sophistiquée, peu nombreux (les solariens), et une foule malsaine et obèse.

211 Taylorisme

„Il faut abandonner le taylorisme, mais pour des raisons autres que celles généralement invoquées. En effet, ce n'est pas la division du travail et son organisation scientifique que sont à rejeter, mais sa logique économiste et gestionnaire.“

213 Total Quality Management

„Dans le Total Quality Management ce ne sont pas les techniques utilisées pour améliorer la qualité qui comptent, mais l'état d'esprit dans lequel on les utilise.“

- Une approche trop technique, négligeant l'élément humain peut s'avérer contreproductif.

215 Transparence

„Il ne faut pas plus de transparence; mais il faut de plus de discrétion.“

- Est-ce qu'on peut avoir confiance en toute personne?
- Ouverture pour décharger sa conscience?
- Je dis tout pour tout savoir des autres?
- Selon lui, transparence veut dire qu'on se dit TOUT en toute occasion et en toute perfection. Transparence veut dire qu'on essaie d'expliquer là où c'est nécessaire. Ceci contredit à d'autres paragraphes.

217 Travail

„Nous vivons les derniers moments de la société de travail. Le fait que l'on le désacralise, avec l'éthique qui y renvoie, en est le signe le plus sûr.“

- Réduction de durée de travail; société des loisirs
- Job Sharing
- Plus de temps pour la réflexion et l'amitié (On aurait; est-ce qu'en profitera???)

- Les uns se consacrent au travail et réussissent – les autres auront (peut-être) le droit de travailler...

220 Travail II

„Il faut mieux distribuer le travail non seulement entre individus, mais également pour chaque individu, sur toute la durée de sa vie. Les horaires standards disparaîtraient donc, tout comme les heures supplémentaires.“

- Ceci est en train de se réaliser; pour les gens qui le peuvent permettre!

222 Travail III

„Pour séduire les aspects rébarbatifs du travail, il faut chercher à donner aux travailleurs autant de possibilités de choix qu’aux clients.“

- Schéma de travail en disparition (et s’il ne l’était pas, il serait peut-être même recherché)
- De plus en plus des „travailleurs“ bien qualifiés recherchés; Il faut leur offrir quelque chose!

225 Travail IV

„On humanise pas le travail en améliorant les conditions de travail, mais en changeant la finalité.“

- Tout va dans la direction „respecter les employés comme des êtres humains“ et pas seulement comme facteur de production.

228 Travail V

„Il faut enfin se mettre d’accord sur la question si le travail est un mal ou un bien. On saura alors, s’il est souhaitable ou non de travailler moins (ou pas du tout) et si l’on doit partager le travail ou les revenus.“

230 Travail VI

„Le contrat de travail est condamné. Il sera remplacé par un contrat d’association pour quelques uns (pas plus de 15% de ceux qui travaillent) et par des mandats pour les autres (85%) qui travailleront donc en tant qu’indépendants.“

- „*The job-tenure ideal of the past is colliding with the job-insecurity reality of the present. Institutionally dependent careers are declining: self-reliant careers as professionals and entrepreneurs are proliferating*“ (Rosabeth Moss Kanter)
- La fin du contrat collectif est annoncé.
- „core-workers“ contre „peripheral workers“ (contrat de durée déterminée).
- La plus grande flexibilité d’organisation s’achète avec un minus de sécurité.
- Risque de perte d’un cadre social (fourni par un poste de travail permanent)
- Est-ce que les indépendants sont vraiment indépendants?
- Un tel nouveau modèle mènerait à des CVs plus variés: avec des temps d’occupation, de formation ou autre.

233 Université

„Il faut que l’université se rapproche de la Cité, mais pas trop.“

- Phénomène de „tour ivoire“
- La réflexion „pure“ contre la réflexion „appliquée“
- Très universitaire et pas très stimulant dans le style: les universités doivent rester ce qu’elles sont!

235 Valeurs

„Il est faux de soutenir qu’il n’y a plus de valeurs. Certaines valeurs existent bel et bien de nos jours, différents de celles d’antan toutefois.“

- A l’époque la sagesse, le courage, la foi etc.
- Aujourd’hui: la performance, la croissance et le bonheur
- **Les valeurs ont moins changé de titre que de contenu!**

237 Virtualité

„La virtualité longtemps vécue influe sur la réalité: elle favorise des comportements irresponsables.“

- **Je pense c’est une question d’équilibre et d’adaptation; la virtualité peut aussi responsabiliser (par un plus d’information).**