

## Economie et management éclairés

*Supposer que tout le monde préfère être acteur principal plutôt qu'un assistant passif, un outil, un bouchon balotté par les vagues.*

**C**es suppositions sous-tendent la politique de management éclairé. Aller voir dans Drucker, Likert, McGregor, Argyris, et al.

### *1. Supposer que chacun est digne de confiance.*

Ceci ne suppose pas que tout le monde sur terre soit digne de confiance - qu'il ne faut se méfier de personne, etc.. Cela suppose certainement la réalité des différences individuelles. Cela suppose que les personnes choisies pour une usine particulière sont des personnes relativement évoluées, relativement matures, relativement saines, relativement décentes. Par définition cela suppose aussi de bonnes conditions d'environnement. Il vaut mieux expliciter celles-ci.

*2. Supposer que chacun doit être informé aussi complètement que possible d'autant de faits et de vérités que possible; c-a-d de tous ce qui est pertinent à sa situation.*

Il y a une supposition claire dans le management éclairé que les personnes ont besoin de savoir, que le fait de savoir est bon pour elles, que la vérité, les faits, et l'honnêteté tendent à être curatives, thérapeutiques, avoir bon goût, à être familiers, etc.. Voir "The Need to Know and The Fear of Knowing" (93).

*3. Supposer qu'il y a chez toute personne l'impulsion d'accomplir; supposer qu'elles sont en faveur d'un travail de qualité, qu'elles sont contre le fait de gaspiller du temps et contre l'inefficacité, qu'elles veulent faire bon travail, etc.*

Ceci est l'endroit d'une discussion des motivation Gestalt. Consulter aussi "Instinct of Workmanship" de Veblen. Ajouter des notes sur l'impulsion à la perfection et sur l'impulsion à améliorer l'imparfait. Se souvenir encore une fois que cette impulsion est soit absente soit très faible chez une proportion relativement large de l'espèce humaine mais que nous choisissons pour nos organisations ces personnes qui disposent d'une quantité raisonnable de cette impulsion. Se souvenir que toutes les personnes relativement saines auront ces impulsions. Pour éviter une perspective irréaliste, ou excessivement optimiste, indiquer les classes de personnes qui n'ont pas une telle impulsion ou qui n'en ont pas beaucoup, c-a-d des personnes broyées, les sans espoir, les personnes battues, les simples d'esprit, les anxieux, les effrayés, les déments, les psychopathes, ceux qui sont totalement démunis d'esthétique, les délabrés, et ainsi de suite.

*4. Supposer qu'il n'y a pas de hiérarchie dominance-subordination dans un sens sauvage ou dans un sens autoritaire (ou dans le sens de "babouin"). La Dominance est du genre de celle du "chimpanzé", fraternelle, responsable, affectueuse, etc. (20, 78).*

Lorsque la vision du monde comme une jungle prévaut, le management éclairé est pratiquement impossible (33). Si toutes les personnes sont divisées entre marteaux et enclumes, entre agneaux et loups, etc., alors la fraternité, le partage des buts, l'identification avec des équipes et des objectifs sont difficiles, limités, ou impossibles. Il doit y avoir une capacité à s'identifier à un cercle d'êtres humains relativement large, idéalement l'espèce humaine entière. L'autoritaire suprême ne peut s'identifier à personne ou peut-être tout au mieux à ceux de son sang. Il s'ensuit que ceci est un autre principe de sélection de personnel pour l'organisation éclairée. Les autoritaires doivent être exclus où ils doivent être convertis.

*5. Supposer que tout le monde aura les mêmes objectifs managériaux ultimes et s'y identifiera où qu'il se trouve dans l'organisation ou dans la hiérarchie.*

Ce qui est nécessairement impliqué ici est le remplacement de la polarisation et de la dichotomie par le principe d'intégration hiérarchique. Utiliser comme un exemple le cas décrit par Piaget d'un enfant

genevois qui pouvait comprendre qu'on pouvait être genevois ou suisse mais qui ne pouvait comprendre qu'on pouvait être les deux jusqu'à ce qu'il grandisse un peu plus et réalise que l'un pouvait s'intégrer à l'autre, inclure l'autre<sup>1</sup>. Peut-être nous pourrions aussi parler du sémanticien et de sa logique à valeurs multiples et de sa logique à deux valeurs. Je suppose qu'il faudra ici travailler un peu sur la psychodynamique du travail d'équipe, sur l'identification à l'équipe ou à l'organisation, c-a-d "je ferais n'importe-quoi pour lui". Ou pourrait aussi essayer exemple de l'armée, dans laquelle existe un parfait patriotisme aussi bien que la connaissance de tous les faits, et dans laquelle chacun a le même but ultime de victoire que tous les autres, et donc utilise lui-même et ses propres capacités particulières de la meilleure manière possible envers ce but ultime de victoire, même si cela implique le sacrifice de soi. Ceci est certainement centré sur un problème plutôt que centré sur l'ego; on se demande "qu'est-ce qui est le mieux pour la solution du problème ou l'atteinte du but plutôt que qu'est-ce qui est bon pour mon ego, ou pour ma propre personne."

6. *L'économie éclairée doit supposer la bonne volonté entre tous les membres de l'organisation plutôt que la rivalité ou la jalousie.*

Utiliser ici l'exemple de la rivalité entre frères comme quelque chose de mauvais ou une psychopathologie émanant d'impulsions parfaitement bonnes mais immatures, c-a-d l'enfant qui veut l'amour de sa mère mais qui n'est pas suffisamment mature pour reconnaître qu'elle peut donner de l'amour à plus d'un. Un tel enfant peut taper sur la tête de son petit frère, non par hostilité intrinsèque, mais parce qu'il semble qu'il siphonne complètement l'amour de sa mère. Remarquez que l'enfant de deux ou trois ans serait dangereux pour son propre frère nouveau-né mais pas pour n'importe quel autre enfant. C'est-à-dire, il n'a rien contre les enfants en général mais seulement contre celui qui vole l'amour de sa mère. Bien sûr, nous émergeons tous de cette immaturité et reconnaissons que maman peut nous aimer tous, mais cela demande un développement psychologique relativement élevé. Et donc le dépassement de la rivalité fraternelle dans toute équipe ou organisation doit aussi demander un niveau de maturité personnelle relativement élevé.

6a. *La synergie est également supposée.*

la synergie peut être définie comme la résolution de la dichotomie entre l'égoïsme et la générosité, ou entre l'égoïsme et l'altruisme. Nous assumons généralement que plus quelqu'un a, et moins l'autre a. La personne égoïste a moins de générosité que la personne généreuse, mais il n'a pas besoin d'en être ainsi dans un arrangement institutionnel et social correct. Il est possible d'établir des organisations de telle façon que lorsque je suis là la recherche de mon propre intérêt, je bénéficie automatiquement à tous les autres, que j'en aie intention ou pas. Sous le même arrangement, quand j'essaie d'être altruiste ou philanthropique, je ne peux que bénéficier à moi-même ou faire avancer mon propre intérêt.

Par exemple, parmi mes Indiens Blackfoot le "don" était une telle institution synergique. La façon dont les Blackfoot pouvaient atteindre le prestige, le respect, le statut, l'amour, etc., de la part de tout le monde ainsi qu'à leurs propres yeux, était de se montrer très généreux pendant la cérémonie de la Danse du Soleil; et ainsi l'indien Blackfoot pouvait travailler dur et économiser et emprunter pendant une année entière de façon à avoir une pile de couvertures et de nourriture, etc., à donner au public lors de la cérémonie de la Danse du Soleil au début de l'été. L'homme riche est défini là-bas comme celui qui est très généreux ou qui beaucoup donné. Après de tels dons il peut très bien ne pas avoir un centime dans ses poches, mais il est défini comme un homme très riche. Il bénéficie en gagnant le respect et l'amour de tout le monde, en prouvant combien il est capable de rassembler par ses propres efforts, intelligence, par combien il est ingénieux; il peut redevenir riche pour ainsi dire. Les personnes les plus respectées dans cette tribu sont les personnes qui ont le plus donné.

Comment s'en sort-il, comment survit-il après avoir tout donné? Il a un tel prestige que son contact est éminemment recherché par tout le monde dans la tribu. Il se battent pour sa présence. Il confère un grand honneur à la famille dont il accepte l'hospitalité. Il est considéré comme tellement sage que de l'avoir au coin du feu où il peut enseigner aux enfants est considéré comme une grande bénédiction. De cette manière il bénéficie et tout le monde bénéficie de sa compétence, de son intelligence, de son dur travail, de sa générosité. Découvrir une mine d'or pour un Indien Blackfoot rendrait heureux tous les membres de la tribu

## La Synergie est Tout Sauf Simple

Maslow la définit la synergie comme une culture dans laquelle ce qui est bénéfique pour l'individu est bénéfique pour tous. Les cultures hautement synergiques sont sûres, bienveillantes et à haut moral. Les cultures à basse synergie sont insécures, conflictuelles, et à moral bas.

Le concept de synergie devient de plus en plus important pour les théories organisationnelles de Maslow au fur et à mesure qu'ils voyait de trop nombreuses cultures de business dans lesquelles le succès de l'un se produisait au détriment des autres. Et pourtant, pendant son été à Non Linear Systems, Maslow a observé des premières loges un environnement de travail à haute synergie. L'environnement que Kay et ses collègues avaient travaillé dur pour créer appelait à Maslow son travail de terrain avec les Indiens Blackfoot.

Beaucoup de ce à quoi Maslow croyait venait de son étude des Indiens Blackfoot dont la culture était sans aucune espèce de doute synergique. Il découvrit que la culture Blackfoot était en contradiction marquée avec celle de l'organisation moderne. Par exemple:

- L'accent sur la générosité était la plus haute vertu pour la tribu. L'accumulation de richesse ou de connaissance recevait peu de louanges. Donner des richesses, du savoir, et des possessions était ce qui procurait le vrai prestige et la sécurité au sein de la tribu.
- À travers un vaste programme de tests, Maslow a découvert que la tribu indienne souffrait moins de doute de soi et de timidité que ne le faisaient des personnes dans des environnements et des genres de vie plus concurrentiels. C'était comme si chaque membre de la tribu connaissait ses forces et ses faiblesses. Les faiblesses n'étaient pas occultées, mais acceptées et considérées comme un élément normal de la condition humaine.
- Il y avait un fort accent mis sur la responsabilité personnelle au sein de la tribu qui débutait dès le plus jeune âge. Les parents encourageaient les enfants, dès le plus jeune âge à faire les choses par eux-mêmes dans le cadre d'un environnement plein d'amour et de soutien.
- Les besoins de la tribu dans son ensemble étaient combinés sans effort aux besoins des membres individuels de la tribu.
- La tribu tendait à ne pas avoir des leaders généraux avec un pouvoir général mais ils avaient plutôt différents leaders pour différentes fonctions. Il était donc attendu que le plus adapté pour mener la Danse du Soleil de préside pas à la représentation de la tribu auprès du gouvernement. Chaque leader été choisi pour un poste particulier basé sur les exigences de ce poste.

Les leaders évoquent souvent le besoin de créer des organisations synergiques où fleurit le travail d'équipe. Nous parlons de la nécessité d'aligner les buts organisationnels et les buts personnels. Sur la base de ce que nous avons appris des travaux de Maslow sur les cultures synergiques, avons-nous sous-estimé le challenge?

parce que tout le monde en partagerait le bénéfice. En revanche dans la société moderne, trouver une mine d'or est la façon la plus sûre d'aliéner de nombreuses personnes, même celles qui nous sont proches.

Si je voulais détruire quelqu'un la meilleure façon à laquelle je puisse penser serait de lui donner soudain un million de dollars. Seule une personne forte et sage pourrait utiliser cette richesse à son avantage.

De nombreuses personnes perdraient sans aucun doute leurs amis, leur famille, et tout le reste tout en perdant aussi inévitablement le million de dollars.

L'économie éclairée doit supposer tout d'abord l'établissement d'institutions synergiques dans lesquelles ce qui bénéficie à l'un bénéficie à tous. Ce qui est bon pour General Motors est alors bon pour les États-Unis, ce qui est bon pour les États-Unis est alors bon pour le monde, ce qui est bon pour moi est alors bon pour tous les autres, etc.. Ceci fournit un puissant instrument de classification et de choix pour toute institution sociale. Quels arrangements institutionnels tendent vers la synergie? Lesquelles en détournent? Selon Drucker, l'économie éclairée pointe vers l'amélioration de bons principes de management

synergiques, bien qu'il n'en soit pas très conscient. Puisque tel est le cas, je l'exposerai plus en détail séparément.

7. *Supposer que les individus impliqués sont suffisamment sains.*

Il est difficile de savoir ce que ceci veut dire quantitativement à ce stade. Au moins ils ne peuvent pas être des psychopathes, des schizophrènes, des paranoïaques, des lésés du cerveau, des simples d'esprit, des drogués, etc.

8. *Supposer que l'organisation est suffisamment saine, quoi que ceci veut dire.*

Il *doit* y avoir des critères pour une organisation saine. Je ne sais pas ce qu'ils sont ni si qui que ce soit en a dressé la liste, mais il est impératif de le faire si cela n'a pas déjà été fait. Certainement, il y aura un recouvrement entre ces principes et les critères de santé psychologique personnelle, mais tout aussi certainement ils ne seront pas entièrement les mêmes. Les organisations sont différentes des personnes selon plusieurs aspects. Se renseigner sur cette question.

9. *Supposer la "Capacité d'Admirer" (d'être objectif et détaché), dans un sens particulier, c-a-d d'être purement objectif non seulement à propos des capacités et des compétences des autres, mais aussi à propos des siennes.*

Ceci veut dire particulièrement qu'il doit y avoir peu ou pas de ressentiment Nietzscheen, pas de haine de soi, pas d'hostilité envers les "valeurs-B", pas d'hostilité envers la vérité, la beauté, la bonté, la justesse, la loi, l'ordre, etc., ou tout au moins pas plus que le minimum irréductible inévitable dans la nature humaine. (Ceci est une forme de cognition des faits objectifs à et de respect pour eux.) Dans une situation idéale dans laquelle tout le monde serait sage et tout-puissant d'une manière divine et sans le moindre ego, ceci serait facile. Alors je pourrais dire librement que Dupont devrait plutôt être choisi pour le poste par ce qu'il était le meilleur pour le poste ou plus compétent que moi, sans ressentir le moindre tiraillement d'envie, de blessure, d'infériorité, ou de quoi ce soit. Bien sûr *en pratique* ceci est impossible car les êtres humains ne peuvent pas atteindre cette perfection exceptée dans des petits domaines de la vie, mais au moins c'est la limite dont le management éclairé tend à s'approcher. Au moins il doit y avoir plus de ceci que moins. Ce genre d'objectivité doit être développé plutôt qu'entravé, dans la mesure dans laquelle la nature humaine le permet. Il est extrêmement difficile de voir avec des yeux clairs, objectivement, ce qui est douloureux pour notre propre estime de nous et pourtant après tout c'est possible dans une certaine mesure. Nous savons, à partir d'innombrables expériences en psychothérapie, qu'un nombre incalculable de personnes ont appris à voir en elles-mêmes ce qui a broyé leur estime d'elles-mêmes et en ont profité.

10. *Nous devons supposer que les personnes dans les organisations ne sont pas fixées au niveau des besoins de sécurité.*

C'est-à-dire qu'elles doivent être relativement libres d'anxiété, qu'elles doivent pas être affligées de peur, qu'elles doivent avoir suffisamment de courage pour surmonter leur peur, qu'elles doivent être capables d'avancer face à l'incertitude, etc.. Ceci peut être ici qualifié. (Voir chapitre 4, "Défense et Croissance" dans Vers une Psychologie de l'Etre<sup>2</sup> - utiliser les détails et les exemples de ce chapitre.) Souligner qu'il y a une sorte d'affirmation simple de la psychodynamique du management éclairé par opposition au management autoritaire, c-a-d que la dialectique simple entre la peur et le courage, ou entre la régression une progression fera à peu près l'affaire. Dans l'ensemble, lorsque que la peur règne, le management éclairé n'est pas possible. Ici et à de nombreux autres endroits, Drucker révèle son manque de conscience ou de connaissance de la psychopathologie, la malveillance, de la faiblesse, des impulsions mauvaises, etc.. Il y a de nombreuses personnes dans le monde, particulièrement à l'extérieur des États-Unis, pour qui les principes de management de Drucker ne fonctionneront tout simplement pas. Il en est également ainsi pour tous ces trucs de relations humaines et de personnel. Ils oublient qu'il y a de nombreuses personnes dans le monde pour qui ces principes seront voués à l'échec, des personnes qui sont trop malades pour fonctionner dans un monde éclairé. Souligner aussi le manque d'utilisation ou de conscience des problèmes de différences individuelles par Drucker.

11. *Supposer une tendance active à l'auto-actualisation - la liberté d'effectuer ses propres idées, de choisir ses propres amis et ses propres personnes, de "croître", d'essayer des choses, de faire des expériences et des erreurs, etc..*

Ceci suit le même principe selon lequel la psychothérapie où la croissance sont conceptuellement impossibles sauf à supposer une variable aussi abstraite. Nous devons supposer la volonté de santé ou de croissance, etc.. Ceci peut être vu concrètement plutôt que de manière abstraite dans le genre de données évoquées par Carl Rogers en psychothérapie<sup>3</sup>.

12. *Supposer que tout le monde peut apprécier un bon travail d'équipe, amitié, bon esprit de groupe, bonne homonomie de groupe, bon sentiments d'appartenance, et amour de groupe.*

Prendre garde à souligner seulement les plaisirs de l'autonomie, de l'accomplissement du soi individuel. Trop peu d'attention a été portée aux plaisirs d'appartenir une communauté d'amour avec laquelle on peut s'identifier, trop peu d'études jusqu'ici sur *l'esprit de corps*. Parler de l'identification au groupe, le genre de fierté qu'un écolier peut avoir pour son équipe de foot où l'estime de soi renforcée qu'un étudiant peut dériver de l'augmentation du prestige de son école. Ou qu'un membre de la famille Dupuis aura simplement du fait qu'il appartient la famille Dupuis, même s'il ne vaut pas lui-même grand-chose.

13. *Supposer que l'hostilité doit être essentiellement réactive plutôt que basée sur le caractère, c-a-d que ce sera pour des raisons bonnes, objectives, présentes, ici-et-maintenant et que c'est donc bon plutôt que malveillant, et que ce n'est donc pas à être étouffé et découragé. (Dit de cette façon cela ressemble tout simplement à de l'honnêteté.)*

Certainement cette liberté d'exprimer l'hostilité réactive produira une augmentation d'honnêteté et une situation améliorée plutôt que le genre de tension permanente qui se produit quand le ressentiment et l'irritation justifiée ne peuvent pas être exprimés ouvertement. Par exemple, la même chose est vraie avec un bon manager; meilleur le manager, et plus les gens se sentiront libres d'exprimer l'irritation, le désaccord, etc.. La même chose a été maintenant prouvée de façon empirique pour la relation entre le psychothérapeute et le patient. Il est bien meilleur pour eux deux d'être honnête plutôt que de dissimuler. Trop d'hostilité basé sur le caractère, c-a-d la transférance, la rémanence du passé, la réaction aux symboles, l'hostilité déplacée, etc., doivent rendre difficiles ou impossibles les relations Interpersonnelles bonnes, objectives. Si je suis le boss et que quelqu'un réagit à un ordre normal comme si j'étais son père qui allait le fesser, et s'il peut pas faire la différence, alors les bonnes relations sont très difficiles.

14. *Supposer que les gens peuvent encaisser les choses, qu'ils sont solides, plus forts que la plupart des personnes ne leur accordent.*

On peut facilement trouver les limites pour chaque individu et combien il peut supporter et ne pas supporter. Certainement la tension de doit pas être constante, mais les personnes peuvent bénéficier du fait d'être étirées et éprouvées et défiées au moins une fois de temps en temps. En fait elles *doivent* être étirées et éprouvées et défiées au moins une fois de temps en temps afin de ne pas devenir molles et s'ennuyer. Cela rend la vie dans tous ses dimensions plus intéressante si l'on travaille à un ton de concert, à son plus haut niveau une fois de temps en temps. De plus, nous pouvons supposer que de nombreuses personnes *veulent* encaisser, être éprouvées et défiées.

15. *Le management éclairé suppose que les personnes sont améliorables.*

Ceci ne veut pas dire qu'elles soient *perfectibles*. De plus, cela n'exclut pas qu'elles aient la vision ou l'espoir de perfection. Tout ce que cela dit est que les personnes peuvent être meilleures qu'elles ne le sont au moins d'un peu.

16. *Supposer que tout le monde préfère se sentir important, nécessaire, utile, connaissant le succès, fier, respecté, plutôt que sans importance, interchangeable, anonyme, gâché, inutilisé, superflu, humilié.*

Ceci est simplement l'affirmation que les besoins d'estime et d'estime de soi sont universels et instinctoïdes. (96)

17. *Que tout le monde préfère ou peut-être même a besoin d'aimer son boss (plutôt que de haïr), et que tout le monde préfère respecter son boss (plutôt que de l'humilier), est une supposition que Drucker néglige. Ici le respect prend probablement le pas sur le fait d'aimer - c'est-à-dire, alors que nous préférons respecter et aimer notre boss, si nous ne pouvons choisir que l'un des deux, la plupart d'entre nous choisirons de respecter le boss et de ne pas l'aimer, plutôt que de l'aimer et de ne pas le respecter.*

Ceci peut être plus développé dans le style freudien et aussi par rapport aux données disponibles sur les relations dominance-subordination. Au bout du compte l'ensemble devra bien être généralisé en une théorie universelle des interrelations entre les forts et les faibles, de pair avec une discussion clarifiant les avantages d'être fort et d'être faible, et les désavantages d'être fort et faible - plus spécialement dans les relations entre les hommes et les femmes, entre les adultes les enfants, et aussi dans les relations d'employeur et employé, de leader et de suiveur. (78) La dynamique de la peur du boss ou du fort devra aussi être éclaircie.

## Entretien avec Mort Meyerson

Mort Meyerson, ex P.D.G. de Perot Systems, et ex-président de EDS, à un palmarès enviable. Sous son leadership, EDS a été coté en Bourse et est devenu un leader dans son industrie. Le même scénario semble se répéter avec Perot Systems. Mort Meyerson et son équipe ont augmenté leur chiffre d'affaires de près de 40 % par an en moyenne depuis sa nomination. Transformé par ce qu'il a appris sur le monde du travail actuel, Mort Meyerson a appliqué chez Perot Systems de nombreuses techniques de management éclairé.

Mort Meyerson est peut-être plus connu non pas pour ses accomplissements d'entreprise, mais pour avoir été suffisamment courageux pour admettre et suffisamment intelligent pour savoir que les façons du passé ne marcheront plus dans le monde d'aujourd'hui.

Nous avons entendu parler de Mort Meyerson pour la première fois dans un article à la une d'un magazine connu du monde des affaires (Fast Company avril-mai 1996). L'article était écrit par Mort Meyerson et s'intitulait "Tout ce que je croyais savoir sur le leadership était faux." L'article a touché les lecteurs au cœur lorsqu'il posait des questions comme "devez-vous être malheureux pour être riche? Devez-vous punir vos clients pour connaître le succès? Pouvons-nous créer une organisation plus humaine?"

L'article a suscité des centaines de lettres. Ces mots imprimés ont donné naissance à un nouveau genre de héros d'entreprise, un rôle que Mort Meyerson joue à regret. Et pourtant, il le joue, parce qu'il sait que c'est la chose juste à faire.

Son approche à la réinvention de Perot Systems incorpore ce que le Dr Maslow a écrit il y a de nombreuses années. Maslow a dit que "je dois aider ces gens de l'entreprise à comprendre qu'il est bien de traiter les employés comme s'ils étaient des êtres humains élevés Théorie Y non seulement à cause d'une règle d'or et non seulement à cause de la Bible ou de préceptes religieux ou quoi que ce soit du genre, mais aussi parce que c'est le chemin vers le succès de quelque genre qu'il soit, y compris le succès financier."

Nous avons eu la possibilité de discuter de la pensée de Maslow sur le management et le leadership avec Mort Meyerson à son siège de Dallas.

*Vous avez évoqué le fait que les suppositions proposées par Maslow pour l'organisation saine sont si proches de ce que vous croyez, que vous trouviez cela presque surréel. Maintenant que vous avez eu la possibilité de lire une plus grande partie de ses cahiers, que pensez-vous de ces idées?*

Je pense que le livre est époustouflant. Tout le monde a certainement entendu parler d'Abraham Maslow et de sa hiérarchie des besoins. Et pourtant, les papiers qu'il a écrit cet été-là et les pensées élémentaires qu'ils contenaient n'étaient pas des pensées des années 50. Elles étaient des pensées des années 90, ou même du 21<sup>e</sup> siècle. Une grande partie des travaux est obtuse, mais quand vous rassemblez le tout -- particulièrement les 36 points -- vous réalisez que ces pensées étaient vraiment claires et pertinentes pour aujourd'hui. C'est pour moi fascinant ou époustouflant. Si vous réexaminez le travail de Maslow et l'étudiez dans le contexte dans lequel il écrivait et vous souvenez de ce à quoi ressemblait le monde à l'époque où il écrivait, je crois que vous pouvez comprendre pourquoi j'utilise le terme époustouflant. Il était tellement en avance sur son époque qu'il y avait une discontinuité d'avec la pensée de son temps.

*Et pourtant, cela fait de nombreuses années que nous avons une masse de connaissances contribuées par des gens comme Abraham Maslow, Douglas McGregor, ou Warren Bennis et d'autres qui ont prédit l'importance du côté humain de l'entreprise. Pourquoi donc étions-nous incapables d'écouter?*

Le travail de Drucker nous a aussi montré beaucoup des mêmes points que Maslow. Je pense que ces idées sont si radicales que cela nous prendra des décennies pour les comprendre -- pour autant que nous soyons jamais capables de nous approprier ces idées. Elles sont contre-intuitives. Tout ce que nous faisons dans la vie a un ensemble de suppositions tacites sous-tendant la façon dont les choses marchent. Le travail de Maslow est contre-intuitif pour l'ensemble du savoir sur le business. Les suppositions qui sous-tendent comment les affaires se font sont que notre centre d'attention est de produire un profit, ou pour utiliser les mots d'aujourd'hui, d'augmenter la valeur pour l'actionnaire.

La plupart des êtres humains traite de questions analytiques plus facilement qu'elle traite des questions non-

analytiques. De ce fait, la métrique est un véhicule pour mesurer et pour se rassurer.

La comptabilité est devenue la façon dont nous mesurons les affaires pour savoir si nous produisons un profit ou si nous nous portons bien. La plupart de ces métriques sont faciles et quantifiables. À partir de ce savoir nous avons développé le management par objectifs. Le business est construit sur la supposition de travail analytique et orienté vers la métrique.

Je pense que la plupart des hommes sont plus à l'aise dans le monde de la métrique et de la mesure qu'ils ne le sont dans le monde sensible ou psychologique. Pour le moment, les hommes dominent le leadership du business et de l'entreprise dans le monde. Je pense que les hommes nord-américains indigènes étaient un groupe de personnes qui étaient à l'aise dans le monde spirituel, plus psychologique, émotionnel, plus humain. Le langage du business a été lié à des choses avec lesquelles les hommes traitent plus facilement. Les hommes tendent aussi être plus à l'aise avec des organisations hiérarchiques.

Pourtant, il y a eu un temps où il y avait des organisations moins dominées par la hiérarchie. Nous avons oublié à quoi ressemblait le fait d'être dans ces organisations non hiérarchiques. Nous tendons à penser que les grandes organisations ont toujours existé mais elles n'ont pas toujours existé. Et donc, les cahiers du Dr Maslow ne sont pas seulement contre-intuitifs pour nous, aux États-Unis, mais aussi dans le monde entier. Chaque entreprise à sa culture nationale et sa culture de business.

*L'article que vous avez écrit en ce qui concerne votre propre transformation de leadership était assez semblable à ce sur quoi écrivait Maslow. Dans votre article, vous mettez en cause certains des éléments et de la pensée centrale du business. Pourquoi pensez-vous qu'il y a eu un tel intérêt intense et une telle réponse à votre article?*

En rétrospective, je pense que ce que j'ai écrit avait un attrait plus universel que l'histoire de business que j'ai raconté. Lorsque j'ai commencé à recevoir des lettres de prêtres et d'ecclésiastiques, j'ai su que quelque chose de plus vaste était à l'œuvre. Cependant, je vous exhorte à vous méfier de devenir égocentrique en ce qui concerne ces idées et ces concepts. Je vis dans les deux mondes et au fur et à mesure que j'ai essayé de développer les concepts sur lesquels le Dr Maslow a écrit et dont j'ai parlé dans ma propre entreprise, je sais de mieux en mieux que l'heure de ce mouvement n'est pas encore venue. Il y a un nombre minuscule de personnes qui essaient intuitivement d'entendre la musique alors qu'ils récitent les mots et dansent la danse du business.

La plus grande partie du business n'écoute pas ce genre d'information. Ils pensent que c'est des fadaises et de la pensée de cerveau ramolli et peut-être l'essence des révolutions. Laissez-moi vous donner un exemple qui illustre ceci. J'ai fait une présentation au MIT qui portait sur ces questions générales et à la fin de mon intervention, un homme de l'audience s'est approché de moi. Lorsqu'il était à environ 25 cm de mon visage, il s'est mis à hurler quelque chose ayant trait au fait que je serais la raison pour laquelle la civilisation occidentale et la libre entreprise américaine allaient être détruites. Il percevait mon intervention non comme un point de discussion, mais comme une attaque de la libre entreprise, de la façon de vivre américaine, de la motivation au profit, et de la société occidentale. Je trouvais cela énorme!

L'échange était intéressant dans la mesure où il libérait toutes ces émotions. D'un point de vue psychologique, il était parfaitement clair pour moi que cet homme n'était pas en train de discuter de toutes ces questions dont nous parlions, il parlait de lui. Si cela avait été un incident isolé et ne s'était produit qu'une fois, je ne l'aurais même pas évoqué. La plupart des personnes ne s'adressent d'habitude pas à moi en criant ou en hurlant. Ils s'adressent à moi sur ces mêmes questions en abordant le sujet presque à reculons, particulièrement si je me trouve dans une situation de pouvoir ou de force. Les personnes de notre entreprise ou des membres du comité de direction approchent cette question de manière oblique, mais elles disent la même chose que l'homme du MIT, simplement moins violemment.

J'ai eu un membre du conseil d'administration qui m'a demandé pourquoi je gaspillais mon temps sur ces questions de personnes. J'ai dit: "quelle est notre occupation?" Tels que je la vois, notre occupation est de former des équipes de personnes qui font des choses pour des entreprises qui créent de la valeur pour elles. Sans personnes, nous n'avons rien à faire. Nous ne produisons rien de tangible.

Il a dit, "je sais cela, mais vous traitez de ces questions molles. Les personnes ne veulent pas de la créativité, la liberté, et des choses que vous essayez de leur donner. Elle n'essaient pas de trouver le moindre sens dans leur

travail. Les gens veulent seulement venir travailler, faire leur boulot et comprendre clairement ce qui est attendu d'eux. Ils veulent être payés justement et c'est tout ce qu'ils veulent."

J'ai répondu: "vous ne pourriez avoir dit plus clairement tout ce en quoi je crois pas sur les gens et le travail. C'est tout simplement faux. Ces raisons ne sont pas les seules raisons pour lesquelles les personnes viennent travailler. Les gens viennent aussi travailler parce que c'est la communauté, parce que c'est la famille, parce que le travail est une partie importante de leur identité, et parce qu'elles essaient de faire quelque chose d'important pour leur famille. L'argent survient à leurs besoins, mais ce n'est pas un échange de services contre de l'argent. C'est tout simplement plus puissant que cela. Si vous ne traitez qu'au niveau d'un juste échange de travail contre de l'argent, vous passez à côté de l'essence de ce qui se passe au travail."

Dans cet échange prolongé avec l'administrateur, j'ai dit "la question est que je dis à nos employés: 'ceci est ce qui doit être fait' afin que cela soit clair pour la personne? je dis 'si vous choisissez de le faire, je vous récompenserai de la façon suivante?' ou je dis 'créez de la valeur pour notre client, créons un environnement qui est bon pour nos personnes et observons ce qui se produit?'" Je prédis que ce qui se produira dans le dernier scénario sera dix fois plus puissant que si je dis aux employés quoi faire. Dans le scénario de l'administrateur, nous sommes limités par ce qu'il y a dans ma tête et par mes expériences. Si nous suivons le dernier schéma que j'ai ébauché, je suis capable de tirer profit des expériences, de la créativité, et de la puissance de chacun dans l'organisation.

*Maslow a parlé de la ligne entre le business et la communauté étant si précisément alignée qu'il est impossible de les séparer. Vous avez affirmé que l'une des valeurs les plus controversiales, qui n'a été qu'étroitement approuvée, dans votre organisation, évoquait l'engagement de l'organisation envers la communauté. Vous avez dit que c'était aussi celle en faveur de laquelle vous militiez le plus vigoureusement. Pouvez-vous nous parler de cette expérience?*

L'un des domaines dont il était le plus difficile de parler dans les débuts de Perot Systems était celui des relations avec la communauté. La raison provient de ce que j'ai évoqué ci-dessus. Une contribution à la communauté n'est pas directement sur le chemin des profits et n'est pas analytique ou facilement mesurée. Nous ne pouvons pas dire que si nous contribuons 100 000 dollars à la communauté, nous recevons en retour de 100 000 dollars. Et pourtant, je suis intuitivement convaincu que nous recevons en retour plus que les efforts que nous engageons.

Pendant les échanges, les personnes dans la pièce étaient principalement masculines et bien plus à l'aise avec les mesures métriques d'une situation donnée. Pensez à la situation de la façon suivante; si cela est exigeant de placer le client au premier plan (comme c'est le cas dans de nombreuses organisations), alors c'est extrêmement exigeant de placer l'idée de l'importance de la communauté sur la table pour en débattre!

Si nous ne traitons pas de l'employé entier ou de la vie de l'employé, alors nous ne traitons que d'une partie de la puissance de créativité de la personne. Cela n'est-il pas aussi ce que disait Maslow?

Bien que le retour pour l'entreprise ne soit pas facilement mesuré, nous pouvons mesurer la productivité des employés. Par exemple, à Dallas, certaines des organisations culturelles avaient du mal à développer une base de données et ne pouvaient rassembler à cet effet suffisamment d'ordinateurs. Nous avons rassemblé nombre de volontaires qui avaient un intérêt pour les arts et avons ainsi facilité l'ensemble du processus pour ces organisations.

Bien que nous puissions mesurer combien nos efforts nous ont apporté chez Perot Systems, nous pouvons mesurer ce que les gens dans notre entreprise éprouvaient à propos de leur contribution. Ils se sentaient plus reliés à leurs communautés par leur contribution et ils se sentaient mieux en tant qu'êtres humains. Le lien avec les groupes culturels ou les arts -- le côté de notre communauté qui parle aux âmes - les affectait. Ils étaient de ce fait de meilleures personnes et de meilleurs contributeurs à Perot Systems. De plus, nous contribuons à faire de notre communauté un meilleur endroit.

Si les entreprises n'adoptent pas ce genre d'efforts, qui le fera? Le gouvernement ne peut clairement pas faire tout ce qui a besoin de l'être. Les églises ne peuvent pas tout faire. Les organisations caritatives ne peuvent pas tout faire. Les entreprises sont jusqu'ici les plus efficaces sur la terre. Parce qu'elles sont aussi efficaces, les entreprises ne mettent pas sur leur liste de priorités de travailler sur des questions de communauté, d'environnement, de vie de famille, c'est la question plus large de qui et quoi est leur employé, alors nous perdons

notre capacité de produire une meilleure vie entière pour l'individu. Ceci est important, car les personnes ne travaillent pas juste pour un chèque de salaire.

Il est évident pour moi qu'il faut travailler sur toutes ces questions. Il est tout aussi évident pour moi que les entreprises ont des obligations qui vont au-delà de produire un profit. Je ne dis pas que ceci doive être fait pour des raisons philosophiques. En fin de compte je le relie au fait que ce soit dans l'intérêt même de l'entreprise. La question est: comment une organisation en arrive-t-elle à cela? C'est le principal problème.

*Mesurez-vous ces activités dans votre organisation? Ces activités et les questions organisationnelles dont nous avons parlé jusqu'ici?*

Nous essayons, mais c'est très difficile. On peut faire des sondages d'opinion, mais je ne pense pas que les personnes expriment le fond de leur pensée dans ces sondages. L'administrateur, qui est mon antagoniste, m'a dit: "comment saurez-vous si ces trucs marcheront?" J'ai répondu, c'est facile, nos clients nous diront qu'ils sont ravis de notre service. Ils diront que nous créons plus de valeur pour eux qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes.

Nous recevrons en paiement des sommes astronomiques pour ces services. Nos employés seront de meilleures personnes, plus satisfaites, élèveront mieux leurs familles. Elles auront une vie plus productive et une meilleure âme. Les gens comme moi saurons que cela marche. Cependant, sur le court terme, ce n'est pas la métrique qui nous dira que cela marche. Ce sera une métrique et les feelings intuitifs. Si nous sommes l'entreprise de services informatiques la plus respectée d'ici cinquante ans, nous commencerons à le savoir. Nous serons en réseau, produirons un excellent service, et en serons récompensés par des personnes heureuses et des clients ravis.

*Le Dr Maslow a affirmé que le problème des comptables est de trouver une façon de faire figurer au bilan les actifs humains de l'organisation. Seriez-vous d'accord?*

Je suis à peu près certain que vous posez la mauvaise question. La supposition semble prêter crédit au fait qu'il est nécessaire de le mesurer pour créer la moindre valeur. Je ne suis tout simplement pas convaincu qu'il faille le mesurer. Nous devons commencer par faire confiance au fait que cela fonctionnera, et que plus tard, cela se manifestera.

Cela se manifestera dans les attitudes des clients, les attitudes des employés, la productivité des employés. Cela finira par faire surface, mais je ne suis pas sûr que nous puissions mesurer le rapport. De plus, certains percevront que la notion de faire figurer les actifs humains au bilan est trop proche de ce qui était lorsque les esclaves représentaient une propriété, et donc un actif.

*Ne pouvez vous réussir que dans une entreprise privée, avec cette approche?*

Non, vous pouvez le faire avec une entreprise cotée.

*Et pourtant, nous entendons dire que la pression de Wall Street et l'accent mis sur le court terme qui est endémique dans les entreprises cotées empêchent l'organisation de faire certaines des choses dont nous avons parlé.*

Wall Street n'est pas le problème. Si vous dites à Wall Street ce que vous allez faire, même si c'est différent, ils vous donneront un an ou deux pour le faire avec succès. Ce sera difficile en ce laps de temps, mais pas impossible. La pensée quantitative contre la pensée qualitative n'est pas le problème. L'état d'esprit et le problème. Wall Street c'est simplement un tas de gens qui essayent de faire de l'argent sur la base d'une psychologie de masse des marchés. Les hommes d'affaires aiment dire que c'est Wall Street parce qu'ils disent qu'ils ont besoin de pouvoir penser à long terme. J'ai entendu cette argumentation avancée il y a dix ans par les Japonais. Ils me disaient qu'ils avaient un meilleur système parce qu'ils pensaient à plus long terme. Le Japon n'avait pas la pression trimestrielle de Wall Street et ils pensaient que cela contribuait à leur supériorité.

Il semblait il y a dix ans qu'ils étaient supérieurs. Maintenant il semble qu'ils n'avaient pas la moindre idée de ce qu'ils faisaient, et la bulle a éclaté! Ils ont enflé artificiellement l'immobilier, se sont acoquinés avec les banques, fait des choses criminelles et menti au petit actionnaire. Je l'accepte pas l'excuse de Wall Street à première vue.

Je pense que la phrase "sans Wall Street et les pressions des profits trimestriels, tout irait bien" n'est pas vraie. Si soudain, Wall Street passait tout d'un coup à des exigences de croissance à trois ans, je pense pas que cela changerait matériellement notre état d'esprit pendant un bon moment.

*Vous avez affirmé que pendant le processus de changement, Perot Systems devenait une entreprise où les questions plus larges de la vie étaient aussi importantes que les exigences internes de performance en profit et pertes. Vous avez aussi parlé de votre transformation personnelle après avoir quitté EDS. Que pouvez-vous nous dire sur cette transformation?*

Je ne pense pas que l'entreprise puisse être transformée à moins que le leader et le leadership soient transformés. Ces genres de changements ne peuvent pas venir du bas vers le haut. C'est une question de leadership. Cela doit avoir une résonance chez le leader. Je reçois toujours de 1 à 5 e-mail par jour à propos de l'article que j'ai écrit. Un sur cinq dit: "je travaille pour l'entreprise X. Nous avons un potentiel considérable et des personnes extraordinaires. Nous pouvons vraiment produire un impact. J'ai parlé aux responsables des ressources humaines et ils ne pigent pas ces questions de personnes. J'ai essayé d'imaginer comment convaincre le dirigeant." Les objets des lettres tournent toujours autour de la question de "comment je pourrais-je leur faire comprendre?"

Mon message est toujours le même. Je leur dis qu'ils ont une obligation de s'assurer que les idées sont comprises et qu'elles ont été entendues. Je donne aussi l'avis que si on est gonflé, on peut placer ces idées sur la table. Cependant il est de la première importance de vraiment croire dans ces idées. Je mets quiconque en garde de s'engager sur ce dernier chemin sauf à vraiment y croire parce que vous allez probablement vous retrouver hors de l'entreprise ou de l'organisation. Il vous faut être prêt à voir ce scénario se produire avant de s'engager avec ces idées. Si vous avez cette volonté, vous avez une obligation envers l'entreprise et les personnes autour de vous d'essayer. Si vous atteignez le stade où vous ne parvenez tout simplement pas à convaincre les gens, alors il vous faut prendre une décision sur ce que vous allez faire. Ma recommandation est de quitter l'entreprise et d'aller trouver une entreprise où vous pouvez convaincre ou alors où ils sont déjà convaincus. Vous ne pouvez pas réussir en étant seul à convaincre. Le pouvoir d'un seul ne peut pas suffire dans une entreprise.

Le seul cas où le pouvoir d'un seul peut suffire est avec un ensemble de clients. Les employés ne sont pas des clients.

*Maslow a décrit le processus d'auto-actualisation par le travail. Quels sont vos commentaires sur l'auto-actualisation et le travail?*

Je ne pense pas que l'auto-actualisation vient du travail ou de cet environnement. Je pense que le mélange de l'environnement de travail avec le travail personnel et le travail spirituel conduit à l'auto-actualisation. Cependant, je comprends la pensée de Maslow dans ce sens. Je pense qu'il voyait les entreprises comme des institutions très efficaces qui facilitaient le rôle des personnes les plus saines, les plus auto-actualisées. Hélas, il y a de nombreux charlatans et gourous et des spécialistes du New Age dans ce domaine. Ils s'accrochent à un sujet qui attire les gens, résonne pour les gens, et prend une dimension particulière dans leur quête d'essence de la vie. Ces

De même la dynamique de l'homme fort a plus besoin d'être explorée, et particulièrement la question de comment les personnes autour de l'homme fort réagissent à lui et sont affectées par lui.

18. *Supposer que tout individu préfère ne pas avoir peur de quelqu'un (plutôt que d'avoir peur de quelqu'un), mais qu'il préfère avoir peur du boss plutôt que de mépriser le boss.*

Nous pouvons ne pas apprécier les hommes forts, par exemple de Gaulle, Kennedy, Napoléon, Roosevelt, etc., mais nous ne pouvons nous empêcher de les respecter, et à la rigueur de les préférer, d'avoir confiance en eux. Ceci est certainement un témoignage universel dans les situations de vie et de mort, en guerre. Le leader dur mais capable peut-être haï, mais il est de loin préféré au leader tendre et indulgent qui peut-être plus aimable mais qui peut aussi causer la mort.

19. *Le management préféré suppose que tout monde préfère être un acteur principal plutôt qu'un assistant passif, un outil, un bouchon balotté par les vagues.*

Drucker parle beaucoup de la "responsabilité" et de l'appréciation pour la responsabilité et cite toutes sortes d'enquêtes industrielles qui montrent que les personnes fonctionnent mieux lorsqu'elles ont des responsabilités. Ceci est certainement vrai, mais seulement des personnes plus matures, plus saines, juste le genre de personne que Drucker suppose tout du long. Mais indiquer que ce genre de personne n'est pas universel. Il y a toujours un grand nombre de gens, même aux USA et certainement dans de nombreux

autres pays, qui sont morts de peur, qui préfèrent de loin être dépendants et esclaves et qui ne veulent pas se former leur propre jugement. Se référer aux nombreuses études du caractère autoritaire. Se référer au discours du Grand Inquisiteur dans *Les Frères Karamazoff*. Il est clair que nous devons être plus conscients que Drucker que ceci est un prérequis, une supposition, une sélection d'un genre de personne particulier. (65)

20. *Supposer une tendance à améliorer les choses, à redresser le tableau de travers sur le mur, à nettoyer la saleté, à mettre les choses comme il faut, à améliorer les choses, à mieux faire les choses.*

En fait nous ne savons pas grand-chose à dessus; il y a début de savoir scientifique dans le travail des psychologues Gestalt sur la "closure " et la *pragnanz*. J'ai observé ceci suffisamment souvent chez les personnes saines - je l'ai appelé les motivations Gestalt - mais je n'ai pas la moindre idée et personne d'autre n'a la moindre idée de combien ces tendances sont fortes ou même si elles existent chez des êtres humains moins sains, moins intelligents, moins évolués. En tout cas il mérite d'être souligné que Drucker suppose que ceci existe chez toutes les personnes dont il parle, il semble assez clair a priori qu'il a raison en faisant cette supposition comme un prérequis pour le succès dans les situations d'économies éclairés.

21. *Supposer que la croissance survient à travers le plaisir et à travers l'ennui. C'est-à-dire, que le parallèle avec la croissance de l'enfant est relativement judicieux.*

L'enfant qui n'est pas affligé d'anxiété recherche la nouveauté, est curieux, manipule et explore les choses, apprécie les nouvelles choses; mais tôt ou tard s'ennuie avec elles et recherche des choses et des activités plus nouvelles encore et plus intéressantes et plus "élevées ". Voir chapitre 4 "Défense et Croissance " dans *Vers une Psychologie de l'Etre*. C'est une supposition raisonnablement sûre qu'un prérequis pour le management éclairé est une appréciation de la nouveauté, de nouveaux challenges, de nouvelles activités, de la variété, des activités qui ne sont pas trop faciles, mais tous ceux-ci deviennent tôt ou tard familiers et donc deviennent intéressants ou même ennuyeux, de manière que la recherche reprend pour la variété et la nouveauté supplémentaire, pour un travail à un plus haut niveau de compétence.

22. *Supposer la préférence pour le fait d'être une personne entière et non pas une partie, non pas une chose ou un instrument, où un outil, où une "main ". Une personne préfère utiliser toutes ses capacités, bander tous ses muscles et n'apprécie pas d'être traitée comme juste une partie de la personne.*

Utiliser ici mes exemples sur la résistance au classement dans mon livre *Vers une Psychologie de l'Etre*. Par exemple, la résistance de la femme, au moins la femme hautement développée, au fait d'être seulement un objet sexuel, où la résistance de l'ouvrier à être seulement une main, où un jeu de muscles ou un dos fort, où la résistance du serveur au restaurant à être seulement un porteur d'assiettes, etc..

23. *Supposer une préférence pour le fait de travailler plutôt que d'être désœuvré.*

Drucker a certainement raison dans cette supposition, mais elle a besoin d'être mieux qualifiée qu'il ne le fait. Par exemple, la plupart des personnes préfèrent ne pas travailler du tout plutôt qu'un travail sans aucun sens, où gaspillé, ou inutile. De plus, il y a ici certaines différences individuelles dans les préférences pour le genre de travail, c-a-d intellectuel, musculaire, etc.. Nous devons aussi mettre l'accent sur les différences entre les plaisirs du processus de travail et les buts ou finalités du travail. De plus, dans toute discussion complète, nous devons bien finir par parler de la résolution de la dichotomie entre le travail et le jeu. L'implication ultime dans le genre de management selon Drucker, qui l'ait verbalisé ou pas, doit être que le travail doit être apprécié, est même fascinant, est même aimé. Chez les personnes qui s'accomplissent, le travail qu'elles font devrait plutôt être appelé "mission ", "devoir ", "vocation " dans le sens de la prêtre. Cette mission dans la vie est en fait tellement identifiée avec le soi qu'elle devient autant une partie du travailleur que son foie ou ses poumons. Pour le travailleur qui a vraiment de la chance, le travailleur idéalement éclairé, lui enlever son travail (mission dans la vie) reviendrait presque à le tuer. Le travailleur vraiment professionnel serait un exemple. Une discussion clarifiant la sémantique du travail est absolument nécessaire à ce stade à cause de la notion typiquement sous-tendue dans notre société, peut-être travers le monde, que le travail est déplaisant par définition est qu'éprouver du plaisir veut dire être allongé au soleil à ne rien faire. Souligner que forcer les personnes à ne pas travailler est la punition la plus cruelle qu'on puisse imaginer.

24. *Tous les êtres humains préfèrent un travail significatif à un travail qui n'a pas de sens.*

Ceci ressemble beaucoup à souligner l'important besoin humain d'un système de valeurs, un système de compréhension du monde et qui permette d'en comprendre le sens. Ceci s'approche de très près de la quête religieuse dans le sens humaniste (102).

Si le travail n'a pas de sens, alors la vie n'a pas beaucoup de ce sens non plus. C'est peut-être aussi ici l'endroit de souligner que quelque soit le caractère dégradant des tâches - la vaisselle et le nettoyage des tubes à essais, elles deviennent toutes significatives du fait de leur participation ou manque de participation à un but important et significatif et aimé. Par exemple, laver les couches d'un bébé est un travail repoussant en lui-même, mais il peut être fait avec beaucoup d'amour, ce peut-être une chose splendide à faire pour une mère qui aime son bébé. Laver la vaisselle peut-être la corvée la plus insignifiante ou peut être un acte symbolique d'amour pour sa famille et peut de ce fait acquérir une grande dignité et peut même devenir une activité sacrée, etc.. Tout ceci peut être appliqué à l'organisation. Je peux ici utiliser mon cas d'une femme qui a développé une anhédonie (perte de goût et de plaisir à vivre) par ce qu'elle avait un travail de responsable du personnel dans une usine de chewing-gum et n'arrivait tout simplement pas à être excitée par du chewing-gum. Elle aurait très bien pu hautement apprécier exactement le même genre travail dans une usine plus significative (pour elle) (93).

25. *Supposer la préférence pour la personnalité, pour l'unicité en tant que personne, pour l'identité (par opposition au fait d'être anonyme ou interchangeable).*

Drucker a de nombreux exemples de situations industrielles.

26. *Nous devons faire supposition que la personne est suffisamment courageuse pour des processus éclairés.*

Ceci ne veut pas dire qu'elle manque de peur, mais plutôt qu'elle peut les conquérir pour avancer en dépit d'elles. Elle a de la tolérance au stress. Elle connaît l'insécurité créative. Elle peut endurer l'anxiété.

27. *Nous devons faire une supposition spécifique de non-psychothérapie. (une personne doit avoir une conscience, doit être capable de ressentir la honte, l'embarras, la peine, etc..)*

Elle doit être capable de s'identifier à d'autres êtres humains et de savoir ce qu'ils ressentent. Nous devons aussi supposer un minimum de paranoïa, c-a-d de suspicion, de prétention, le sentiment de persécution.

28. *Nous devons supposer la sagesse et l'efficacité de l'autodétermination.*

Drucker mentionne ceci une fois ou deux, mais de l'explique pas. En fait c'est presque une supposition basique pour les personnes du management éclairé que de découvrir ce à quoi ils sont le meilleur en identifiant ce qu'ils aiment le plus. Ceci suppose que ce que quelqu'un aime, ce que quelqu'un préfère, ce que quelqu'un choisit, est un choix sage. Nous devons décrire ceci en faisant très attention, particulièrement parce qu'il existe une évidence en faveur du contraire. Ce principe de la sagesse de l'autodétermination et généralement vrai, mais il est particulièrement vrai pour des personnes saines et beaucoup moins vrai pour des personnes névrotiques et psychotiques. En fait, la névrose peut aussi être définie comme la perte de capacité de choisir sagement, c-a-d en accord avec ses propres besoins. Nous savons aussi que l'habitude interfère avec l'autodétermination sage. De même avec la frustration persistante, et de même avec de nombreuses autres choses. Faire la supposition osée que l'autodétermination est aussi sage pour toute personne dans toute circonstance est en contradiction avec les faits. Nous sommes ici encore confrontés à la nécessité que Drucker néglige de sélectionner et de choisir et de trier les personnes pour qui les principes de management éclairé fonctionneront. Nous découvrons ici encore qu'elles tendent à être des personnes relativement saines et fortes, des personnes relativement bonnes et vertueuses.

29. *Nous devons supposer que tout le monde aime être apprécié justement et équitablement, de préférence en public.*

Nos fausses notions de modestie et d'humilité sont ici des entraves. Les Indiens des plaines sont plus réalistes à ce sujet. Ils supposent que tout le monde aime se vanter de ses accomplissements et aime entendre

les autres louer ces accomplissements. Ceci doit être réaliste, juste, et équitable. Être loué pour ce que l'on ne mérite pas ou voir ses accomplissements indûment exagérés peut en fait produire la culpabilité.

30. *Nous devons supposer la dialectique de défense et de croissance pour toutes ces tendances positives que nous avons déjà listées ci-dessus.* Ceci veut dire spécifiquement que chaque fois que nous parlons d'une bonne tendance dans la nature humaine, nous devons supposer qu'il y a aussi une contre-tendance.

Il est par exemple parfaitement vrai que presque tout être humain tend à croître vers l'accomplissement de soi; mais il est *tout aussi vrai* que tout être humain a une tendance vers la régression, vers la peur de la croissance, vers la *non-volonté* d'accomplissement de soi. Certainement toute personne a du courage; mais tout aussi certainement, chaque personne a aussi une certaine peur. Il est vrai que tout le monde aime la vérité; il est aussi vrai que tout le monde a peur de la vérité. Ces tendances opposées forment toujours un équilibre et sont liées l'une à l'autre d'une manière dialectique. La question est, quel est le plus fort chez une personne particulière à un moment particulier dans les circonstances particulières?

31. *Supposer que tout le monde et particulièrement les personnes les plus développées préfère la responsabilité à la dépendance et à la passivité la plupart du temps.*

Il est certainement vrai que cette tendance à préférer la responsabilité et la maturité diminue lorsque la personne est faible, effrayée, ou malade, déprimée, etc.. Un autre point est qu'elle doit être établie au bon niveau de façon qu'elle puisse bien le gérer. Trop de responsabilité peut broyer la personne tout comme trop peu de responsabilité peut la ramollir. La responsabilité placée sur les épaules d'un enfant trop tôt dans la vie peut le rendre anxieux et tendu pour toujours. Nous devons donc prendre en compte la cadence, le niveau, etc..

32. *La supposition générale est que les personnes tireront plus de plaisir du fait d'aimer qu'il n'en tireront du fait de haïr (bien que les plaisirs de la haine soient réels et ne devraient pas être négligés).*

Il peut aussi être dit d'une autre manière que pour les personnes relativement bien développées, les plaisirs de l'amour, de l'amitié, du travail d'équipe, de l'appartenance à une organisation fonctionnant bien, que ces plaisirs sont réels et forts et de plus sont plus grands que les plaisirs de perturbation, de destruction, d'antagonisme, etc.. Nous devons nous souvenir que pour les personnes qui ne sont *pas* hautement développées, c-a-d pour les personnes profondément névrotiques ou psychotiques, il y a un bon nombre de circonstances dans lesquelles les plaisirs de la haine et de la destruction sont plus grands que les plaisirs de l'amitié et de l'affection.

33. *Supposer que les personnes relativement bien développées préfèrent créer que détruire.* Les plaisirs de créer quelque chose sont plus grands que les plaisirs de détruire quelque chose.

Bien que ces derniers plaisirs existent et ne doivent pas être négligés, particulièrement du fait qu'ils peuvent être relativement forts chez des personnes assez peu développées, c-a-d les névrotiques, les personnes immatures, les personnes impulsives qui n'ont pas appris suffisamment de contrôle, les psychopathes, etc..

34. *Supposer que les personnes relativement bien développées préfèrent être intéressées que s'ennuyer.*

Ceci peut être dit plus clairement, c-a-d pratiquement tout le monde a horreur de s'ennuyer.

35. *Nous devons finalement supposer aux niveaux théoriques les plus élevés de la théorie de management éclairé, une préférence ou une tendance à s'identifier avec une toujours plus grande partie du monde, allant vers le mysticisme le plus essentiel, une fusion avec le monde, une expérience paroxystique, une conscience cosmique, etc.*

Ceci est en opposition avec une aliénation croissante du monde. Ceci méritera éventuellement discussion, mais pas nécessairement ici.

36. *Finalement il nous faudra élaborer la supposition des métamotifs et des métapathologies, du désir ardent de "valeurs-B", c-a-d la vérité, la beauté, la justice, la perception, et ainsi de suite.*