

**Management international**  
**Gestió Internacional**  
**International Management**

Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, [the black swan: the power of the unforeseeable] Paris, Belles Lettres, 2008, 496 pages

Yves-Marie Abraham, Alain-Charles Martinet and Cyrille Sardais

Volume 13, Number 3, Spring 2009

Les sciences de gestion et la question de la liberté  
Management Sciences and the Issue of Freedom  
Las ciencias de gestión y la cuestión de la libertad

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/037837ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/037837ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

**ISSN**

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this document**

Abraham, Y.-M., Martinet, A.-C. & Sardais, C. (2009). Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, [the black swan: the power of the unforeseeable] Paris, Belles Lettres, 2008, 496 pages. *Management international / Gestió Internacional / International Management*, 13(3), 111–115.  
<https://doi.org/10.7202/037837ar>

YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN-CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal



#### SUR LES RAPPORTS ENTRE DÉCISION ET LIBERTÉ

Christian Morel, *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2004, 379 pages.

Christian Morel nous propose un voyage à travers plusieurs décisions ayant conduit à de grandes (ou de moins grandes...) catastrophes. Parce qu'il cherche à montrer les biais, notamment cognitifs, qui ont perturbé le jugement des acteurs, on pourrait être tenté de le classer parmi les approches déterministes. Pourtant, la lecture de son livre nous convainc que d'autres acteurs auraient pu prendre d'autres décisions; que même les acteurs en question auraient pu choisir d'autres chemins. Au final, ces catastrophes, que l'on peut comprendre après coup, étaient loin d'être inéluctables, étaient même parfois hautement improbables et finalement, largement imprévisibles.

Andreu Solé, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Monaco, le Rocher, 2000 (réimprimé 2004), 311 pages.

Comment les humains décident-ils ? Sur la base des informations qu'ils parviennent à collecter ? Andreu Solé prend résolument le contre-pied de cette « évidence » et propose une approche extrêmement originale. Ce sont les humains qui construisent leurs « mondes », leurs « contraintes », leur « réalité ». En grande partie de façon non-consciente. Leurs décisions essentielles, ce sont celles-ci : celles où, souvent sans s'en rendre compte, ils définissent leurs possibles (ce qu'ils imaginent), leurs impossibles (ce qu'ils se refusent à imaginer) et leurs non-impossibles (ce qu'ils admettent comme certain).

Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, Paris, Belles Lettres, 2008, 496 pages.

Un cygne noir ? Un événement hautement improbable, fondamentalement imprévisible, aux conséquences énormes, mais considéré après coup, par les humains, comme pas loin d'être inéluctable. Le 11 septembre 2001 par exemple. La bulle internet aussi. Nassim Taleb, dans une réflexion issue de la Finance, mais qui s'étend largement au-delà, nous rappelle la fragilité de notre monde, et de nos certitudes. En l'espace d'un instant, ce que l'on tenait pour évident ou impossible est susceptible de voler en éclat. C'est dire que s'ouvre un monde où la liberté reprend sa place. Un monde beaucoup moins rassurant, mais néanmoins ouvert.

Cyrille Sardais, *Patron de Renault : Pierre Lefauchaux (1944-1955)*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2009, 326 pages.

Dans cet ouvrage qui aurait pu être une biographie, Cyrille Sardais suit, au jour le jour, l'action d'un dirigeant, mais

aussi et surtout, ses perceptions, ses intentions, bref, la manière dont il construit et déconstruit le monde qui l'entoure. Adoptant une attitude résolument non-déterministe, il montre, en recourant largement à la comparaison, que ce qu'a fait Pierre Lefauchaux à différents moments n'était qu'un des chemins possibles qui s'offrait à un dirigeant à un moment donné. Et que les « possibles et impossibles » qu'il s'est donnés et sur lesquels il a bâti son action, étaient toujours susceptibles de basculer. Et cela n'a d'ailleurs pas manqué de se produire, à plusieurs reprises.

#### SUR LES RAPPORTS ENTRE GESTION ET LIBERTÉ

Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire. Pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005, 276 pages.

Le coauteur du fameux « Le Coût de l'excellence » dénonce dans cet ouvrage une double dérive de la gestion. D'une part, elle tend plus que jamais, selon lui, à considérer l'être humain non pas comme un sujet, mais comme un objet – une « ressource humaine », tout en réclamant de sa part un engagement littéralement épuisant et insensé dans la « guerre économique ». D'autre part, l'idéologie gestionnaire déborde du cadre de l'entreprise privée pour s'imposer désormais à toutes nos institutions et finalement à la société entière, au risque de rendre celle-ci « malade », comme le révèlent certains symptômes préoccupants tels que l'augmentation des dépressions nerveuses, la croissance des phénomènes de stress ou encore d'épuisement professionnel.

Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008, 263 pages.

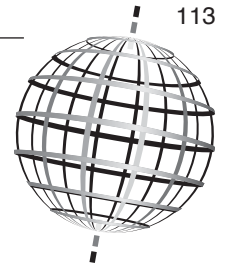
Comme de Gaulejac, Valérie Boussard souligne que la gestion est désormais partout et qu'elle s'impose progressivement à toutes les organisations. Mais qu'est-ce que la gestion ? Essentiellement un discours, répond cette sociologue; un discours qui se constitue au 19<sup>ème</sup> siècle et se fonde sur trois principes : *Maîtrise*, *Performance* et *Rationalité*. Que fait réellement la gestion ? Elle ne tient guère ses promesses en matière de Maîtrise, Performance et Rationalité, soutient Boussard. Comment a-t-elle pu alors s'imposer de manière aussi hégémonique ? Par la croyance en son efficacité, que partagent et entretiennent ceux qui la font : les managers bien sûr, mais aussi les consultants et les universitaires...



YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN-CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal



ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN DECISION-MAKING  
AND FREEDOM

Christian Morel, *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, [absurd decisions: sociology of radical and persistent errors] Paris, Gallimard, 2004, 379 pages.

Christian Morel proposes an examination of several decisions that led to major (or less serious) catastrophes. Because he tries to show the biases, notably cognitive, that interfered with the actors' judgment, we might be tempted to classify this work among the determinist approaches. However, his book convinces us that other actors could have made other decisions; that even the actors in question could have chosen other paths. In the end, these catastrophes, that we may understand after the fact, were far from necessary, were even sometimes highly improbable and finally, largely unforeseeable.

Andreu Solé, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, [creators of worlds, our possibles, our impossibles] Monaco, le Rocher, 2000 (reprinted 2004), 311 pages.

How do humans make decisions? On the basis of information they manage to collect? Andreu Solé resolutely turns this «evidence» on its head and proposes an extremely original approach. It is humans who construct their “worlds,” their «constraints,» their «reality,» in large part unconsciously. Their essential decisions are these: the decisions where, often without realizing it, they define their possibles (what they imagine), their impossibles (what they refuse to imagine) and their non-impossibles (what they admit as certain).

Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, [the black swan: the power of the unforeseeable] Paris, Belles Lettres, 2008, 496 pages.

A black swan? A highly improbable event, fundamentally unforeseeable, with enormous consequences, but looked at after the fact, by humans, as close to being necessary. September 11, 2001 for example. The Internet bubble too. Nassim Taleb, in a reflection derived from Finance, but which extends far beyond that, reminds us of the fragility of our world, and of our certainties. In the space of a moment, what we held as evident or impossible is liable to shatter. This is to say that a world opens in which freedom regains its place. A much more reassuring world, but nonetheless open.

Cyrille Sardais, *Patron de Renault : Pierre Lefaucheur (1944-1955)*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2009, 326 pages.

In this work that could have been a biography, Cyrille Sardais follows the day-to-day action of a director, in particular, his perceptions, his intentions, in short, the way he constructs and deconstructs the world around him. Adopting a resolutely non-determinist attitude, the author shows, mainly by comparison, that what Pierre Lefaucheur did at different times was just one of several possible actions available to a director at a given moment. And that the “possibles and impossibles” he gave himself and on which he built his action, were always liable to topple. In fact, this occurred several times.

ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT  
AND FREEDOM

Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire. Pouvoir managérial et harcèlement social*, [the sick society of management. management ideology. managerial power and social harassment] Paris, Seuil, 2005, 276 pages.

The co-author of the famous “Le Coût de l'excellence” [the cost of excellence] denounces in this work two distinct aspects of the degradation of management. On one hand, according to the author, it tends more than ever to consider human beings not as subjects but as objects – as “human resources,” while demanding from them a literally exhausting and ridiculous commitment in the “economic war.” On the other hand, the management ideology goes beyond the framework of the private enterprise to impose itself on all our institutions and finally on society as a whole, at the risk of making it “sick,” as revealed by certain disquieting symptoms such as the increase in nervous depressions, the growing number of stress phenomena and burnout.

Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, [sociology of management. the doers of performance] Paris, Belin, 2008, 263 pages.

Like de Gaulejac, Valérie Boussard stresses that management is now everywhere and that it is progressively imposing its authority over all organizations. But what is management? Essentially a discourse, answers this sociologist; a discourse that was constituted in the 19<sup>th</sup> century and founded on three principles: *Mastery*, *Performance* and *Rationality*. What does management really do? It hardly keeps its promises of Mastery, Performance and Rationality, claims Boussard. Then how was it able to impose itself in so hegemonic a manner? By the belief in its effectiveness, shared and upheld by those who do it: managers of course, but also consultants and academics.

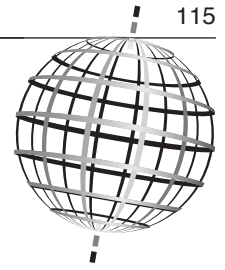


## SELECCIÓN DE LOS REDACTORES INVITADOS

YVES-MARIE ABRAHAM  
HEC Montréal

ALAIN CHARLES MARTINET  
Université Jean-Moulin

CYRILLE SARDAIS  
HEC Montréal



## SOBRE LA RELACIÓN ENTRE DECISIÓN Y LIBERTAD

Christian Morel, *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2004, 379 pages.

En su libro -editado en español con el título *Las decisiones absurdas: Sociología de los errores radicales y persistentes*- Christian Morel nos propone un viaje a través de varias decisiones que llevaron a graves (o al menos, grandes...) catástrofes. Como Morel intenta mostrar algunos rodeos, especialmente los cognitivos, que han perturbado el juicio de los actores, podríamos estar tentados de clasificarlo entre los enfoques deterministas. Sin embargo, la lectura de su libro nos convence de que otros actores hubieran podido tomar otras decisiones; que incluso los actores en cuestión hubieran podido elegir otros caminos. Estas catástrofes, que pueden entenderse a posteriori, no eran de ninguna manera ineluctables sino que, en algunos casos, eran más bien improbables, pero sobre todo, imprevisibles.

Andreu Solé, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Monaco, le Rocher, 2000 (réimprimé 2004), 311 pages.

¿Cómo deciden los humanos? ¿Basados en las informaciones que logran recoger? Andreu Solé defiende resueltamente la tesis contraria a esta «evidencia» y propone un enfoque extremadamente original. Son los hombres quienes construyen sus «mundos», sus «exigencias», sus «realidades», y en la mayoría de los casos, de manera no consciente. Sus decisiones esenciales son esas en las que, a menudo sin darse cuenta, ellos definen sus “posibles” (lo que imaginan), sus “imposibles” (lo que rehusan imaginar) y sus “no imposibles” (lo que admiten como cierto).

Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, Paris, Belles Lettres, 2008, 496 pages.

¿Un cisne negro? Un evento extremadamente improbable, fundamentalmente imprevisible, con consecuencias enormes, pero que a posteriori consideramos que estaba lejos de ser ineluctable. El 11 septiembre 2001, por ejemplo. La burbuja Internet, también. Nassim Taleb, en una reflexión que surge de la finanzas, pero que se extiende mucho más allá de la misma, nos recuerda la fragilidad de nuestro mundo y de nuestras certezas. En un instante, lo que considerábamos evidente o imposible puede volar en pedazos. Es decir que se abre un mundo en el que la libertad recupera su lugar. Un mundo mucho menos tranquilizador, pero sin embargo más abierto. Editado en español con el título *El cisne negro, El impacto de lo extremadamente improbable*.

Cyrille Sardais, *Patron de Renault : Pierre Lefauchaux (1944-1955)*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2009, 326 pages.

En este libro que hubiera podido ser una biografía, Cyrille Sardais sigue, día a día, la acción de un dirigente y, sobre todo, sus percepciones, sus intenciones, la manera en la que construye y deconstruye el mundo que lo rodea. Adoptando una actitud abiertamente no determinista y por medio de abundantes comparaciones, Sardais demuestra que lo que hizo Pierre Lefauchaux en distintas ocasiones era sólo uno de los caminos posibles que se le ofrecieron en un momento dado. Y que « los posibles y los imposibles » que él mismo se atribuyó, y sobre los cuales basó sus acciones, fueron siempre susceptibles de cambio. Y, en realidad, eso se produjo, y en más de una oportunidad.

## SOBRE LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN Y LIBERTAD

Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire. Pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005, 276 pages.

El coautor del famoso *El costo de la excelencia*, en esta nueva obra -editada en español con el título *La sociedad enferma de gestión. Ideología gestinaria, poder managerial y hostigamiento social* - denuncia una doble deriva de la gestión. Por una parte, afirma de Gaulejac, la gestión tiende más que nunca a considerar al ser humano no como un sujeto, sino como un objeto - un « recurso humano »- al mismo tiempo que le reclama una dedicación literalmente extenuante e insensata en la « guerra económica ». Por la otra, la ideología gestinaria desborda el marco de la empresa privada para imponerse, de ahora en adelante, a todas nuestras instituciones y a la sociedad en su conjunto, con el riesgo de « enfermarla », como lo muestran ciertos síntomas preocupantes tales que el aumento del número de depresiones nerviosas, de fenómenos de estrés y de agotamiento profesional.

Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008, 263 pages.

Como de Gaulejac, Valérie Boussard destaca que, en la actualidad, la gestión aparece en todos lados y se impone poco a poco en todas las instituciones. Pero, ¿qué es la gestión? Esencialmente, un discurso, responde esta socióloga; un discurso que se constituyó en el siglo XIX y que se basa en tres principios : *control, desempeño y racionalidad*. ¿Qué hace realmente la gestión? La gestión descuida sus promesas en materia de *control, desempeño y racionalidad*, sostiene Boussard. ¿Cómo pudo, entonces, imponerse de esa manera hegemónica? Debido a la creencia en su eficacia, compartida y alimentada por quienes la practican: los gestores, por supuesto, pero también los asesores, los consultores, los universitarios...