

Peter Drucker

Du management

On dit volontiers de Peter Drucker que c'est un gourou du management.
A mon sens, ce qui fait sa force intemporelle, dans *Du management* est qu'il résume sa pensée en une série d'aphorismes que chacun peut facilement retenir et donc appliquer.

aphorisme [afoʁism] n. m.

• 1490; *auforisme*, *amphorisme* XIIIe et XIVe; bas lat. *aphorismus*, gr. *aphorismos* « définition »

◇" Didact. ou littér. Formule ou prescription concise résumant une théorie, une série d'observations ou renfermant un précepte. → 1. adage, apophtegme, formule, maxime, 1. pensée, sentence. *Les aphorismes d'Hippocrate*.

Qui est Peter Drucker?

Peter Drucker est né à Vienne en 1909. Initialement il travail comme journaliste économique en Allemagne, puis comme économiste pour des banques à Londres. Emigré aux Etats-Unis en 1937, il quitte le monde de la banque pour celui de l'entreprise et devient le conseiller de Alfred Sloan, PDG de General Motors. En 1946 il tire de cette activité un premier ouvrage: "Concept of the corporation" qui est considéré comme l'une des meilleures analyses de la stratégie des grandes entreprises. Il mène ensuite une carrière de consultant international en management et de professeur à la Claremont Graduate School en Californie. Son œuvre publiée se compose de plus de trente ouvrages et une très grande quantité d'articles dans lesquels il démontre une clairvoyance rare qui a eu une influence décisive sur plusieurs générations de chefs d'entreprises.

Qu'est ce que *Du management*

Ce livre est un florilège des textes de Peter Drucker parus dans le Harvard Business Revue pendant leur longue collaboration. Il se structure en deux parties plus un entretien final. La première partie s'intitule *Les responsabilités du manager* et comporte six articles: *La théorie entrepreneuriale*, *La décision efficace*, *Savoir prendre des décisions liées aux ressources humaines*, *Petites idées, grande réussite*, *La discipline de l'innovation* et *Les clés de l'entreprise efficace*. La seconde partie, intitulée *Le monde du dirigeant* est aussi composée de six textes: *L'information réellement nécessaire au dirigeants*, *L'avènement de la nouvelle organisation*, *La nouvelle société des organisations*, *Ce que l'entreprise peut apprendre des organisations à but non lucratif*, *Le nouveau défi de la productivité* et *Le management à changé la face du monde*. Ensemble, elles résument les observations et les recommandations de Peter Drucker sur l'intérieur – le management - et l'extérieur – l'environnement – de l'entreprise. L'entretien intitulé *Le dirigeant post-capitaliste*, entre T. Georges Harris et Peter Drucker recoupe tous les thèmes traités dans les autres articles.

Comment rendre compte d'un tel ouvrage

La lecture de ce texte de Peter Drucker à été une véritable révélation pour moi. Son style a ceci de spécifique que l'on y croise régulièrement, au fil des pages, des aphorismes que chaque manager, et même tout en chacun, peut facilement retenir et donc mettre en œuvre. C'est probablement cet aspect de sa production écrite qui a fait que l'on dit volontiers de Peter Drucker que c'est un gourou du management. Même s'il illustre généreusement son propos d'exemples parlant tirés de sa longue carrière de consultant, je ne pense pas qu'ils constituent la substantifique moelle de son ouvrage, tant ils semblent anecdotiques par rapport à l'évidence des idées qu'ils sont sensés étayer.

Il s'en suit que pour moi, résumer Peter Drucker, dont la pensée est déjà aussi dense n'a pas de sens. De la même manière que de le paraphraser ne peut que le rendre moins percutant. Aussi, ce document restitue-t-il, dans l'ordre dans lesquels ils apparaissent dans le livre, les aphorismes "Druckeriens" qui m'ont le plus marqué l'esprit.

Par ailleurs, si je pense que la lecture de Peter Drucker dans le texte s'impose à tout étudiant de management ainsi qu'à tout manager praticien, il n'en demeure pas moins que chacun mettra l'accent sur les thèmes qui sont le plus proche de sa réalité et donc de ses interrogations, réflexions et prises de position. J'ai donc pris le parti de ne commenter que certaines formules, en les mettant en relation avec mes propres idées. J'incite d'ailleurs à cette tâche tout lecteur désireux de se pénétrer de la pensée de Peter Drucker.

Première partie – Les responsabilités du manager

La théorie entrepreneuriale - 1994

Parmi les aphorismes relatifs à ce premier article, certains exigent de savoir ce que Peter Drucker entend par la "théorie entrepreneuriale". Il s'agit d'une expression qui regroupe les théories sur lesquelles repose et fonctionne l'organisation, qui en déterminent le comportement, qui lui indiquent ce qu'il faut et ne faut pas faire, qui identifient ses clients et ses concurrents ainsi que ses forces et ses faiblesses.

"Aujourd'hui c'est le "que faire" qui devient le défi majeur du management."

"La culture d'entreprise ne remplace pas la discipline."

"Tous les trois ans, une organisation doit remettre en sa théorie entrepreneuriale en se posant la question suivante: Si nous n'étions pas encore dans cette situation, voudrions-nous y être?"

"L'entreprise doit étudier ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, et en particulier les non clients."

S'il ne fallait retenir que quelques aphorismes, celui-ci en ferait nécessairement partie. Mon expérience m'a montré que, pour qu'une entreprise réussisse dans son environnement, elle devait absolument se préoccuper de ces "non clients". Dans notre cas, mon collègue et moi-même sommes restés focalisés pendant trop longtemps sur ce que nous faisons ainsi que sur nos clients en cours, mais cela n'a pas suffi pour assurer la pérennité de notre structure, car nous n'avons pas pensé à nos "non clients".

"Une théorie entrepreneuriale devient toujours obsolète dès qu'une organisation atteint ses objectifs initiaux."

"Toute organisation qui double sa taille en un court laps de temps devient forcément trop grande pour sa théorie entrepreneurial."

"Un succès inattendu ou un échec imprévu, qu'il s'agisse du sien ou de celui de son concurrent est un signal d'alerte évident."

"Il ne s'agit pas d'être génial, mais de travailler dur."

Cette maxime sous-entend une qualité dont doit faire preuve, à mon sens, chaque dirigeant: l'humilité. Je pense qu'en occident nous avons encore beaucoup de chemin à faire dans cette direction. Trop souvent les dirigeants, et j'en ai fait partie, aimeraient être la source de l'idée quasi-miraculeuse qui résoudrait tous les problèmes en même temps. Cette démarche tient malheureusement plus de la quête de gloire personnelle que du véritable travail sur les problèmes à résoudre, qui restent donc souvent sans solution. Les japonais ont bien compris cela et l'applique à travers l'approche "Kaisen" c'est à dire "des petit pas".

La décision efficace - 1967

"Les dirigeants d'entreprise efficaces prennent peu de décisions. Ils se concentrent sur ce qui est important."

"Les dirigeants d'entreprise efficaces préfèrent l'impact à la technique et privilégient le sérieux et le raisonnable plutôt que l'intelligence."

"Les dirigeants d'entreprise efficaces savent lorsqu'une décision doit se fonder sur la théorie et lorsqu'elle doit être pragmatique, adaptée à la situation du moment."

Dans le cadre de la formation d'un manager - MBA ou autre – les différents acteurs devraient garder cet aphorisme à l'esprit et se rappeler que l'entreprise attendra de son cadre qu'il soit à même non seulement de réfléchir mais de réagir.

"Aller sur le terrain et observer, voilà la meilleure façon pour un dirigeant de savoir si les théories sur lesquelles repose sa décision sont toujours valables."

Savoir prendre des décisions liées aux ressources humaines - 1985

"Ce ne sont pas les faiblesses, mais les atouts qui font les performances."

Ma propre expérience professionnelle est malheureusement émaillée de trop d'instances au cours desquelles je n'ai pas appliqué cet aphorisme. De la part d'un cadre, la critique est non seulement aisée, mais ne débouche généralement que sur de très faibles améliorations. A l'inverse, le BBM – Bonjour Bravo Merci – est d'une efficacité redoutable.

"Prendre les bonnes décisions relatives aux ressources humaines constitue le meilleur moyen de bien diriger une organisation."

"Lorsqu'on récompense l'absence de performance, la flatterie ou l'opportunisme, il faut s'attendre à ce que l'organisation tombe bientôt dans ces mêmes travers."

Petites idées, grande réussite - 1964

"On ne peut connaître l'avenir. La seule chose que l'on sait c'est qu'il sera différent du présent que l'on vit actuellement, et non sa suite logique."

"Une idée est toujours petite au départ, mais elle doit être de nature entrepreneuriale – capable de produire des richesses – exprimée dans une affaire active, prospère, productive et concrétisée par les actions et le comportement de l'entreprise."

"La créativité n'est pas le vrai problème. Les organisations ont généralement plus d'idées qu'elles ne peuvent en concrétiser."

Je peux compléter cet aphorisme par une autre formule – aussi de Drucker, mais pas tirée de cet ouvrage – qui dit: "la véritable discipline est de dire non aux mauvaises opportunités". Au cours de ma pratique professionnelle, j'ai, moi aussi, eu beaucoup d'idées et faute d'avoir identifié les mauvaises opportunités, mon entreprise a, pour reprendre une autre formule bien connue, "couru tous les lièvres en même temps" sans en attraper aucun.

"Le dirigeant doit avoir le courage d'utiliser ses ressources – et en particulier ses meilleurs salariés – pour faire en sorte que l'avenir se produise."

"La seule idée condamnée à l'échec est ce qui semble certain, l'idée confortable que l'on croit incapable d'échouer."

La discipline de l'innovation - 1985

"L'innovation est la marque spécifique de l'esprit d'entreprise. C'est le moyen par lequel l'entrepreneur produit de nouvelles ressources créatrices de richesses ou dote les ressources existantes d'un meilleur potentiel pour produire des richesses."

"Les sources de l'innovation résultent d'une recherche consciente et résolue d'opportunités offerte seulement par quelques situations. Les situations intérieures: événements inattendus, incompatibilités, besoins en procédés et changements des secteurs d'activités. Les situations extérieures: les changements démographiques, les changements de perception et le nouveau savoir."

"Changer la perception du dirigeant, le faire passer du verre à moitié plein au verre à moitié vide, voilà comment faire apparaître d'extraordinaires opportunités d'innovation."

Il s'agit d'une de mes formules préférée car elle détourne, de manière contre intuitive, une expression bien connue de tous. En effet, le verre à moitié vide ne doit pas être compris ici comme une façon négative de voir une situation donnée, mais au contraire, comme une façon positive d'entrevoir non pas le verre à moitié vide, mais l'occasion de le remplir.

"C'est paradoxal, mais l'innovation basée sur le savoir est plus dépendante du marché que n'importe quelle autre innovation."

Les clés de l'entreprise efficace - 1963

"La responsabilité quotidienne du dirigeant d'entreprise est de s'efforcer d'obtenir les meilleurs résultats économiques possibles à partir des ressources actuellement utilisées ou disponibles."

"Nous n'avons pas besoin d'autres ou de meilleurs outils, les entreprises en ont déjà plus qu'il n'en faut. Nous avons besoins de concepts simples."

Drucker plaide souvent pour la simplicité, et je trouve qu'il a raison. Ma pratique d'architecte m'a montré qu'il existait toujours des solutions simples aux problèmes complexes, mais qu'elles n'étaient pas forcément immédiatement évidentes. J'ai compris qu'il fallait travailler pour les faire apparaître, tel Michel Ange qui dégageait sa sculpture latente du marbre qui l'entourait.

"L'essentiel du temps, du travail, de l'attention et des moyens financiers est consacré aux "problèmes" et non aux opportunités et, de surcroît, à des domaines ou même des performances extraordinaires influeraient peu sur les résultats."

"Il n'existe certainement rien de plus inutile que de faire à la perfection des choses qui ne devraient pas être faites du tout."

Cet aphorisme se passerait de commentaire s'il n'était pas, malheureusement, si souvent bafoué dans la réalité.

"D'abord, le dirigeant doit connaître les faits."

Deuxième partie – Le monde du dirigeant

L'information réellement nécessaire aux dirigeants - 1995

"Les entreprises sont payées pour créer des richesses, et non pour contrôler les coûts."

"Être au moins aussi bon que le leader est la condition sine qua non pour être compétitif."

"Les capitaux ne sont que l'une des ressources essentielles de l'organisation, et pas la plus rare. Les ressources les plus rares dans toute organisation sont les individus compétents."

"À l'intérieur d'une organisation, il n'existe que des centres de coût. Le seul centre de profit est un client dont le chèque n'est pas sans provision."

"N'oublions pas l'essentiel. Ce ne sont pas les outils qui sont importants, ce sont les concepts qui les sous-tendent."

L'avènement de la nouvelle organisation - 1988

"L'entreprise de demain sera basée sur le savoir, une organisation largement composée de spécialistes qui gèreront et contrôleront leurs propres performances. Il s'agira d'organisations basées sur l'information."

Il s'agit ici de la théorie majeure de Peter Drucker. Edictée pour la première fois il y a plus de 30 ans, elle s'est avérée parfaitement exacte.

"Dès qu'une entreprise passe des données à l'information, ses processus décisionnels, sa structure managériale, voire ses méthodes de travail commencent à se transformer."

"La nouvelle organisation nécessitera une plus grande autodiscipline et une priorité donnée à la responsabilité individuelle en matière de relations et de communication."

"Nous entrons dans une période de changement: le passage de l'organisation commandement-contrôle, celle des départements et des divisions, à l'organisation basée sur l'information, celle des spécialistes du savoir."

On aperçoit ici un des changements majeurs qui ont été induits par l'avènement de la théorie de Peter Drucker: la disparition de niveaux hiérarchiques intermédiaires qui n'étaient souvent que des relais d'information et l'apparition d'organisation dites "plates". Les implications de ces nouvelles formes d'organisation sont majeures, surtout en termes de gestion des ressources humaines.

La nouvelle société des organisations - 1992

"Dans cette société, le savoir est la ressource principale des individus et de l'économie toute entière. Toutefois le savoir spécialisé ne produit rien en lui-même. Il peut devenir productif uniquement s'il est intégré à une tâche."

Ceci peut être mis en rapport avec la définition de la mission du manager. Il faut tout de même noter que l'acquisition du savoir est aussi un enjeu majeur et que, dans ce domaine, les chances ne sont pas les mêmes pour tous.

"L'objectif et la fonction de toute organisation, commerciale ou non, est l'intégration de connaissances spécialisées à une tâche commune."

"Dans la société des organisations, tous ceux qui possèdent un savoir devront acquérir de nouvelles connaissances tous les quatre ou cinq ans sous peine d'être dépassé."

"Une organisation n'est efficace que si elle se concentre sur une seule tâche."

"La société et la communauté doivent être multidimensionnelles; elles constituent des environnements. L'organisation est un outil. Et comme n'importe quel autre outil, plus il est spécialisé, plus sa capacité à effectuer une tâche donnée est grande."

J'ai moi-même fait l'expérience de ce manque de spécialisation dans le cadre de mon activité professionnel. En voulant tout faire, le bureau que je dirigeais n'a été connu et reconnu pour aucune de ses activités et je pense aujourd'hui que c'était une des causes des difficultés que nous y avons connues.

"Toutes les organisations ne cessent aujourd'hui de répéter: "Les ressources humaines sont notre principal actif", mais rares sont celles à faire ce qu'elles prônent, et encore moins à y croire vraiment."

"L'organisation doit mériter la fidélité de ses travailleurs du savoir en leur prouvant qu'elle leur offre des opportunités exceptionnelles pour mettre en pratique leur savoir."

"L'organisation moderne ne peut être une organisation avec un supérieur et un subalterne. Elle doit être organisée comme une équipe."

"Bien que le management doive avoir une grande autorité, son travail dans l'organisation moderne n'est pas de commander, mais d'inspirer."

Le nouveau défi de la productivité - 1991

"Le seul défi majeur que doivent relever les dirigeants dans les pays développés est d'augmenter la productivité des travailleurs du savoir et des services."

Ici, je me pose la question que Peter Drucker n'aborde nulle part, à savoir celle de la finalité ultime de cette augmentation de productivité. Est-ce pour augmenter la "taille du gâteau" afin que même ceux qui n'en ont qu'une petite part la voient augmenter. Dans ce cas, qu'en est-il de ceux qui n'ont pas de part du tout, qui ne sont pas dans ce train de la croissance et qui constatent une augmentation de plus en plus rapide des disparités entre ceux qui partagent les fruits de cette croissance et ceux qui n'y ont pas accès. De manière plus générale, c'est peut-

être dans ces considérations fondamentales que je me demande si ce sont uniquement ses propos que Peter Drucker restreint volontairement à un champ strictement économique ou si la totalité de sa réflexion ne dépasse véritablement pas les frontières forcément réductrice de cette discipline.

"La différence entre un facteur de production et un outil c'est qu'un facteur peut remplacer le travail, alors qu'un outil ne le peut pas forcément."

"Dans l'industrie, travailler plus intelligemment n'est qu'une des clés d'une productivité accrue. Dans les métiers du savoir et des services, c'est la seule clé."

"Définir la tâche, concentrer son travail sur la tâche et définir la performance: par elles-mêmes, ces trois étapes produiront des gains de productivité importants, peut-être les meilleurs jamais obtenus."

"Le plus grand intérêt de la formation n'est pas d'apprendre quelque chose de nouveau, mais de faire mieux que ce que l'on fait déjà bien."

Je ne suis pas sûr que l'on puisse réduire l'intérêt de la formation à des domaines dans lesquels on a déjà des connaissances.

Le management a changé la face du monde - 1988

"La tâche fondamentale du management reste la même: rendre les individus capables de performances communes en leur donnant des objectifs communs, des valeurs communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le développement continus dans ils ont besoin pour être performants et réagir au changement."

Cet aphorisme donne une définition du manager que je trouve très juste dans les organisations d'aujourd'hui. Il s'agit du manager facilitateur, dont le rôle est de mettre en place les conditions cadres de la performance du groupe dont il fait lui-même partie.

"La chose essentielle à se rappeler sur l'entreprise, c'est que les résultats ne sont pas internes, mais externes. Le résultat d'une entreprise est un client satisfait."

Le dirigeant post-capitaliste – Interview de Peter Drucker par T. George Harris - 1993

"D'abord et surtout, l'individu doit davantage se prendre en charge au lieu de dépendre de l'entreprise."

"Il est temps de ne plus considérer les emplois et les plans de carrière comme nous l'avons fait auparavant et de les voir comme des missions successives."

"L'empathie est une aptitude pratique."

"Les managers doivent apprendre la signification et l'importance du respect."

"Lorsque vous ne communiquez pas, vous n'obtenez pas de faire le travail dans lequel vous excellez."

"Le manager ne gère plus un personnel. Il gère des individus."

Les trois aphorismes ci-dessus vont dans la même direction et nous révèle que si Peter Drucker considère l'univers du management de manière globale, il place quand même l'homme au centre de sa réflexion. Je pense que c'est là une chose primordiale à retenir: malgré toutes les considérations plus ou moins abstraites que nous pouvons être amenés à faire sur l'entreprise en tant que manager, il s'agit toujours et avant tout d'un ensemble d'hommes et de femmes que nous devons respecter.

"Pour vous y connaître en information, vous commencez par apprendre ce que vous avez besoin de savoir."

"Le savoir, c'est un pouvoir. Et c'est pourquoi ceux qui le possédaient autrefois essayaient souvent de le garder secret. Dans le post-capitalisme, le pouvoir passe par la transmission de l'information pour la rendre productive, et non par sa dissimulation."

Cette formule traite à la fois la notion de transparence et celle de réseaux qui doivent se combiner pour créer de la valeur. En effet, aujourd'hui, un seul individu n'est plus capable de détenir suffisamment d'information pour la faire fructifier. Immanquablement, pour que l'information qu'il détient lui soit utile, il doit la partager à travers son réseau.

"La vulgarisation est une technique importante. Elle est utile pour diriger n'importe quel groupe de spécialistes."

"Dans le monde post-capitaliste, l'intellectuel et le pragmatique doivent jouer dans la même équipe."

"Le concept d'empowerment et encore pire que celui de management participatif. Ce n'est pas un grand progrès d'enlever le pouvoir à ceux qui sont en haut pour le donner à ceux qui sont en bas de l'organigramme. C'est toujours du pouvoir. Pour créer des organisations performantes, il faut remplacer le pouvoir par la responsabilité."

"Les nouvelles organisations doivent dépasser l'opposition supérieur / subalterne et adopter le tandem sponsor / mentor."

Que conclure?

Ces aphorismes sont-ils universels? Oui, je le pense. Sont-ils exhaustifs? Non en aucun cas, malgré la nature intemporelle de leur substance, un champ entier me semble absent des réflexions de Peter Drucker, du moins dans cet ouvrage. Il s'agit des notions d'éthique et de développement durable. Ces notions occupent aujourd'hui une place prépondérante dans les réflexions sur les organisations, leurs rôles économique et social ainsi que leur gouvernance. Dans *Du Management*, la clairvoyance de Peter Drucker n'a pas été jusqu'à envisager les dérives que ses recommandations pourraient engendrer sans ces gardes fous que sont les responsabilités sociale et environnementale.

Cela dit, je ne pense pas que l'on puisse véritablement reprocher à Peter Drucker que ces thèmes soient absents de ce recueil, puisque ce n'est pas lui qui l'a conçu. Le critère de sélection de ses écrits était celui du "best of HBR" et non forcément celui d'offrir au lecteur un échantillon parfaitement représentatif de l'ensemble de la pensée de Peter Drucker.

Quoi qu'il en soit, ce que cet ouvrage donne à voir de cette pensée me convainc et me séduit. Elle est dense sans être rébarbative, profonde sans être obscure et surtout, elle est utile et applicable par tout manager comme par tout "employé du savoir".