

# **Gestion des ressources humaines**

## **Note critique**

**‘A propos du management’ par Peter Drucker**

MBA-HEC  
Daniel Amrein  
Mai 2004

## I. Biographie de l'auteur

Peter Drucker est né à Vienne en 1909. Etudes classiques, puis journaliste économique en Allemagne, il émigre en Grande-Bretagne à la fin des années 20. Il travaille tout d'abord dans une firme d'exportation de laine puis comme économiste dans une banque commerciale de Londres. Il rencontra notamment l'économiste John Maynard Keynes à Cambridge.

Voulant tenter sa chance aux Etats-Unis, il y émigre en 1937. Remarqué par la General Motors, il conseilla son PDG, Alfred Sloan, sur la politique et la structure de l'entreprise. L'expérience qu'il en retire, l'amène à publier, en 1946, *Concept of the corporation* considéré comme l'une des meilleures analyses sur la stratégie de réussite des grandes sociétés.

Auteur d'une trentaine de livres, son succès mondial s'explique par sa capacité à mêler considérations historiques, philosophiques, politiques, scientifiques, littéraires...

Elle lui forgera l'image de gourou du management.

Qu'il s'agisse de la DPO, du rôle de la direction dans la stratégie d'entreprise ou encore de l'apparition du travailleur du savoir, Peter Drucker a inventé ou préfiguré la plupart des théories majeures du management élaborées dans la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

## II. Structure du livre

L'idée de son éditeur est de présenter P.F. Drucker comme il est apparu dans la Harvard Business Review pendant près de 50 ans de collaboration. Le choix des articles fut dicté par un souci d'actualité et de pertinence car l'auteur souhaitait que le lecteur puisse comprendre l'utilité de ce livre, maintenant.

Ce recueil de textes est une sorte de best-of des publications de Drucker éditées par la Harvard Business Review. Composé de deux parties et d'un interview final, il nous donne une impression globale de ce qu'est ou devrait être, selon lui, le management, l'entreprise et ses dirigeants.

La première partie, intitulée 'les responsabilités du dirigeant' est composée de 6 textes. Ils décrivent le fonctionnement de base du management en reprenant les idées récurrentes que sont la prospérité de l'entreprise à long terme, la décision efficace, l'innovation et la gestion des ressources humaines.

Si l'on pouvait craindre que des textes vieux de plus de 40 ans soient dépassés, ce n'est pas le cas car les thèmes abordés traitent des questions fondamentales que se posent les entreprises et les dirigeants.

Drucker propose des solutions qui restent complètement d'actualité.

La deuxième partie, intitulée 'le monde du dirigeant' est également composée de 6 textes. Ils décrivent la société, l'environnement économique, sa transformation et son implication sur le fonctionnement de l'entreprise. Ils abordent entre autres les thèmes de l'information, des travailleurs du savoir ou de la motivation.

On remarque que les textes de la deuxième partie sont plus récents ce qui est bien normal quand on s'intéresse à un monde en perpétuel changement.

Drucker ne propose plus de solution mais décrit l'environnement de l'entreprise et de ses dirigeants.

L'interview finale, se veut une synthèse de ce que devrait être le dirigeant actuel, une projection esquissée à partir des 12 textes précédents.

Drucker quitte le mode descriptif et énonce les préceptes du dirigeant performant.

Quant à la préface, elle tient lieu à la fois de rampe de lancement et de conclusion. L'auteur y justifie la sortie de ce best-of en nous recommandant de ne pas céder à la tentation des prédictions mais de nous pencher sur les implications irrévocables des décisions prises dans le passé. Il le formule en ces termes :

L'avenir est déjà derrière nous !

### **III. Idées fortes du texte :**

Si chaque texte apporte son lot de concepts, nous pouvons toutefois relever les principales idées fortes du livre :

D'une certaine façon, l'auteur veut prouver dans la première partie du livre que le travail du manager est avant tout guidé par des attitudes rationnelles.

Que ce soit dans la définition de la mission sur laquelle il insiste beaucoup, dans la prise de décision, dans l'engagement du personnel ou dans l'innovation, Drucker démystifie le manager génial et magnifique. C'est le manager travailleur, organisé, rationnel et humble qui nous est présenté dans cette première partie.

Des questions stratégiques aux préoccupations purement opérationnelles, l'auteur nous donne des solutions pratiques comment le manager peut améliorer son niveau de performance.

Dans la deuxième partie, Drucker prend de la hauteur afin de mettre en perspective l'entreprise et le management.

Il commence 'naturellement' par la notion d'information qui est le thème clé de ce deuxième développement.

D'abord à l'interne puis dans ses liens avec son environnement, l'entreprise est analysée au regard de ce bouleversement qu'est l'avènement de l'information.

Enfin, il démontre que la société toute entière est en phase de mutation et par conséquent l'entreprise, ses dirigeants et ses collaborateurs doivent forcément s'adapter à ce nouvel univers en perpétuel changement.

Dans cette deuxième partie, Drucker rajoute à la palette du bon manager des notions plus qualitatives comme la sensibilité, la perception, l'évaluation, l'empathie et les responsabilités.

La société, l'entreprise, l'Homme, l'approche est résolument globale... mais après tout, c'est le sens que l'auteur donne au management.

### **IV. Le ton est donné :**

'A propos du management'

Voilà un titre qui aurait pu nous laisser croire que nous allions nous plonger dans une critique du management, sorte de poil à gratter servant à pousser notre réflexion sur le sujet.

C'est tout le contraire. P. Drucker est sûr de son fait et veut nous donner 'la' version de ce que doit être le management.

Le ton est affirmatif et ne laisse pas de doute ou d'ouverture possible. Il affirme, conseille, décrit et recommande. Il utilise peu ou pas le conditionnel.

Particulièrement dans la première partie, la multiplication des questions- réponses renforce le ton péremptoire de la démonstration. Par la suite, il devient plus descriptif sans pour autant laisser d'espace au développement.

Pour renforcer son propos, il truffe ses textes d'exemples concrets et spectaculaires.

On regrettera simplement qu'aucun contre-exemple ne soit présenté. Compulser 50 ans de recherches et aucune autocritique... Il me semble que, paradoxalement, la démonstration aurait gagné en crédibilité si l'expert s'était montré faillible. Dommage.

Malgré tout, ce recueil de nouvelles sur le management reste diablement passionnant. Il nous offre un excellent miroir de nos expériences et accessoirement se lit avec une rare facilité.

## **V. Résumé du livre :**

La préface nous plonge directement dans le cœur du sujet. La prédiction de l'avenir est inutile. Il est par contre fortement recommandé de bien identifier les événements majeurs du passé car ils auront forcément des incidences sur l'avenir.

Un exemple important est le profond changement démographique des pays développés.

L'économie mondiale sera de moins en moins dominée par une seule nation. Elle sera très concurrentielle et sujette à des bouleversements fréquents. Les besoins en savoir seront extrêmes ce qui générera de nouvelles sources de développement. Ce savoir rendra les ressources (les hommes) très mobiles car libérées des outils de production.

Les entreprises doivent repenser leur organisation et les managers modifier leurs rôles et modes de fonctionnement.

### **1ère partie : La responsabilité du manager**

#### **1. La théorie entrepreneuriale :**

L'environnement, la mission et les compétences de base sont les trois éléments de la théorie entrepreneuriale. Pour qu'elle puisse fonctionner à long terme, il faut un certain nombre de conditions dont :

- être adaptée à la réalité
- tous ses aspects doivent cohabiter en harmonie
- l'ensemble de l'organisation doit la connaître, la comprendre et l'accepter
- elle doit être remise en cause en permanence

Une théorie aussi forte a son revers de la médaille. Alors que le monde a changé, les dirigeants s'y accrochent parfois trop longtemps. Pour éviter de tomber dans ce piège, trois mesures sont recommandées :

- Etudier son environnement et remettre en cause périodiquement son organisation
- Diagnostiquer rapidement les problèmes en s'intéressant aussi bien aux succès qu'aux échecs inattendus
- Décider et agir en relançant une nouvelle théorie entrepreneuriale

## **2. La décision efficace :**

Toute décision est une prise de risque. Le dirigeant doit donc se concentrer sur les décisions rares et importantes. Il sait que toute décision efficace obéit à un processus systématique et à des éléments clairement définis. Ces étapes séquentielles sont :

- la classification du problème : Est-il global, exceptionnel. Puis-je en tirer une règle de gestion future ?
- La définition du problème est plausible et complète
- La spécification de la réponse au problème : le champs décisionnel est défini
- Décider de ce qui est préférable. Le compromis, l'acceptable, c'est pour après
- Mettre à l'épreuve notre décision

La décision appartient aux dirigeants. Leurs compétences seront jugées sur les impacts positifs ou négatifs résultant des prises de décisions.

## **3. Savoir prendre des décisions liées aux ressources humaines :**

Le constat général dans les ressources humaines est que les décisions d'engagement ont un taux de réussite très en dessous des autres secteurs du management. L'expérience montre que c'est chez les responsables que se situent les sources d'échecs ou de succès.

Pour aboutir à des décisions efficaces, il faut respecter un certain nombre de conditions :

- Examiner la mission dans le détail
- Voir un certain nombre de personnes pour s'assurer que mission et candidats coïncident
- Voir avant tout le potentiel et non les faiblesses d'un candidat
- Voir son passé, s'intéresser aux gens avec qui le candidat a collaboré
- S'assurer que le candidat comprend sa mission et ce que cela représente

Une organisation fonctionne comme un miroir. Il renvoie à tous les employés les conditions sous-jacentes aux prises de décisions.

Prendre les bonnes décisions dans ce domaine : c'est la meilleure façon de diriger une entreprise.

## **4. Petites idées et grandes réussites :**

On ne peut connaître l'avenir. La seule chose connue, c'est que l'avenir sera différent du présent et qu'en plus il ne sera pas sa suite logique.

L'idée entrepreneuriale n'est pas globale ou philosophique mais restreinte et spécifique à son domaine.

Banque commerciale, industrie chimique, IBM ou Bata, l'essentiel des grandes réussites n'ont pas été créées et pensées comme telles. Elles sont avant tout la conséquence d'une idée simple, suivie par beaucoup de travail. Pour que l'avenir se réalise, il faut d'avantage de sueur que de réflexion.

Toutefois, derrière une réussite globale, il existe toujours une volonté puissante de penser global, de penser industrie, marché ou satisfaction de l'ensemble des consommateurs.

Le rôle de l'entrepreneur est de tester la validité et l'applicabilité des idées qui font l'avenir. Applicable, économiquement viable et répondant à un fort engagement de l'entreprise, c'est à ces seules conditions que l'idée se transformera réellement en action réussie.

## **5. La discipline de l'innovation :**

Plus qu'une personnalité, c'est un engagement constant à innover qui caractérise l'entrepreneur. L'innovation, elle, provient rarement d'un éclair de génie mais plutôt de la recherche systématique et consciente d'opportunités.

On peut voir 4 sources internes d'opportunités :

- Les événements inattendus exploités de la meilleure façon possible
- Les incompatibilités qui créent de nouveaux débouchés
- Les besoins en procédés qui créent des standards
- Les changements d'activité ou de marché

On peut identifier 3 sources externes :

- les changements démographiques
- les changements de perception (verre à moitié vide---opportunité à le remplir)
- nouveaux savoirs

L'analyse des sources d'opportunité, être à l'écoute, sont deux attitudes essentielles pour être innovant. Quant à l'innovation, elle doit être simple et d'entrée viser à conquérir le monde.

On rajoutera que si le talent, l'ingéniosité sont des pré requis pour transformer une innovation en succès, c'est le travail qui fera la différence.

L'esprit d'entreprise quant à lui, trouve son fondement dans l'innovation, systématiquement.

## **6. Les clés de l'entreprise efficace :**

Le devoir premier du chef d'entreprise est d'obtenir les meilleures résultats économiques possibles à partir des ressources disponibles.

Malgré tout, on voit très souvent que des priorités mal définies sont mises au centre de l'action.

Pour cela, P. Drucker propose 3 mesures efficaces pour aider le manager dans la définition de ses priorités :

- L'analyse des faits :  
Porter un regard objectif sur la ligne de produits, les clients, le marché. L'ensemble du domaine d'activité est passé au crible : Quelle est sa contribution ?
- L'affectation des ressources :  
Analyser qualitativement et quantitativement l'affectation des ressources disponibles
- La prise de décision :  
Un seul principe, affecter les ressources maximales aux activités les plus prometteuses

Reste un point subjectif : a-t-on le courage de prendre les décisions, d'aller au bout de la logique ? C'est là que se situe le travail ultime du chef d'entreprise.

## **2<sup>ème</sup> partie : Le Monde du dirigeant**

### **7. L'information réellement nécessaire au dirigeant :**

A la fois sous-estimée et surestimée, il faut reconnaître que l'information a radicalement évolué ces dernières années et nous pousse à aborder l'entreprise différemment.

Un des changements majeurs tient dans la capacité à appréhender les coûts, non plus de façon analytique mais par activité. Cette approche nous permet de comprendre l'entreprise dans sa globalité, dans sa compétitivité, dans son marché.

Ainsi, la vue traditionnelle interniste qui voulait qu'on fixe les prix en fonction de coûts est désormais inversées. Les coûts sont estimés en connaissant les prix du marché, soit une vue tournée vers l'extérieur, sur son marché.

Les entreprises sont payées pour créer des richesses et non contrôler les coûts. Il faut donc que les entrepreneurs fassent deux choses complémentaires :

- déterminer les outils de diagnostics permettant de connaître l'entreprise aujourd'hui
- pour l'avenir, pour orienter leurs stratégies, ils doivent ouvrir leur organisation sur leur environnement.

Le défi et la tâche du dirigeant sont d'intégrer et digérer toutes les données internes (tactique) et externes (stratégique). Encore faut-il qu'il oriente sa synthèse vers l'avenir et non pas qu'il génère des comptes-rendus du passé.

### **8. L'avènement de la nouvelle organisation :**

L'information et ses technologies transforment l'organisation des entreprises. Cette mue s'opère quand les entreprises abandonnent le traitement de l'information comme simple données pour l'utilisation de l'information comme processus décisionnel.

C'est l'avènement de la société du savoir après des années de règne de la société commandement-contrôle. Dorénavant, la structure hiérarchique est plus plate, les employés sont toujours plus spécialisés, autonomes, responsables et détenteurs d'une partie de ce savoir.

La réussite de ce type d'organisation sera conditionnée à une définition claire de la mission et des objectifs de la part de la direction. L'employé devra quant à lui réfléchir en permanence à l'information dont il a besoin pour travailler et celle qui devra transmettre.

Parmi les problèmes potentiels, on peut relever :

- la création d'un système de reconnaissance adapté au statut de spécialiste
- l'embauche, la formation et l'évaluation des cadres supérieurs

De la société de propriétaire à celle de commandement-contrôle puis à celle du savoir, les sociétés voient leur organisation évoluer. L'implémentation de la dernière, basée sur l'information constitue le défi de demain pour les entreprises.

## **9. La nouvelle société des organisations :**

La nouvelle société est basée sur le savoir. Paradoxalement, le savoir ne produit rien. Il ne sera productif que si il est intégré à une tâche.

Dans un environnement toujours plus changeant, il est essentiel que cette société arrive à intégrer au sein même de sa structure cette capacité à gérer et développer ce savoir pour qu'il puisse être naturellement inclus dans les missions et les tâches.

L'amélioration, le développement et l'innovation sont les moteurs de l'entreprise moderne. En mutation constante, les entreprises et les employés doivent apprendre à vivre dans cet environnement perturbant.

L'entreprise quant à elle doit s'intégrer dans son environnement tout en gardant à l'esprit la tâche qu'elle s'est fixée.

Pour la communauté, le défi sera de rendre 'citoyennes' ces sociétés toujours plus pluralistes, autonomes et économiquement performantes. Elles doivent apporter leurs contributions politiques et sociales au monde qui les entoure.

## **10. Ce que l'entreprise peut attendre des sociétés à buts non-lucratifs :**

Si pour la définition de la stratégie et pour l'efficacité des conseils d'administration les organisations à buts non-lucratifs sont en avance sur les sociétés commerciales, elles sont carrément avant-gardistes en ce qui concerne la motivation et la productivité de ses membres.

Pourquoi ?

Plus consciente de la valeur de l'argent, elles font un effort particulier à allouer les ressources de façon optimale. Pour ce faire, elles ont défini avec soin les missions qu'elles se fixent.

De plus, elles sont naturellement plus orientées vers leurs clients et futurs clients.

Ces tâches de base dans la réussite d'une organisation étant définies avec soin, elles bénéficient de conditions idéales pour permettre l'épanouissement d'autres valeurs comme la motivation ou l'innovation.

La relation entre conseil d'administration et PDG est également mieux définie car orientée sur l'action et non la représentation. Ceci est dû à l'intérêt partagé pour la mission.

Ses membres se sont également transformés avec le temps. De bénévoles, ils sont devenus des 'professionnels non rémunérés', avec des responsabilités mais aussi des attentes envers l'organisation.

Formation ou réalisation de soi, ces attitudes nouvelles ont stimulé l'émergence de la nouvelle organisation à buts non-lucratifs.

On voit donc que la réussite de ces organisations tient à la définition claire des tâches de base soit la mission, l'ouverture, l'allocation des ressources, la formation et la responsabilisation.

## **11. Le nouveau défi de la productivité :**

L'avènement du secteur tertiaire a bouleversé la répartition des hommes dans les secteurs de l'économie. La priorité des pays développés est devenue l'accroissement de la productivité des métiers du savoir.

Comment ?

Il faut travailler plus intelligemment et dans ce secteur cela signifie répondre clairement à ces questions :

- Quelle est ma tâche ?

Les gains de productivité viendront d'une définition claire de ce qu'on doit faire et la suppression des efforts inutiles

- Qu'est ce qui marche ?

Il faut définir la performance, quantitativement et qualitativement.

- Pour quoi payons nous ?

Savoir quelle est la valeur ajoutée de notre travail

Quatrième aspect, sous forme de condition, le manager doit développer un partenariat avec les employés en les responsabilisant sur les performances.

Finalement, la formation continue est essentielle. L'organisation doit accompagner les hommes dans la performance. Elle doit créer une dynamique interne de l'apprentissage, devenir une organisation apprenante.

## **12. Le management a changé la face du monde :**

Vieux de 150 ans seulement, le management a eu un impact majeur sur la structure sociale et économique des pays développés. Cette institution du monde du travail a transformé le savoir d'un état de luxe social en un véritable capital de l'économie.

Les compétences spécialisées et la formation furent les deux principales évolutions à l'intérieur de l'entreprise. Elles représentent l'application du savoir au travail, le remplacement du 'travailler dur' par le 'travailler intelligemment'.

Au niveau global, de formidables risques et opportunités de déstabilisation sont apparus. Le fossé se creuse entre pays plus ou moins développés car le savoir n'est pas distribué de façon équitable.

Autre défi, celui de la légitimité du management. Envers qui les managers sont-ils responsables ? Il y a bien sûr les actionnaires et dans ce cas les fonds de pension jouent un rôle grandissant vu les changements démographiques. Mais il y a aussi l'économie dans sa globalité ainsi que la société envers qui l'entreprise doit rendre des comptes.

Fort de cette évolution, le management peut se réduire à quelques principes :

- Il concerne les être humains, leur intégration et épanouissement dans une entreprise
- Il concerne la définition claire d'objectifs et de tâches à accomplir
- Il concerne la communication
- Il concerne la capacité à innover
- Il doit être tourné vers l'extérieur, sur son environnement.

### **13. Le dirigeant post capitaliste**

Voilà quelques réflexions sur une interview :

- L'individu doit se prendre en charge, devenir responsable
- L'importance de l'autorité et de la hiérarchie diminue dans la société du savoir
- Le manager doit apprendre à se connaître, savoir quelles sont ses compétences et ce qu'il peut amener à l'entreprise
- Le manager doit savoir identifier les opportunités. Percevoir est plus important qu'analyser
- Le manager doit être capable d'empathie. Il gère des individus et non du personnel
- Le manager doit savoir quelles informations lui sont utiles et comment les gérer

Il faut remplacer le pouvoir par la responsabilisation. Le manager doit soutenir son équipe et non la dominer. C'est le tandem sponsor/mentor et non plus supérieur/subalterne qui est gagnant. L'organisation nouvelle combine compréhension et responsabilités.

### **VI. Point de vue :**

Je m'inspirerai de l'une des recommandations de l'auteur, l'humilité, et ne vais pas entrer dans une critique systématique de ses textes.

J'ai repris les notions qui me touchaient le plus et les ai comparées à ma réalité.

#### **'A propos de la théorie entrepreneuriale...'**

Ce n'est certainement pas par hasard que Drucker commence avec ce sujet. Tellement...trivial qu'on l'oublie trop facilement.

'Si tu m'avais dit ce que tu voulais faire, ça aurait été plus facile !'

Malheureusement, la notion de mission est trop souvent galvaudée, effet de mode oblige. Malgré tout, elle devient toujours plus importante dans les entreprises où l'organisation privilégie la spécialisation et la compétence. Cette redistribution des responsabilités sur l'ensemble des employés demande une autodiscipline et donc forcément une mission clairement définie.

Planter le clou ! Voilà comment ce dirigeant d'entreprise présentait la chose. Une fois la stratégie et la tactique définie, il s'assure toujours et encore que ces informations soient comprises et communiquées dans toute l'entreprise.

Toutefois, il me semble que l'auteur omet une notion fondamentale. Il oublie la raison d'être d'une théorie entrepreneuriale.

Plus proche de la philosophie, on touche ici à la conscience du dirigeant et forcément à la manière dont il entend mener ses activités.

Max Havelaar, Fair-trade, SA 8000, voilà des exemples qui prouvent bien que ces nouvelles idées sont toujours plus intégrées dans les réflexions des dirigeants.

#### **'A propos des décisions liées aux ressources humaines...'**

Cela peut paraître paradoxal pour un sujet qui demande sensibilité et perception mais l'auteur nous offre une série de mesures rationnelles pour traiter la question.

Après réflexion, il s'agit avant tout de nous offrir un cadre qui nous permette de réduire et non d'éliminer les risques de telles décisions.

Drucker s'étonne que le taux de réussite du secteur RH soit le plus faible du management. On peut s'étonner de son étonnement sachant que l'on parle de management des humains et non de chiffres.

Au vu des conséquences possibles, j'abonde parfaitement dans son sens quand il décrit le manque de soins et de ressources mises à disposition pour engager son personnel.

J'insisterai plus que lui sur la notion de culture d'entreprise. Les compétences techniques prennent souvent trop d'importance.

On entend parfois que le courant doit avant tout passer entre les personnes et que les capacités peuvent toujours se développer plus tard. Je pense effectivement que le partage d'une culture donc d'une manière commune de gérer est essentielle pour une saine collaboration.

Je prendrai l'exemple d'un cadre qui change d'entreprise. Il n'est pas sûr de connaître son futur métier, par contre il retrouvera forcément des hommes et des femmes avec leurs soucis, leurs motivations bref leurs quotidiens.

### **'A propos de petites idées et grandes réussites...'**

Drucker nous remet les pieds sur terre dans ce chapitre en citant des exemples de réussite dont le moteur de concrétisation fut essentiellement du travail.

Ce côté humble est rassurant pour ceux qui ont leur carrière devant eux.

C'est dans ce chapitre que je ressens le plus fortement l'intérêt unique de l'auteur pour les grandes entreprises. Même si les fondements de ses concepts s'appliquent certainement aux plus petites structures, le côté pragmatique des PME est un peu oublié.

En Suisse, le plus gros employeur est justement les PME. On doit certainement retrouver cette tendance dans les autres pays développés. C'est dommage que Drucker ne se penche pas sur ces sociétés. Tout comme pour les ONG, il y trouverait certainement un 'benchmark' intéressant et nous pourrions ainsi profiter du regard critique du maître !

### **'A propos de la discipline de l'innovation...'**

Le concept d'innovation permanente est connu et assimilé par la plupart des entreprises.

La notion d'attitude vis à vis de l'innovation mérite par contre qu'on s'y attarde un peu plus.

Dans ce chapitre comme dans la majorité des textes présentés, Drucker nous donne des solutions pratiques pour résoudre un problème ou améliorer sa performance.

L'attrait de ces recommandations tient essentiellement au fait qu'il nous recommande des attitudes plus que des modes d'emplois immuables.

Il part du postulat que le monde est en perpétuelle mutation et que les dirigeants doivent être prêts à s'adapter à ces changements.

En visionnaire, il prône l'intelligence et la flexibilité. Il nous dit quelle attitude adopter vis à vis d'un problème plutôt que comment le résoudre car il sait qu'à la fois le problème et sa résolution auront disparût d'ici peu.

C'est donc ce mélange de réflexes rationnels et d'aptitudes à la perception qu'il veut inculquer au manager et l'innovation est un domaine où son message résonne particulièrement juste.

### **‘A propos des clés de l’entreprise efficace...’**

D’un côté purement opérationnel, je me retrouve très bien dans les propos de Drucker quant à l’allocation des ressources disponibles sur les activités les plus prometteuses. Comment pourrait-on être en désaccord ?

C’est justement là qu’intervient le côté intéressant. Pourquoi les dirigeants font-ils si facilement la première partie du travail et qu’au moment de trancher ils manquent de courage ? Drucker, avec raison, ne donne pas de réponse mais décrit une nouvelle fois une attitude. Son constat est simple, c’est ce qui distingue les bons des mauvais dirigeants.

D’un côté plus stratégique, l’auteur pose le postulat suivant : ‘le devoir premier du chef d’entreprise et d’obtenir les meilleurs résultats économiques possibles’. Il me semble que sur ce point, ses réflexions sont dépassées. C’est assez étonnant car il reconnaît dans d’autres chapitres que l’entreprise doit être ouverte et liée à son environnement en général.

Ainsi, la notion de développement durable est totalement absente de son livre. Est-ce une question de culture, de génération ?

Prenons l’exemple de Switcher SA, leur théorie du développement durable est symbolisée par la fusée de Tintin (3 pieds). Sous chacun des pieds se trouve un moteur et si l’un d’eux vient à flancher, la fusée s’écrase. Economique, écologique et éthique, voilà les trois moteurs.

En fait, il ne s’agit pas de dire que l’économique est le mal absolu. Il s’agit simplement d’étendre la performance à d’autres valeurs. A l’avenir, il n’y aura pas de performance économique viable sans le respect des hommes et de la nature.

### **‘A propos des informations réellement nécessaires aux dirigeants...’**

- Donner du sens aux données pour en créer des informations
- Ouvrir son esprit et son entreprise sur cette mutation fantastique
- Ne pas perdre la tête face à l’abondance de données

On sent que la révolution est en marche et que l’auteur ne sait pas plus que quiconque où cela va nous mener. Alors ?

Appliquons les principes de base soit l’ouverture d’esprit critique.

Il nous a prévenu d’entrée, on ne peut pas prédire l’avenir. Par contre, il faut rechercher dans le passé ce qui influencera notre avenir.

Comme on est en plein dans le présent avec cette révolution de l’information, il nous dit simplement de rester ouvert. Le gourou est un sage.

### **‘A propos de la nouvelle organisation...’**

La nouvelle organisation, basée sur le savoir promet de nombreux défis pour les entreprises. Drucker en cite plusieurs et les deux plus intéressantes me semblent être le rôle et statut de l’employé ainsi que l’ouverture au monde.

Le premier concerne l’employé, la mesure de sa performance et sa reconnaissance. Il est primordial que les entreprises qui délocalisent une partie des responsabilités sur des spécialistes mettent en place un système de reconnaissance adapté aux nouvelles charges de travail.

Il faut que la relation de travail soit équilibrée. On peut symboliser ce transfert par le passage de 'Tout travail mérite salaire' à 'Toute responsabilité mérite salaire et reconnaissance'.

Plus important encore et c'est une nouvelle fois une attitude, il s'agit de l'ouverture vers l'extérieur. C'est un des chevaux de bataille de Drucker, avec raison.

Tout d'abord, l'entreprise est un acteur de la société, du monde qui l'entoure. Elle ne peut faire comme si elle était seule au monde. Malheureusement, l'attitude citoyenne n'est pas encore assez répandue.

Ensuite, pour se développer, l'entreprise doit être orientée vers ses marchés. Une bonne image est la spirale du développement de Switcher SA. Tant que vous restez ouvert, votre spirale se développe. Si, au contraire, vous concentrez votre énergie sur les problèmes internes, votre spirale s'inverse, se recroqueville puis disparaît.

Enfin, sans parler de mondialisation, la société change, l'information est omniprésente. Ce serait adopter une attitude d'ermite que de ne pas ouvrir ses sens.

### **'A propos de la productivité...'**

L'auteur montre la nécessité de la formation pour l'avenir de la productivité des pays développés. Il y a peu, la Suisse a chuté dans le hit-parade de la productivité. Comment expliquer que le monde politique ne fait rien pour améliorer cette situation voir fait tout pour l'aggraver en coupant dans les budgets de formation.

On voit bien la difficulté que représente ce domaine peu quantifiable. Si on pouvait mesurer à court terme les effets d'une coupe, ce serait tellement plus facile à aborder.

Politiciens dans la société, dirigeants dans l'entreprise, les attitudes et décisions sont similaires. Comme le retour sur investissement est flou, le thème perd trop rapidement le niveau prioritaire qu'il mérite, malheureusement.

### **'A propos du manager...'**

Sans surprise, Drucker, comme tous les spécialistes RH, responsabilise le manager. Il le veut actif, acteur. Fini le temps où l'on remettait dans les mains d'une entreprise son avenir.

Désormais, le manager doit contribuer. En plagiant JFK, le manager ne doit pas se demander ce que l'entreprise peut faire pour lui mais ce que lui peut faire pour l'entreprise.

Je pense qu'il s'agit avant tout de créer un partenariat équilibré entre entreprise et manager. Une nouvelle fois, il s'agit d'attitudes et d'attentes clairement définies pour que la dynamique se crée.

## VII. Appréciation de l'ouvrage

Par l'ensemble des thèmes traités, ce livre est un excellent miroir de la réalité. Il permet au manager de faire le point sur la majeure partie des questions qu'il se pose au quotidien.

Heureusement, le propos est élevé car l'auteur se refuse intentionnellement de nous livrer une nième méthode gagnante. Bien au contraire, il se 'contente' intelligemment de nous inculquer les bonnes attitudes pour affronter l'avenir.

On souhaiterait juste que Peter Drucker adopte de temps en temps un ton moins catégorique.

Pour terminer, voilà quelques phrases que je retiendrai :

'Inspirer plutôt que commander'

'Les entreprises ne sont pas là pour contrôler des coûts mais pour créer des richesses'

'Il est plus important de percevoir que d'analyser'

et bien sur : 'l'avenir est déjà derrière nous'

C'est un livre qui m'a parlé.