

Dumez Hervé (2009) "Peter Drucker", *Le Libellio d'Aegis*, volume 5, n° 2, été, pp. 17-19

Sommaire

1

Sur les épaules des géants
H. Dumez

3

Moral Mazes Redux
Intervention de *R. Jackall*

10

Deux approches différentes de la concurrence : les États-Unis et l'Europe
-Cour Suprême et Cour Européenne de Justice-
C. Mosseri-Marlio

17

Peter Drucker
H. Dumez

19

Søren Kierkegaard
H. Dumez

24

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Peter Drucker

Peter Drucker est né le 19 novembre 1909 à Vienne. S'il y avait eu avant lui Chester Barnard, Mary Parker Follett, et bien sûr Taylor et Fayol, il fut sans doute le premier à écrire des livres de management proprement dit, et surtout à connaître une diffusion mondiale (on parle de six millions d'exemplaires vendus). On utilisa à son endroit (et peut-être à son encontre) le terme de « gourou », ce qui l'exaspérait.

L'autobiographie¹ qu'il a laissée n'en est pas vraiment une, puisqu'il se tient lui-même très en retrait, se considérant comme un « figurant », et juxtapose sans lien les chapitres centrés sur des rencontres qu'il fit durant sa vie. Mais on peut parler de chef d'œuvre, surtout pour sa partie viennoise et anglaise.

Le portrait qu'il trace de sa grand-mère est l'un des plus attachants, des plus vivants, qui soient. Elle avait été l'élève de Clara Schumann, avait joué devant Brahms et sous la direction de Mahler pour un concert de charité. Elle interprétait les grands compositeurs français que l'on redécouvrait, Rameau et surtout Couperin (le musicien qui resta le préféré de son petit-fils), sans les fioritures romantiques à la mode dans la capitale austro-hongroise, qu'elle jugeait vulgaires. A la fin de sa vie, toutes ses phrases commençaient par : « Je suis peut-être une vieille femme stupide, mais... » et manifestaient un bon sens allègre et subtil que ses proches ne comprenaient pas toujours et traitaient comme une aimable bêtise.

Drucker fut présenté à Freud lorsqu'il avait huit ou neuf ans, quand sa famille et la sienne se retrouvèrent dans un restaurant coopératif de la Berggasse. Sa mère avait été l'élève de Bleuler et avait assisté, seule femme de l'assistance, à une série de conférences sur la psychanalyse. Elle racontait le trouble du professeur à l'évocation des problèmes sexuels du fait de cette présence féminine. L'analyse que Drucker fait de Freud apporte des éléments factuels intéressants. Elle retourne la théorie du *lapsus* contre son créateur à propos des trois mythes que Freud propagea lui-même : qu'il avait toujours éprouvé des difficultés financières (ce qui avait le don d'irriter son frère, Alexander, qui travaillait dans le même ministère que le père de Drucker), qu'il avait été victime d'antisémitisme dans sa carrière, et que les médecins viennois l'avaient délibérément ignoré. La description de l'étonnante famille Polanyi, rencontrée en Angleterre, et notamment de Karl, laisse un souvenir ineffaçable.

Ayant quitté Vienne très jeune, c'est dans une banque d'affaires londonienne que Drucker s'était surtout formé, avant de gagner les États-Unis. Trois anecdotes en témoignent.

Un jour qu'il suggère au patron de la banque, Ernest Freedberg, d'investir dans une société aux perspectives attirantes, il s'entend répondre sèchement : « *Un gestionnaire qui promet d'augmenter simultanément le chiffre d'affaires et les bénéfices, longtemps ou pas, est soit un escroc, soit un idiot, soit le plus souvent les deux.* »

Drucker lui expose une autre fois un plan de rachat d'une entreprise avec restructuration à la clef, et Freedberg propose alors d'aller en parler avec un jeune comptable, Lewis. Or, ce Lewis était inexpérimenté et un peu demeuré, au dire même de Freedberg, ce que lui fait remarquer Drucker : « *Exactement. S'il est capable de comprendre votre projet, on le réalisera. Sinon, c'est qu'il est trop compliqué. Toute chose doit être à la portée des imbéciles, car en fin de compte ce sont les imbéciles qui font le travail.* »

Enfin, alors que le gouverneur adjoint de la Banque d'Angleterre recommandait chaleureusement un promoteur, que les différents établissements de la City avaient investi dans les affaires de ce dernier, et que son état-major voulait suivre, Freedberg refusa absolument. L'affrontement fut violent : ses associés menaçaient de démissionner. Par la suite, l'homme fit faillite dans des conditions frauduleuses et tout le monde se tourna vers le patron pour lui demander comment il avait flairé le piège. « *Cela se voyait comme le nez au milieu de la figure. Que vous autres ne vous en soyez pas aperçus, je n'arrive pas à le croire. Le type avait une réponse toute prête à toutes les questions. Quelqu'un d'honnête, jamais. Ce n'est d'ailleurs pas ce qu'on attend de lui.* ».

C'est au printemps 1937 que Drucker arriva aux États-Unis. Il y fut journaliste indépendant et professeur dans une université d'*undergraduates*, Bennington. Son premier ouvrage dans le domaine du management, *The Concept of Corporation*, est probablement la première étude de cas sur la gestion d'une entreprise, la General Motors. Il avait été contacté en 1943 par un des dirigeants de la firme qui avait lu un livre de lui dans lequel il prédisait en conclusion l'avènement des grandes organisations comme cœur de la société moderne. GM lui proposait de développer sa thèse en menant une recherche sur ses politiques et sa structure. Drucker centra son analyse sur la décentralisation, ou organisation divisionnelle. Contrairement à ce que l'on affirme souvent, le PDG de l'époque, Alfred Sloan Jr n'apprécia pas le livre, ne le cita jamais, et il écrivit son autobiographie – *My Years with General Motors* - en grande partie en réaction. Drucker connut les affres du chercheur : il écarta quelques-unes de ses thèses parce qu'il anticipait qu'elles seraient contredites par certains dirigeants du groupe, et il encourut pourtant leur mépris ; il fit des compromis pensant plaire à certains autres, et ils ignorèrent simplement ce qu'il avait écrit. Mais Sloan l'avait laissé aller jusqu'au bout de sa recherche, avait pris parfois son avis et lui avait expliqué sa façon de fonctionner.

Quelques années plus tard, en 1954, dans *The Practice of Management*, il proposa le « *management by objectives* » qui connut une fortune planétaire. L'idée lui était venue de recherches qu'il avait menées chez General Electric. Mais sans doute aussi de son institutrice viennoise, Mademoiselle Elsa. Lorsqu'il était entré en classe avec elle en effet, il s'était vu donner un cahier, avec cette consigne : « *Note au début de chaque semaine les progrès que tu comptes faire, et à la fin ceux que tu auras effectivement réalisés [...] Une fois par semaine, nous regarderons ton cahier de classe ensemble. Bien sûr, tu peux venir me voir chaque fois que tu as un problème, mais c'est toi qui tiendras ton cahier. Plus tard, si tu veux, tu pourras tenir aussi le mien – cela me rendrait service [...]* » (Drucker, 2001, p. 81). Tout le management participatif (et même le 360°...) y sont déjà. En 1959, il invente l'expression « *knowledge worker* », promise elle aussi à un bel avenir.

A la fin de sa vie, Peter Drucker se détourna des grandes entreprises et travailla pour des organisations à but non lucratif, des églises protestantes notamment. Certains dirent qu'il ne pardonnait pas aux grandes entreprises de ne pas suivre ses conseils. En réalité, déclara-t-il, il s'était d'abord intéressé à la religion et aux institutions religieuses, et c'est par là qu'il en était arrivé au management. Il s'agissait donc d'un retour aux sources. Alors que Harvard et Princeton lui avaient fait des offres, il avait préféré un poste à Bennington parce qu'on l'y avait laissé enseigner la philosophie et la religion. Sans doute parce que ses connaissances dans ces matières étaient réelles, il s'interdit toute allusion à elles dans ses œuvres de gestion.

A dix-neuf ans, la lecture de Kierkegaard l'avait bouleversé au point qu'il se mit à étudier le danois pour pouvoir lire toute la partie de l'œuvre qui, à l'époque, n'était pas encore traduite. Il n'en fait pas mention dans son autobiographie. Lui-même faisait des sermons le dimanche, quoiqu'il n'en ait pas beaucoup parlé. L'exercice lui paraissait intéressant : « vous avez 20 minutes pour communiquer une vision. » Il est probable que la réflexion de Kierkegaard sur la communication n'est pas étrangère à la manière dont il aborde le management.

Il est décédé le 11 novembre 2005, cent cinquante ans jours pour jour après le penseur qu'il avait le plus admiré.

Référence

Drucker Peter (2001) *Témoin du 20^e siècle. De Vienne 1920 à la Californie 1980*. Paris, Village Mondial ■

Hervé Dumez
PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Je remercie Erhard Friedberg de m'en avoir recommandé la lecture et Magali Ayache de m'avoir fait des remarques qui ont considérablement amélioré ce texte.