

## PETER F. DRUCKER

(1909-2005)

### *Comment être un manager efficace ?*

Né à Vienne, il suit des études de droit et devient journaliste en Allemagne. Réfugié aux États-Unis en 1937, il critique les économistes « qui ne s'intéressent qu'au comportement des actions en Bourse ». Lui veut comprendre « le comportement des gens ». Remarqué pour ses analyses, il est contacté par la General Motors pour une mission de conseil sur la politique et la structure de l'entreprise. Pendant dix-huit mois, il assiste aux conseils d'administration de l'entreprise dirigée par Alfred P. Sloan, rencontre tous les cadres supérieurs et des ouvriers dans les ateliers. L'ouvrage qu'il tire de cette étude est le premier livre qui décortique l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise. Il crée un nouveau métier : celui de conseiller en management.

La réflexion de P. Drucker s'inscrit dans le prolongement de l'approche classique mais en tenant compte des critiques de l'école des relations humaines. La méthode de direction décentralisée qu'il propose consiste à fixer aux subordonnés, non plus des tâches à exécuter, mais des objectifs à atteindre. La **direction par objectifs** est une application de la théorie Y de Mac Gregor. Il s'agit, en laissant de l'autonomie aux individus, de leur permettre de réaliser leurs besoins d'estime et d'épanouissement (Maslow), condition supposée d'un travail efficace.

Drucker préconise également l'**autocontrôle**. Il considère que l'employé n'a pas besoin de félicitations ni de blâmes mais d'informations sur ses résultats qui lui permettent de se contrôler lui-même. Il s'agit ainsi de relier autonomie et responsabilité.

Drucker défend l'idée que le management est une profession qui requiert une compétence particulière.

Selon lui, **cinq tâches fondamentales** incombent au dirigeant :

- **fixer les objectifs** à atteindre dans chaque secteur ;
- **analyser les activités** et les organiser, c'est-à-dire définir la structure de l'entreprise et sélectionner les responsables ;
- **motiver et communiquer** par son attitude et par ses relations avec ses collègues, ses subordonnés, ses dirigeants ;
- **établir** des normes pour apprécier la performance de l'organisation ;
- **former** le personnel et se former lui-même.

P. Drucker a écrit de nombreux ouvrages à succès, mêlant réflexions sur le management, considérations historiques, politiques, philosophiques et scientifiques, observations sur l'évolution de la société. Il a souligné le fait qu'un pourcentage de plus en plus important de salariés a une activité immatérielle, qui consiste à traiter de l'information. Avec l'expression « travailleurs du savoir », il a mis en évidence le fait que la création de richesse se fonde de plus en plus sur les connaissances et sur l'innovation.

### **Principaux ouvrages**

*La pratique du management* – 1954

*Au-delà du capitalisme* – 1993

*L'avenir du management* - 1999