

PRÉFACE

Laurent Cohen-Tanugi¹

Qui est familier des travaux de Peter Drucker en France ? Peut-être quelques étudiants des meilleures écoles de commerce, encore que cet Européen d'origine, considéré depuis longtemps comme le pape du management des organisations aux États-Unis ou au Japon, ne jouisse aucunement de la même aura sur le Vieux Continent. Son œuvre est probablement plus étrangère encore aux anciens élèves de nos grandes écoles – ENA, Polytechnique... –, pourtant souvent appelés à diriger les plus grandes entreprises et les principaux organismes publics du pays.

Mon propos n'est pas ici de relater la vie et l'œuvre de Peter Drucker, que le lecteur aura l'occasion de découvrir dans les pages qui suivent. Il est plutôt d'interroger les raisons de la relative ignorance dont souffrent les travaux de ce grand théoricien du management auprès des élites françaises.

La première est sans doute liée à la faible considération dont jouit traditionnellement la science du management – sans doute beaucoup trop pragmatique – dans le cursus des grandes écoles françaises. Pour un esprit formé aux sciences « dures » ou aux humanités classiques de haut niveau, façonné par un enseignement valorisant l'abstraction et la pratique du doute cartésien, les préceptes apparemment simples énoncés par Drucker et ses pairs peuvent parfois donner l'impression d'enfoncer des portes ouvertes.

1. Avocat international et essayiste, auteur de « *What's Wrong with France ?* » (Grasset, 2015).

La deuxième raison tient à ce que le cursus honorum des élites françaises, à travers le système des grandes écoles nationales, les oriente vers les grandes organisations publiques ou privées, dans lesquelles elles occupent – institutionnellement et mentalement – un positionnement de fonctionnaire, aux antipodes de l'univers de Drucker, qui repose sur l'engagement personnel, l'esprit d'entreprise, l'auto-évaluation et la réinvention permanentes. En guise d'illustration, cette phrase emblématique du livre : « Si tout le monde est d'accord, cela veut dire que personne n'a suffisamment réfléchi. » On est bien loin du conformisme et de l'esprit de cour qui prévalent habituellement en France, où le titulaire du grade le plus élevé est censé avoir toujours raison.

Troisième décalage entre l'enseignement de Peter Drucker et les réalités françaises : l'articulation entre initiative privée et intérêt général. Aux États-Unis, où notre auteur a produit l'essentiel de son œuvre, prospère un vaste secteur non marchand, prenant directement en charge nombre de missions d'intérêt public. C'est d'ailleurs en premier lieu aux organismes à but non lucratif que sont destinées les « cinq questions fondamentales » chères à l'auteur. Qui plus est, dans la période récente, la « génération Y » conjugue de manière exceptionnelle l'esprit d'entreprise et l'innovation avec le souci des problématiques sociales et environnementales. La tradition française est à l'opposé, avec un fossé entre la sphère de l'intérêt général, incarné presque exclusivement par l'État et les services publics, et celle de l'activité marchande, préoccupation unique des entreprises. Dans ce contexte, inviter les organismes à but non lucratif à demeurer en permanence à l'écoute de leurs « clients » et à évaluer leurs « résultats » relève de l'anathème dans l'environnement culturel et idéologique français. La théorie du service public se réfère au contraire aux « usagers » – qui n'ont qu'à bien se tenir – et s'offusque à l'idée d'une assimilation ou d'une transposition entre logique de service public et logique d'entreprise.

Mais les choses commencent heureusement à changer en France. L'autonomie de gestion, l'auto-évaluation, pénètrent peu à peu la sphère publique, tandis que les start-up fleurissent et que la respon-

sabilité sociale des entreprises et l'entrepreneuriat social gagnent du terrain. C'est pourquoi la traduction française des *Cinq Questions Fondamentales*, enrichie des commentaires de managers contemporains, vient à point nommé pour accompagner l'évolution en cours des mentalités.

LAURENT COHEN-TANUGI
Avocat international et essayiste
<http://laurentcohentanugiavocats.com>

SOMMAIRE

Préface	7
Avant-propos	15
Introduction	21
À propos de Peter F. Drucker	25
Pourquoi l'auto-évaluation ?	29
Les cinq questions fondamentales	30
La planification n'est pas un événement	31
Encourager les désaccords constructifs	32
Créer la société des citoyens de demain	33
QUESTION 1	
Quelle est notre mission ?	35
Faire tenir l'énoncé de la mission sur un T-shirt	40
Prendre des décisions basées sur des valeurs	41
Ne jamais cesser de repenser	41
Quelle est notre mission ? – Jim Collins	42
Quelle est notre mission ? – Dr Marshall Goldsmith et Dr Kelly Goldsmith	44
Le point de vue de la génération Y – Michael Radparvar	46
QUESTION 2	
Qui est notre client ?	51
Identifier le client principal	56
Identifier les clients secondaires	56
Bien connaître ses clients	57
Qui est notre client ? – Philip Kotler	58
Les clients au centre de tout ! – Raghu Krishnamoorthy	60
Le point de vue de la génération Y – Luke Owings	65

QUESTION 3

À quoi le client accorde-t-il de la valeur ?	69
Comprendre vos attentes	73
À quoi le client principal accorde-t-il de la valeur ?	74
À quoi le client secondaire accorde-t-il de la valeur ?	75
Être à l'écoute de ses clients	75
À quoi le client accorde-t-il de la valeur ? – Jim Kouzes	76
Créer de la valeur pour le client : votre marque lui apporte-t-elle une aide efficace ? – Michael et Kass Lazerow	78
Le point de vue de la génération Y – Nadira Hira	80

QUESTION 4

Quels sont nos résultats ?	85
Examinez vos réussites à court terme et les changements à long terme	89
Prenez des mesures qualitatives et quantitatives	90
Déterminez ce qui doit être renforcé ou abandonné	91
Rendez des comptes	92
Quels sont nos résultats ? – Dr Judith Rodin	93
Quels sont nos résultats ? – Colonel Bernard Banks	95
Le point de vue de la génération Y – Adam Braun	97

QUESTION 5

Quel est notre plan ?	101
Un nombre restreint d'objectifs fondamentaux approuvés par le conseil d'administration	106
Des objectifs mesurables, concrets et sous la responsabilité du management	107
L'importance de la compréhension et de l'appartenance	109
Une insatisfaction chronique	110
Quel est notre plan ? – V. Kasturi Rangan	110
Un plan durable : l'histoire de Mi Casa – Juana Bordas	115
Le point de vue de la génération Y – Caroline Ghosn	119
Un nouveau leadership	125
Le point de vue de la génération Y – Lauren Maillian Bias	129
Le processus d'auto-évaluation	131

Questions supplémentaires à explorer	133
Question 1 : quelle est notre mission ?	133
Question 2 : qui est notre client ?	134
Question 3 : à quoi le client accorde-t-il de la valeur ?	136
Question 4 : quels sont nos résultats ?	137
Question 5 : quel est notre plan ?	139
Définitions des termes clés	141
Ressources complémentaires	143
À propos des contributeurs	145
À propos de l'Institut Frances Hesselbein pour le leadership	150
Remerciements	153

AVANT-PROPOS

En l'an 2000, Fred Andrews écrivait dans le *New York Times* à propos de la Fondation Peter F. Drucker pour le management des organisations non lucratives¹ : « En partant de rien, l'Institut est devenu une précieuse source de réflexion pour tous les dirigeants qui souhaitent s'y abreuver. » Aujourd'hui, nous en célébrons le vingt-cinquième anniversaire. Notre travail actuel n'est pas très différent de celui que nous faisons en 1990 ou en 2000 : nous publions toujours des travaux de pointe en leadership et management ; nous proposons ressources, conseils et inspiration ; nous mettons en place des partenariats entre différents secteurs afin de favoriser l'apprentissage et le développement ; et nous soutenons les dirigeants d'aujourd'hui et de demain à travers le monde.

Le message positif d'un avenir meilleur que nous transmettent les dirigeants qui ont lu *Les Cinq Questions* m'exalte. Quel que soit leur secteur d'activité, ils ne craignent pas de s'adresser à leur entreprise, à leurs clients et à leur communauté pour réaffirmer leurs valeurs et repenser leur mission.

Depuis la première publication de *Five Questions*², j'ai rencontré nombre de « compagnons de route », des professionnels, cadres de haut niveau, aspirants officiers, professeurs, étudiants. Ils nous disent que l'inspiration et les ressources que nous leur proposons prennent leurs racines dans le travail de Peter F. Drucker et qu'elles leur ont permis de mieux représenter notre philosophie, « vivre pour servir », ainsi que de partager nos valeurs avec une plus large communauté. Ces dirigeants ont compris que les questions les plus simples engen-

1. À présent l'Institut Frances Hesselbein pour le leadership.

2. Une première édition de ce livre est parue en 1993.

draient parfois les réponses les plus compliquées. Pour répondre aux questions de Peter Drucker, on ne peut pas se contenter d'une réflexion de surface ; il faut procéder à une évaluation de soi-même honnête et poussée.

Si Peter était encore parmi nous, nous sommes sûrs qu'il vous poserait, à propos de votre organisation, ces mêmes cinq questions qu'il a élaborées lorsque nous avons entamé avec lui notre parcours d'auto-évaluation, questions essentielles et pertinentes qui s'appliquent à n'importe quelle organisation actuelle¹ :

1. Quelle est notre mission ?
2. Qui est notre client ?
3. À quoi le client accorde-t-il de la valeur ?
4. Quels sont nos résultats ?
5. Quel est notre plan ?

Ce livre a pour but de vous aider à opérer une auto-évaluation stratégique de votre *organisation*, pas d'évaluer votre *programme* ou vos *performances personnelles*. Tout commence par une question simple : quelle est notre mission ? La réponse doit regrouper les raisons d'être de votre organisation (son but), sans s'occuper dans un premier temps du *comment*. Votre mission doit être une source d'inspiration, et le souvenir que les gens garderont de vous. La suite de l'ouvrage vous aidera à évaluer *votre degré de réussite*, dont la finalité est un plan stratégique pour vous permettre d'obtenir des résultats tout en gardant toujours à l'esprit votre vision initiale.

Les bénéficiaires de ce processus ô combien simple sont les personnes touchées par votre organisation et qui y travaillent. Elles ont courageusement décidé de mener une auto-évaluation personnelle et professionnelle afin d'identifier les forces et les faiblesses de leur organisation, d'accueillir le changement à bras ouverts, d'encourager l'innovation, d'accepter et de prendre en compte les retours de

1. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass Publishers, 1993.

la clientèle, de chercher au-delà de l'organisation des idées et des opportunités, d'encourager l'abandon planifié, et d'exiger des résultats clairs et mesurables. L'organisation du passé se reposait sur les lauriers de ses bonnes actions. Celle du futur s'inscrit dans la durée grâce à des résultats quantifiables.

Ce modèle d'auto-évaluation est adaptable et flexible. Valable dans n'importe quel bureau de PDG ou conseil d'administration, cet outil s'applique aussi bien à tous les secteurs (public, privé, social). Il importe peu que vous soyez une multinationale du Fortune 500 ou une start-up, une agence gouvernementale ou une organisation locale, une fondation qui brasse des milliards ou un petit foyer d'accueil pour les sans-abris. Ce qui compte, c'est de s'engager dans votre mission, auprès de votre client, pour l'avenir et l'innovation. La découverte de soi est un projet ambitieux qui vous donnera à vous et à votre organisation le courage de grandir.

Pour rééditer cet outil indispensable que sont *Les Cinq Questions*, nous avons inclus les *B-Corporations*¹ émergentes, qui peuvent rendre des comptes précis à leurs clients, employés, environnement et communauté au sens large. Cet impact provient de la génération Y – pour qui les mots « vivre pour servir » ne sont pas vides de sens. Nous avons rassemblé des témoignages de dirigeants novices et expérimentés qui nous proposent de nouvelles réponses aux cinq questions ; nous leur sommes extrêmement reconnaissants pour cette généreuse contribution à notre projet :

- Le colonel Bernard Banks dépeint l'importance d'examiner les résultats d'une organisation à travers le prisme de ses valeurs collectives et personnelles.
- Lauren Maillian Bias décrit l'interdépendance entre succès personnel et professionnel.

1. N.D.T. : les *B-Corporations*, aussi appelés « *Benefit Corporations* », sont des entreprises à but lucratif qui placent une perspective environnementale ou sociale au cœur de leurs valeurs et de leur culture.

- Juana Bordas s'interroge sur les meilleures façons de mesurer le succès d'une organisation en exposant les leçons qu'elle a tirées de ses années passées à mettre sur pied le plus grand centre d'aide aux Latino-Américains du Colorado.
- Adam Braun explore la nature de la réussite et explique qu'il est illusoire de vouloir atteindre une vie parfaite.
- Jim Collins décrit la tension fondamentale entre continuité et innovation dans les stratégies entrepreneuriales ; et comment un organisme qui veut exceller doit apprendre à reconnaître les aspects qui ne doivent surtout *pas* changer.
- Caroline Ghosn note que la tâche la plus importante d'un dirigeant est d'articuler une vision, et que pour transformer cette vision en réalité, il est capital d'élaborer un plan clair que chacun peut s'approprier.
- Marshall et Kelly Goldsmith s'interrogent sur la mise en pratique personnelle de la question « Quelle est notre mission ? », et concluent qu'une mission personnelle efficace exige l'équilibre entre divertissement et vocation.
- Nadira Hira suggère que les entreprises d'aujourd'hui ont accès à une masse inédite de retours de la part de la clientèle mais que peu d'entre elles sont capables de les utiliser efficacement.
- Philip Kotler plaide pour une meilleure connaissance des clients clés. Il conseille de se focaliser sur leur satisfaction au lieu d'essayer de tenter d'attirer une clientèle trop large sans toucher personne.
- Jim Kouzes explique que les dirigeants exemplaires ont pour unique but de créer de la valeur pour leurs clients.
- Raghu Krishnamoorthy décrit comment General Electric se réinvente en permanence pour répondre aux besoins fluctuants de sa clientèle et rester compétitif sur des marchés mondiaux en constante évolution.
- Joan Snyder Kuhl présente la génération Y et ses aspirations, et montre que la philosophie de Peter Drucker s'applique aussi bien aux jeunes d'aujourd'hui qu'à leurs prédécesseurs.

- Mike et Kass Lazerow prédisent la révolution des clients ; ou comment le pouvoir va quitter les mains des entreprises pour celles de leurs clients connectés. Ces entreprises devront faire en sorte de prendre le train en marche.
- Luke Owings proclame qu'il ne faut pas ignorer les clients secondaires et explique comment apprendre à connaître leurs besoins et leurs motivations afin de redynamiser la mission de l'organisation.
- Michael Radparvar raconte l'histoire du célèbre manifeste de Holstee, et comment ce manifeste est devenu l'énoncé de la mission de l'entreprise.
- V. Kasturi Rangan décrit ce qui fait un plan efficace, l'importance de le surveiller et de s'assurer un feedback suffisant en prévision du prochain cycle de planification.
- Judith Rodin explique qu'aucun plan ne saurait être complet ou satisfaisant tant qu'il ne produit pas de résultats tangibles et qu'il ne comporte pas de mécanismes qui permettent d'effectuer des changements en cours de route en fonction des résultats.

Leur réflexion vous inspirera, et nous savons que vous apprécierez autant que nous leur savoir, leur expérience et leur énergie intellectuelle. Les *Cinq Questions fondamentales du management* nous viennent de la sagesse de Peter Drucker, que nous partageons aujourd'hui avec vous. Cette sagesse est, cette fois, enrichie par les pensées de ces grands dirigeants. Nous tenons à vous remercier, vous, nos lecteurs et soutiens, compagnons de route sur la voie de la découverte organisationnelle.

FRANCES HESSELBEIN
Présidente fondatrice et PDG
Institut Frances Hesselbein pour le leadership
New York

INTRODUCTION

UNE SAGESSE DURABLE POUR LES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI

Peter F. Drucker posait souvent cette question à ses collaborateurs : « Quel souvenir voulez-vous laisser ? » À l'Institut Frances Hesselbein pour le leadership, nous sommes unanimes : notre raison d'être est d'inspirer la nouvelle génération de dirigeants. En 2009, nous avons créé un partenariat avec l'université de Pittsburgh pour lancer le programme Hesselbein Global pour le leadership étudiant et l'engagement civique, qui a déjà rassemblé 300 étudiants talentueux issus de tous les continents, afin de présenter les travaux de Peter F. Drucker et de Frances Hesselbein.

La génération d'aujourd'hui est connue sous le nom des enfants du millénaire ou génération Y. Nés entre 1980 et 2000, ses représentants constituent non seulement la génération la plus nombreuse jusqu'à présent, mais aussi la plus éduquée et la plus diversifiée. Les avancées technologiques et la facilitation des voyages ont intensifié leur créativité à bien des niveaux. Le numérique et les médias sociaux, depuis la télévision par câble jusqu'à Facebook et Twitter, leur permettent de garder un contact direct avec le monde entier, où ils peuvent consommer et interagir avec des marques et des causes internationales comme jamais auparavant. Leur réseau compte désormais des amis qui sont des voisins ou des partenaires de sport qui vivent à des milliers de kilomètres, et qui ne se rencontreront peut-être jamais, mais dont l'influence sur leur vie est phénoménale. C'est parce qu'ils ont développé un sens aigu du monde qui les entoure que je les appelle souvent « la première génération globale ».

En règle générale, les jeunes dirigeants que nous rencontrons sont passionnés, généreux et ouverts sur le monde. Leur attitude est toujours positive alors même qu'ils font face au chômage et au sous-emploi, et qu'ils se sentent incompris par les sphères du travail et des médias.

Nous nous sommes rendu compte que les enfants du millénaire ont soif de conseils, d'outils simples et de mentors pour les aider à se focaliser, à tirer parti de leur potentiel et à réaliser leur rêve de laisser leur empreinte dans le monde. Et ce sont là les prémisses de ce livre : la philosophie de Peter Drucker est-elle encore utile pour les jeunes talents d'aujourd'hui, et l'est-elle autant que pour les dirigeants déjà en place ? Absolument ! Cette philosophie peut-elle faire changer les choses ? Nous pouvons en témoigner. Il est difficile de croire que des mots écrits au milieu du xx^e siècle puissent toujours s'appliquer aux problèmes et opportunités des entreprises actuelles, mais ce livre vous fournira bien des exemples de sa pertinence.

Drucker estime que « l'auto-évaluation est la première action indispensable au leadership », il est donc logique que cet ouvrage soit lu par des jeunes talents qui seront un jour à la tête d'organisations, et relu par des dirigeants déjà expérimentés. Ce cadre simple sert depuis des décennies, et il est le compagnon idéal des enfants du millénaire et du management actuel. Grâce à de nombreux exemples, nos contributeurs font la lumière sur l'auto-évaluation, et la façon dont elle stimule le progrès.

La chasse aux talents internationaux bat son plein. Dans chaque secteur, cadres et organismes cherchent des stratégies pour améliorer la productivité de leurs jeunes employés et faire grandir ces talents vers un leadership durable. En rééditant ce livre, nous espérons éduquer une nouvelle communauté et lui présenter Peter Drucker afin qu'elle communique en utilisant le langage simple des *Cinq questions*. Cet outil est également fondamental pour les programmes du nouveau management et le développement du leadership. Ce dernier, tel que pensé par Drucker, peut servir de plateforme universelle et collaborative pour lancer des idées et des plans stratégiques utiles à des équipes multigénérationnelles, quels que soient leur environ-

nement et leur secteur. Un simple dialogue autour des idées phares de Drucker soude une équipe et comble les fossés entre générations.

Les acteurs de la génération Y sont impliqués dans le secteur social et veulent sa réussite. Nous nous sommes rendu compte que partout dans le monde, des étudiants s'engageaient dans le bénévolat. Dans l'une des recherches que j'ai conduites aux États-Unis, il apparaît que 70 % des étudiants de première année et 79,1 % des étudiants de dernière année de licence font du bénévolat à l'université¹. La génération Y continuera à chercher comment connecter les organisations à but non lucratif à des partenaires commerciaux. « Les grands dirigeants pensent aux besoins et aux opportunités de leur organisation, écrivait Drucker, avant de penser aux leurs. »

Je suis le mentor d'étudiants en licence et en MBA (*Master of Business Administration*), et j'ai pu observer un changement significatif dans les attentes et les angoisses qu'ils pouvaient avoir au sujet de leurs possibilités de carrière. La crise financière a conduit de nombreuses entreprises à réduire drastiquement leur force de travail, ce qui a fait baisser le sentiment de sécurité associé à ces grands groupes. Après un MBA, les diplômés sont de plus en plus sélectifs et privilégient des jeunes entreprises qui leur donnent plus de responsabilités et où ils pensent apprendre plus. Les écoles de commerce encouragent cet intérêt grandissant pour les start-up en organisant des concours de *business plans* et en proposant des cours sur les nouveaux médias et les façons modernes d'entreprendre.

Les jeunes de la génération Y créent plus d'entreprises qu'aucune génération avant eux ; ils fuient les bureaux et l'Amérique des affaires pour se lancer dans leur passion. D'après Bloomberg, huit entrepreneurs sur dix échouent dans les dix-huit premiers mois. Dans bien des cas, cet échec est causé par une stratégie trop large, en plus d'un

1. L'université Barnes & Noble a collaboré avec Why Millennials Matter dans le cadre d'une étude nationale sur l'état d'esprit des étudiants (leurs motivations dans les choix de carrière, les influences qu'ils reçoivent, ce qu'ils perçoivent comme des facteurs clés de succès...).

manque de financement. Quels meilleurs fondements pour une entreprise que les cinq questions de l'auto-évaluation ?

Frances Hesselbein est une descendante du deuxième président des États-Unis, John Adams, qui a déclaré : « Si vos actes inspirent les autres à rêver plus, apprendre plus, faire plus, et devenir plus, alors vous êtes un leader. » Nous sommes infiniment reconnaissants envers les dirigeants qui ont ajouté dans ce livre leur savoir à la sagesse de Peter Drucker pour inspirer la génération Y et l'inciter à libérer son potentiel !

JOAN SNYDER KUHL
Fondateur de Why Millennials Matter
Membre du conseil d'administration
Institut Frances Hesselbein pour le leadership
New York

À PROPOS DE PETER F. DRUCKER

Peter F. Drucker (1909-2005) – considéré dans le monde entier comme l'un des pionniers en matière de théories du management – a été auteur, professeur et consultant en stratégies et politiques pour les entreprises et organismes dans le secteur social. Sa carrière s'est déroulée sur près de 75 ans ; il a collaboré avec un très grand nombre d'organisations, dont Procter & Gamble, General Electric, IBM, Les Éclaireuses des États-Unis d'Amérique¹, la Croix-Rouge, entre autres. Ses travaux d'avant-garde ont transformé les théories managériales en une discipline accomplie. Il a été à l'origine ou a inspiré presque toutes les applications de cette discipline, notamment la décentralisation, la privatisation, la responsabilisation, et la compréhension des travailleurs du savoir. Il a écrit 39 livres ainsi qu'un grand nombre d'articles universitaires et de vulgarisation. Il a tenu une rubrique dans le *Wall Street Journal* et a fréquemment travaillé avec *Harvard Business Review* ainsi que d'autres périodiques.

Peter F. Drucker naît en 1909 à Vienne, et y a fait ses études, ainsi qu'en Angleterre. Il obtient son doctorat en droit public et international tout en étant journaliste à Francfort. Il est ensuite embauché par une banque basée à Londres en tant qu'économiste. Fuyant l'Allemagne nazie, Drucker trouve à Londres, en 1933, un emploi d'analyste financier dans une compagnie d'assurances. Quatre ans plus tard, il épouse Doris Schmitz, et le couple part s'installer aux États-Unis.

En 1939, Peter Drucker obtient une place de professeur à temps partiel à l'université Sarah Lawrence de New York. Il rejoint Bennington

1. N.D.T. : les Éclaireuses des États-Unis d'Amérique pourraient être assimilées aux scouts en France, mais pour les jeunes filles seulement.

Collège dans le Vermont en 1942 et y enseigne la politique et la philosophie. L'année suivante, il met sa carrière universitaire entre parenthèses pendant deux ans pour étudier la structure du management chez General Motors. De cette expérience est né un livre, *Concept of the Corporation*, un best-seller immédiat aux États-Unis et au Japon, qui avance l'idée que les grandes entreprises peuvent prétendre figurer au sein des plus nobles inventions de l'humanité. Pendant plus de vingt ans, il enseigne le management à la Business School de l'université de New York. Il y reçoit la plus haute distinction : la *Presidential Citation*.

Drucker déménage en Californie en 1971, où il a un rôle indispensable dans la création d'un master d'administration des entreprises à l'université Claremont Graduate (alors connue sous le nom de Claremont Graduate School). C'est le premier programme de ce genre à voir le jour aux États-Unis. En 1987, en son honneur, le département de management devient la Peter F. Drucker Graduate School of Management. Il y donne son dernier cours au printemps 2002. Ses séminaires attiraient plus d'étudiants qu'aucun autre.

Durant sa carrière de consultant, Drucker s'intéresse aux stratégies et politiques des gouvernements, entreprises et organismes à but non lucratif. Il se spécialise dans l'organisation et le travail des plus hauts niveaux de management. Il travaille avec des entreprises parmi les plus importantes au monde, ainsi qu'avec des petites entreprises. Plus tard, Drucker concentre son énergie sur des organisations à but non lucratif : universités, hôpitaux, églises... Il a été consulté par nombre d'agences appartenant au gouvernement américain, ainsi qu'au Canada, Japon, Mexique et bien d'autres.

Drucker est reconnu aux États-Unis et ailleurs comme le penseur, l'auteur, l'universitaire phare des organisations contemporaines, sur lesquelles son travail continue d'exercer une influence majeure, et ce depuis plus de 60 ans. Apprécié pour ses remarques brillantes et sa facilité à communiquer ses idées de façon claire, il a souvent montré la voie. Le concept clé de sa philosophie est que les employés constituent le pivot central de toute organisation et que le travail

d'un manager est de les préparer et de leur donner la liberté de travailler comme ils le souhaitent. En 1997, il apparaît sur la couverture du magazine *Forbes* sous le titre « *Still the Youngest Mind*¹ ». D'après *Businessweek*, « sa pensée du management est la plus durable de notre temps ».

Le 21 juin 2002, Peter Drucker, auteur de *La Pratique de la direction d'entreprise*² et de *L'Avenir du management*³, reçoit la « Presidential Medal of Freedom⁴ » – la plus haute distinction pour les civils – par le président George W. Bush. De nombreux doctorats honoraires lui ont également été décernés par plusieurs universités à travers le monde : États-Unis, Belgique, Tchécoslovaquie, Grande-Bretagne, Japon, Espagne et Suisse. Il a créé la Fondation Peter F. Drucker pour le Management des organisations non lucratives, maintenant Institut Frances Hesselbein pour le leadership. Il est mort le 11 novembre 2005, à l'âge de 95 ans.

1. N.D.T. : « c'est toujours lui le plus jeune. »

2. Peter Drucker, *La Pratique de la direction d'entreprise*, Les Éditions d'organisation, 1957.

3. Peter Drucker, *L'Avenir du management*, Village mondial, 2000.

4. N.D.T. : « la médaille présidentielle de la liberté ».

POURQUOI L'AUTO-ÉVALUATION ?

Peter F. Drucker

Les 90 millions de volontaires qui travaillent pour des organismes à but non lucratif – le premier employeur aux États-Unis – illustrent l'engagement des Américains pour une citoyenneté responsable. Et de fait, ces organisations, qui constituent une spécificité propre à l'Amérique, jouent un rôle central dans la qualité de vie de ses citoyens.

Il y a 40 ans, « management » était un très vilain mot dans la sphère des organisations à but non lucratif. Management voulait dire *entreprise*, et une organisation était tout sauf une entreprise. De nos jours, les organisations à but non lucratif comprennent qu'elles ont besoin, plus que quiconque, de managers du fait qu'elles n'ont pas de chiffre d'affaires au sens conventionnel. Elles doivent apprendre à utiliser des techniques de management pour pouvoir se concentrer sur leur mission. Cependant, il y a peu d'outils qui s'adressent spécifiquement aux multiples organisations à but non lucratif existant aux États-Unis et qui répondent à leurs besoins centraux.

Bien que je ne connaisse aucune entreprise à but lucratif aussi bien dirigée que certaines organisations du secteur social, la majorité de ces dernières ne peut pas prétendre à mieux qu'un C. Il ne s'agit pas d'un manque d'efforts, la plupart d'entre elles travaille très dur. Le problème se situe dans un manque de *focalisation* et de *compétences*.

Durant des années, la majeure partie des organisations à but non lucratif a pensé que les bonnes intentions qui les animaient étaient plus que suffisantes. Aujourd'hui, nous savons que parce qu'elles n'ont pas de chiffre d'affaires, leur direction doit être *meilleure* que celle des entreprises à but lucratif. La discipline doit être ancrée dans

leur mission. Elles doivent faire avec leurs ressources financières et logistiques limitées pour être les plus efficaces possible. Et pour cela, elles doivent réfléchir à ce que veut dire le mot « résultats » pour leur organisation¹.

Les cinq questions fondamentales

L'auto-évaluation se concentre sur ce que vous faites, pourquoi vous le faites, et ce que vous *devez* faire pour améliorer les performances de votre organisation, tout cela par le biais des cinq questions essentielles : *Quelle est votre mission ? Qui est votre client ? Qu'est-ce qui est important pour votre client ? Quels sont vos résultats ? Quel est votre plan ?* L'auto-évaluation appelle l'action, et n'a aucun sens sans elle. Pour combler des besoins croissants dans un environnement changeant et exigeant, les organisations du secteur social doivent se focaliser sur leur mission, prendre leurs responsabilités, et obtenir des résultats².

Cet outil force les organismes qui l'emploient à se concentrer sur la mission qu'ils ont choisie. À peu près huit organisations à but non lucratif sur dix aux États-Unis sont des petits établissements dont le dirigeant a beaucoup de difficultés à dire non à un projet si la cause lui paraît juste. J'ai jugé bon de dire à quelques amis proches qui travaillaient avec un conseil d'églises local que la moitié des actions qu'ils accomplissaient n'aurait pas dû être de leur ressort – non pas parce qu'elles n'étaient pas importantes, mais parce qu'elles n'étaient pas nécessaires. Je leur ai dit : « D'autres personnes peuvent s'occuper de ces activités, et le faire bien. Peut-être qu'il y a quelques années, c'était une bonne chose d'aider ce marché fermier à se lancer parce que les agriculteurs vietnamiens de cette région avaient besoin d'un endroit où vendre leur production ; mais cette affaire marche

1. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass, 1993, p. 2.

2. Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, nouv. éd., Jossey-Bass, 1999, p. 4.

bien maintenant, et vous n'avez plus à vous en occuper. Il est temps d'envisager un abandon planifié¹. »

Il est impossible d'obtenir une définition complète de vos résultats sans un apport important de la part de vos *clients* – et je vous en prie, ne laissez pas ce terme faire débat. Dans une entreprise, un client est quelqu'un qu'il faut satisfaire. S'il ne l'est pas, il n'y a pas de résultats, et rapidement, plus d'entreprise. Dans un organisme à but non lucratif, quel que soit le nom que vous donnez à votre client (étudiant, patient, membre, participant, volontaire, donateur...), vous devez concentrer vos efforts sur lui, pour satisfaire ses besoins, désirs et espoirs.

Là où il y a danger, c'est si vous agissez en fonction de ce que *vous* pensez qu'il attend. Vous vous tromperez, c'est inévitable. Les dirigeants ne devraient même pas essayer de deviner les réponses des clients ; les clients doivent systématiquement être interrogés. Ainsi, dans une auto-évaluation, vous créez un dialogue entre le conseil d'administration, le personnel et les clients et incluez tous ces points de vue différents dans les discussions et les décisions².

La planification n'est pas un événement

À la fin du processus d'auto-évaluation, vous arrivez à un plan. On se trompe souvent en pensant que la planification consiste à prendre des décisions pour l'avenir ; on ne prend en réalité jamais des décisions pour le présent. Il est impératif d'avoir des objectifs à long terme, qui, ensemble, créent votre vision de l'avenir, mais la première question n'est pas « Qu'allons-nous faire demain ? », c'est « Que devons-nous faire *aujourd'hui* pour obtenir des résultats ? ». La planification n'est pas un événement. La planification, c'est un processus continu pour renforcer ce qui marche et abandonner le

1. Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions*, Jossey-Bass, 1993, p. 3.

2. Gary J. Stern, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Process Guide*, nouv. éd., Jossey-Bass, 1999, p. 4.

reste, prendre des décisions risquées tout en étant conscient de leurs effets potentiels, fixer des objectifs, évaluer les performances et résultats grâce à des retours systématiques et faire sans arrêt des ajustements au fur et à mesure que la situation évolue¹.

Encourager les désaccords constructifs

Tous les dirigeants les plus doués que j'ai pu observer avaient en commun une règle très simple pour prendre des décisions : si, sur un sujet important, il y a un consensus immédiat, il ne faut pas prendre de décision. Si tout le monde est d'accord, cela veut dire que personne n'a suffisamment réfléchi. Les décisions prises sont importantes et risquées, elles *doivent* être sujettes à controverse. Pensez à cette très vieille expression – qui remonte à Aristote et devient un axiome dès les premiers jours de la chrétienté : unité pour l'essentiel, liberté dans l'action et confiance en toute chose. La confiance nécessite que les désaccords soient exprimés librement².

Pour encourager l'innovation et l'engagement, les organisations à but non lucratif ont besoin d'un environnement sain qui laisse sa place au désaccord honnête et constructif, et ce précisément parce que tout le monde est impliqué dans une cause juste : « Ton opinion contre la mienne » peut facilement dégénérer en « Ta bonne foi contre la mienne ». S'ils ne sont pas assez encouragés à s'exprimer, les gens ont tendance à éviter ces conversations, difficiles mais vitales, ou à les transformer en guerres souterraines.

De plus, toutes les organisations ont besoin de quelqu'un qui joue le rôle du non-conformiste. Il ne s'agit pas de la personne qui proclame « Il existe une bonne et une mauvaise façon de faire, et il y a nous », mais plutôt de celle qui demande « Quelle est la bonne façon d'envisager l'avenir ? » et qui est prête à changer. Pour finir, une discussion

1. *Ibid.*

2. Peter F. Drucker, *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook*, nouv. éd., Jossey-Bass, 1999, p. 5.

libre permet de mettre au jour les objections. Si tout le monde y participe sincèrement, une décision n'a pas besoin d'être forcée. On peut ajouter des suggestions, répondre aux inquiétudes et la décision en elle-même devient une promesse d'action¹.

Créer la société des citoyens de demain

S'impliquer dans un processus d'auto-évaluation, c'est s'impliquer pour devenir leader de soi-même et de son organisation. Vous élargirez votre angle de vision en écoutant votre clientèle, en encourageant les désaccords constructifs, en observant les bouleversements qui ont lieu dans notre société. Vous aurez des décisions vitales à prendre : faire évoluer votre mission ou non, peut-être abandonner des programmes qui n'ont plus l'utilité qu'ils avaient jadis pour concentrer vos ressources ailleurs, choisir les opportunités en fonction de vos compétences et de votre engagement. *Comment allez-vous construire votre communauté et changer des vies ?* L'auto-évaluation est la première action requise d'un dirigeant : il faut être toujours plus affûté, jamais être réellement satisfait, sans arrêt se refocaliser. Et il n'y a pas de meilleur moment pour faire cela que lorsque vous enchaînez les succès. Si vous attendez que la roue tourne, cela devient alors très compliqué.

Nous sommes en train de créer la société des citoyens de demain à travers le secteur social, à travers votre organisation à but non lucratif. Dans cette société, chacun est un leader, chacun est responsable, chacun joue son rôle. Ainsi, la mission, le leadership ne sont pas que des mots ; ce sont des éléments sur lesquels il faut *agir*. L'auto-évaluation est capable de transformer les bonnes intentions et le savoir en actions efficaces – et le fera non pas pour l'année prochaine, mais pour demain matin².

1. *Ibid.*, p. 6.

2. *Ibid.*