

ANALYSE D'OUVRAGE

par Hugues Molet*

A propos du livre de Peter DRUCKER et Isao NAKAUCHI

" DE L'ASIE ET DU MONDE EN GENERAL, REFLEXIONS POUR L'AN 2000 "

MAXIMA - 1997

On ne présente plus Peter DRUCKER, professeur et économiste éminent, consultant, auteur à succès de nombreux ouvrages sur le management. Isao NAKAUCHI est moins connu : il est le président de la plus grande chaîne de distribution de détail au Japon.

L'ouvrage co-signé n'est pas vraiment un édifice logique et structuré : il se présente comme un dialogue entre ces deux spécialistes ou plutôt comme un ensemble de questions que « l'élève » (I. NAKAUCHI) poserait humblement au « maître » (P. DRUCKER), questions portant sur le management, la politique et la société en Asie et ailleurs.⁽¹⁾

Ces questions ont pour origine les changements profonds que connaît le monde d'aujourd'hui et plus particulièrement le Japon et les Etats-Unis : le monde est instable, aucun modèle n'est fiable, l'ouvrier devient « un ouvrier du savoir » grâce à l'information, comment réagir à ces mutations, comment celles-ci interpellent-elles le politique et le chef d'entreprise ? Tels sont les thèmes généraux de cet ouvrage.

Premier thème abordé : la Chine et son développement.

P. DRUCKER constate que le développement en général dans le monde ne s'effectue plus à partir d'un pays leader mais de pôles multi-centres : la Chine profite du pôle asiatique pour asseoir sa croissance étonnante mais elle tire surtout sa puissance des réseaux chinois outre-mer qui assurent la logistique des exportations et les circuits financiers. En interne, l'handicap majeur est la classe dirigeante incompétente en matière financière et peu

*Professeur à l'Ecole des Mines de Paris

⁽¹⁾ Ces dialogues auraient pour fondement un ensemble de correspondances échangées entre les auteurs de septembre 94 à mars 95.

entrepreneuriale. Miser sur la Chine pour un entrepreneur aujourd'hui, c'est prendre un risque important compte tenu du danger d'explosion sociale et ce, malgré les potentialités importantes de gains.

Second thème, le Japon, où I. NAKAUCHI a réussi, à partir de rien, à créer une gigantesque entreprise sur la base de commerces franchisés.

P. DRUCKER affirme que malgré la crise temporaire, le Japon a tous les atouts pour continuer sa réussite surtout s'il se montre capable de surmonter ses faiblesses dans le développement des services, dans la suppression d'une bureaucratie sclérosante et surtout dans le développement d'institutions financières. Le renouveau économique du Japon passe par le développement de l'initiative privée et du libre échange, par la capacité à modifier ses structures politiques et industrielles en se basant sur les savoirs des ouvriers.

Le facteur clé de réussite selon lui est avant tout d'innover, de penser autrement et non plus de se satisfaire d'une « imitation créative »; la révolution des moyens d'informations crée un climat favorable à cette évolution. La question est de structurer la société pour qu'elle engendre des pionniers parmi ses jeunes.

I. NAKAUCHI pense en effet, que les dirigeants japonais sont peu créatifs, peu entrepreneurs, peu stimulés, ceci étant partiellement du selon lui du à l'éducation universitaire plus tournée vers la sélection par les notes (élitisme intellectuel) que vers l'initiative et la créativité.

Nos deux spécialistes pensent que la révolution de l'information va changer les données dans le bon sens pour l'avenir : elle va permettre une réduction des niveaux hiérarchiques (tous les acteurs étant informés en temps réel), la délocalisation physique d'activités : l'homme va pouvoir s'accomplir dans ces nouveaux modes de travail où l'information ouvrira de nouveaux champs d'autonomie et d'initiative.

Mais il faudra accompagner cette révolution de l'information d'une révolution sur soi-même. P. DRUCKER est fasciné par cette phrase de Verdi concernant son dernier opéra : « pendant toute ma vie de musicien, j'ai lutté pour atteindre la perfection et elle m'a toujours échappé ; mais je n'ai pu m'empêcher de faire une dernière tentative ! »

Le directeur de chaque superette de M. NAKAUCHI serait un exemple concret de ces mutations prometteuses sur soi-même dans les formes actuelles de distribution de détail qui constituent une rupture totale avec le passé.

P. DRUCKER reprend alors son rôle de professeur pour donner quelques préceptes qu'il aurait appliqués à lui même et qui conduisent à ce renouveau de soi ; comme par exemple : tenter d'approcher la perfection, ne jamais cesser d'apprendre et analyser les écarts entre objectifs et résultats,...

Ces préceptes sont selon l'auteur les principes mêmes du management d'entreprise : éviter l'auto-satisfaction, rendre cohérents les changements et les objectifs, se remettre en cause régulièrement, instaurer un système permanent d'innovations, ...

Après cette première partie d'analyses sur l'existant, les deux experts s'intéressent ensuite à l'avenir : celui de la Société, celui de l'Etat et de ses liens avec les entreprises. Nous

abordons là un cours de néo-libéralisme ! Selon DRUCKER, les modèles d'Etat changent au gré des évolutions : modèle romain, modèle des Meiji au Japon, ... mais dans les réussites, on relève des valeurs communes : la reconnaissance de la performance individuelle, les engagements dans la communauté citoyenne, une prise en charge des individus par eux-mêmes.

Pourquoi le libéralisme est-il le moins mauvais système au monde ? Parce que ses erreurs éventuelles restent à l'échelon local (contrairement à une économie planifiée). En fait, il faut conserver l'Etat libéral mais lui donner des guides, des conseils et surtout l'obliger à se remettre sans cesse en question comme doivent le faire l'entreprise et l'individu. L'état doit appliquer à lui même les règles industrielles de la re - ingénierie.

Si les réglementations de l'Etat sont indispensables (ne serait ce que pour protéger la propriété), il faut les remettre en cause régulièrement, certaines devenant inapplicables ou inadaptées. (Peter DRUCKER nous demande par exemple s'il est bien raisonnable d'avoir un ministère de l'Agriculture, alors que les agriculteurs ne représentent que 3 % de la population !). De toute façon, il faut viser les réglementations minimales, réduire l'appareil d'Etat ; l'efficacité du gouvernement est de créer un contexte économique et social satisfaisant dans lequel le marché doit évoluer par lui même. La richesse et le bien être de la population ne sont qu'une affaire de gestion.

Isao NAKAUCHI ne voit aussi les solutions d'avenir que dans l'initiative privée et le libéralisme. Il regrette le comportement de la bureaucratie qui développe un programme trop social au Japon qui risque de créer des citoyens « assistés » et non autonomes. L'avenir du Japon ne viendra pas des politiques d'investissements publics mais de la libre concurrence et de l'initiative privée.

En conclusion, que peut-on dire de cet ouvrage ? On y trouve des idées intéressantes, notamment sur les réformes au niveau des gouvernements et des états pour lesquels Peter DRUCKER suggère des remèdes directement inspirés de la gestion des entreprises : re-ingénierie des processus administratifs, benchmarking entre services, investissement en ressources humaines, prise en compte collective et transversale des problématiques. Le rôle d'Isao NAKAUCHI dans cet ouvrage est double : d'une part il sert de faire valoir à son interlocuteur en lui adressant à chacune de ses réponses un flot de louanges pour la pertinence de ses analyses et de ses conseils, le second rôle est celui de témoignages : NAKAUCHI incarnant parfaitement le modèle industriel libéral garant de réussites personnelles et sociales qui est proné incessamment par les deux auteurs. Mais c'est plus que le modèle libéral : nos deux amis sont convaincus que le bonheur de l'humanité, l'accroissement du bien être, la paix sociale et la prospérité économique et personnelle se trouvent conditionnés par ce libéralisme de demain.

Depuis la rédaction de cet ouvrage, la situation asiatique a changé ; les causes génératrices n'avaient pas été analysées par les auteurs : certes ils préconisaient une réforme financière mondiale, mais n'avaient pas totalement exploré les dépendances économiques inter-états et la fragilité sociale de certaines états asiatiques, comme la Corée et l'Indonésie nous en apportent la preuve aujourd'hui. Quel expert peut parler aujourd'hui avec assurance de l'éveil de l'Asie ?