

---

## Editorial

Le numéro 91 de RMA est dans l'air du temps : l'entrepreneuriat dans toutes les sphères, marchandes et non marchandes, la pédagogie à distance *via* le numérique, les micro et petites entreprises féminines dans les pays émergents et leur financement, les réseaux sociaux numériques d'entreprises et le cahier spécial sur l'innovation dans le tourisme.

Les mots-clés de la gestion et du management d'aujourd'hui sont tous contenus dans un même numéro : entrepreneuriat, micro entreprise, transformation digitale et innovation, même si les champs d'application diffèrent largement.

Les axes de transformation du management aujourd'hui sont essentiels à mettre en perspective, si on suit Peter Drucker, pour qui, dès la moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la gestion d'entreprise contribuait fondamentalement au bon fonctionnement de la Société.

Oublié des jeunes générations d'enseignants-chercheurs en management Peter Drucker est d'actualité. D'ailleurs le « Davos du Management » qui lui est consacré depuis près de 10 ans à Vienne chaque année atteste, par le rassemblement qu'il opère du monde des experts et du monde des patrons et des entrepreneurs, de la pertinence de ses travaux et de ses analyses : toute révolution technologique est d'abord un défi humain.

Ainsi en est-il de la transformation digitale omniprésente dans les esprits, sinon dans les actes, ou de l'intelligence artificielle aux portes de nos entreprises et prête à se substituer aux processus de décision humains comme l'a montré le salon de Las Vegas en janvier dernier.

L'édition 2015 du forum Peter Drucker qui s'intitulait "Claining our humanity – Managing in the digital age" souligne que le défi qui nous est proposé est un défi humain plus que technologique.

Deux exemples : le journal *Les Echos* rapportait le 28-02-2017 que le senior vice-président de cap Gemini Consulting mesurait que les Journées Peter Drucker lui avaient permis de reconsidérer la révolution digitale en intégrant les comportements des individus, le fonctionnement des entreprises et la marche de la société.

De façon plus illustrative le site Atlantico soulignait que lors de ces conférences Peter Drucker des experts danois avaient fait état d'un stade avancé de fermes sans utilisation de terre, ni d'eau, qui produisaient des salades non polluées et

qui permettraient de fournir à terme de la nourriture à 10 milliards d'individus si le projet était déployé à l'échelle mondiale. Seul problème : il n'y a plus besoin d'agriculteurs !

De façon complémentaire les experts académiques comme les praticiens présents à Vienne exprimaient des réserves sur le « tout data » qui envahit les entreprises et leur service marketing.

Andrew Hill du *Financial Times* parlait même de révolte contre la big data là où elle s'était enracinée le plus profondément car elle se substituait le plus souvent au jugement humain et à l'encontre de l'inventivité (NouvelEconomiste.fr « levée de boucliers contre le tout data »). Le journaliste rappelle la plaisanterie de Clay Christensen, professeur à la Harvard Business School, sur une visite guidée du paradis « comment se fait-il qu'il n'y ait pas de data ? » demande le professeur à son guide céleste. « Parce que la data ment » répond celui-ci. Pour cette raison conclut Christensen chaque fois que quelqu'un me dit « je veux voir les chiffres » je lui réponds « va en enfer ! ».

Clay Christiansen rejoint d'ailleurs la pensée de Drucker pour qui le management est d'abord une matière artistique et non une science.

En 1967 Drucker écrivait déjà que nous sommes de plus en plus conscients du fait que la plupart des questions ne sont pas d'ordre technique mais d'ordre humain. 50 ans plus tard le forum de Vienne n'a pas dit autre chose (www.hbr France.fr chronique d'experts).

Peter Drucker considérait que la gestion d'entreprise contribuait au bon fonctionnement de la société comme on l'a dit ci-dessus.

Dans son sillage intellectuel, Hayes et Abernathy et plus près de nous Christensen dénonçaient les travers du management comme facteur principal de déclin économique plus que les facteurs macro-économiques ou sociétaux tels qu'exprimés aujourd'hui par les experts d'un état stationnaire.

De façon plus originale et pas assez soulignée par la presse économique l'investissement humain dans le management et les innovations managériales et organisationnelles peuvent contribuer de façon déterminante à la croissance économique et selon les termes de Peter Drucker à la survie de la Société.

Cette analyse rappelée par Julia Kursy et Richard Strauss dans le cadre de la préparation du forum Drucker de 2014 (HBR 1/ 7/2014) soutient que le management comporte des capacités d'innovation et de transformation, en tant que discipline jeune et « qu'il est capable de faire d'énormes bonds en avant » à condition de tenir compte des qualités et surtout des valeurs nécessaires à l'exercice de cet art.

Peter Drucker est considéré aujourd'hui comme un des constructeurs majeurs du management et sa pensée développée sur près de trois quart de siècle reçoit

---

un écho profond dans les thèmes des forums qui lui sont consacrés chaque année à Vienne<sup>1</sup>.

On n'oubliera pas que sa pensée, par essence prospective, s'est construite à contre courant de la doxa de son époque.

Cela devrait inviter nos publiants d'articles à conserver cet esprit critique et prospectif indispensable aux progrès du management dans une société hyperconnectée.

**Co-rédacteurs en Chefs**  
**Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**

.....  
1 Thème de l'édition 2016 : une société d'entrepreneurs ; dépasser le modèle du salariat. Vienne 5-6 novembre.