

Repensez la prospérité

Nous devrions tous avoir les moyens de penser, d'agir et de collaborer de manière créative pour innover et générer une croissance plus inclusive.

PAR RICHARD STRAUB

Au cours des 250 dernières années, une série d'avancées majeures, scientifiques et techniques ont généré une hausse croissante du niveau de vie, que même les deux guerres les plus meurtrières de l'histoire n'ont pas réussi à enrayer. La révolution numérique dopée par la loi de Moore (selon laquelle la puissance des composants électroniques double tous les deux ans) est la dernière et la plus importante de ces avancées. Elle porte en elle la promesse séduisante de rendre le cerveau de l'homme encore plus puissant, au même titre que la vapeur, le moteur à combustion et l'électricité avaient, en leur temps, augmenté sa puissance physique. Mais aussi étonnantes ces avancées technologiques soient-elles, tout ne se résume pas à elles. Elles font, en effet, partie intégrante d'une réalité sociale plus large. L'avènement de l'entreprise moderne et la pratique du management constituent une «technologie sociale» qui s'avère tout aussi transformatrice.

Rechercher la sagesse authentique

Mais que se passera-t-il si nous continuons dans cette voie? Si les précédentes révolutions ont radicalement

changé la condition humaine – avec, notamment, l'urbanisation, l'alphabétisation de masse, l'emploi à grande échelle et les soins médicaux généralisés dans de nombreux pays – les cycles technologiques, qui s'accroissent de façon exponentielle, menacent de bouleverser une grande partie de l'infrastructure socio-économique, telle qu'elle s'est enracinée au cours des deux derniers siècles. La baisse des coûts de transaction modifie l'économie et peut invalider, d'un seul coup, d'anciens modèles économiques, tout en permettant l'émergence de nouveaux modèles, inimaginables jusque-là. De nouveaux géants comme Amazon, Google, Apple et Facebook, ainsi que d'autres tels qu'Uber et Airbnb, sont portés par des effets de réseau où «le gagnant s'octroie tout». Ces tendances ne laisseront indemne aucun pan de notre vie professionnelle et privée. L'avancée fulgurante de l'automatisation dans le secteur de l'industrie manufacturière et des services, mais aussi, de plus en plus, dans les emplois liés au *savoir*, est un avant-goût de ce qui nous attend.

C'est le management qui a été la ligne directrice et le moteur de ces révolutions, avec sa foi dans la rationalité scientifique ainsi que dans les prouesses techniques et avec, pour marque de fabrique, ses hypothèses clés sur le comportement de l'homme



œconomicus et l'efficacité des organisations bureaucratiques.

Pourtant, cet état d'esprit datant de l'ère industrielle est aujourd'hui clairement un obstacle à la pleine réalisation des promesses de la révolution numérique. Les modes de pensée se sont rigidifiés, brisant de plus en plus l'énergie et la créativité de l'homme dans l'entreprise. Pendant ce temps, les actes de management « héroïques », comme les suppressions d'emplois ou la réduction des investissements en réponse aux fluctuations des devises et à leur impact comptable sur le bénéfice par action (BPA), sont plébiscités par les marchés boursiers malgré les dommages qu'ils engendrent à long terme sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Les rachats d'actions sont trop souvent privilégiés par rapport à l'investissement dans l'innovation, l'entrepreneuriat et la création de valeur. L'innovation en interne tend à viser systématiquement la réduction des coûts plutôt que la recherche de nouveaux leviers pour rendre les clients heureux et valoriser les salariés ou les partenaires.

C'est l'aboutissement d'une logique implacable, entretenue par des mesures, des formules et des algorithmes – le modèle du XX^e siècle. Mais il y a un problème : les principaux indicateurs de prospective ont

disparu en cours de route, ceux qui mesurent les niveaux de capital social et de confiance au sein d'une organisation et de la société, ainsi que la capacité à stimuler la créativité et l'engagement humain. Désormais, de tels objectifs passent souvent au second plan lors des discussions portant sur les programmes internes des sociétés, et ils sont rapidement ajournés si jamais le bénéfice par action du prochain trimestre est menacé. Bref, c'est le culte de l'efficacité à court terme.

En effet, c'est le grand écueil de la « philosophie » de l'ère industrielle : l'homme n'est plus qu'une simple ressource, pouvant être sacrifiée au nom des intérêts à court terme des actionnaires et de ceux qui sont censés se charger de l'intendance, ce que Peter Drucker, Américain d'origine autrichienne, considéré comme le fondateur du management moderne, appelle les éléments constitutifs de la société moderne – c'est-à-dire nos organisations et nos institutions. Les entreprises bénéficient de grands privilèges qui leur sont conférés par la société, et notamment leurs statuts juridiques. En retour, leur devoir d'améliorer la société n'est donc pas une option charitable, mais une obligation fondamentale du management.

La révolution numérique – « mère de tous les développements technologiques » – marque un tournant. Comme le Future of Life Institute l'a clairement ré-

sumé: «La technologie a donné à la vie la possibilité de s'épanouir comme jamais auparavant... ou de s'auto-détruire.» Contrairement à ce qu'on pourrait penser, l'utilisation accrue de données et de logiciels ne nous aide pas forcément à sortir des modes de management et de pensée de l'ère industrielle qui brident encore de nombreuses entreprises, mais peut même contribuer à renforcer ces organisations devenues inadaptées.

De nombreux signes montrent les limites de la logique rationnelle et du déterminisme algorithmique – et, toujours, les capacités à la fois précieuses et uniques de l'être humain. Howard Gardner (psychologue qui a formalisé la théorie des intelligences multiples dans son livre «*Frame of Mind: the Theory of Multiple Intelligences*», en 1983) a démontré que l'intelligence analytique n'était qu'une intelligence parmi sept types. Les avancées majeures se produisent souvent sans logique apparente, ni algorithme reproductible. Mais plutôt lorsque le jugement humain, l'intuition, la créativité, l'empathie et les valeurs entrent volontairement en jeu. On parle ici d'esprit d'entreprise, d'innovation, de stratégie, de collaboration et de confiance – des qualités qui ne peuvent être remplacées par aucune créature dotée d'intelligence artificielle, inventée par des ingénieurs de la Silicon Valley.

Jamais dans l'histoire de l'humanité il n'y a eu une telle opportunité de créer un nouveau monde prospère pour tous. Faisant partie intégrante de tous les pans de nos vies, la technologie numérique a le potentiel de créer un «nouvel âge d'or», ou, selon la description de l'économiste vénézuelo-britannique Carlota Perez, une ère qui pourrait éclipser les précédentes révolutions industrielles (vapeur, électricité et pétrole). Toutefois, la concrétisation d'une telle promesse dépendra des choix de ceux qui sont appelés à allouer les ressources au nom de la société et de l'économie. Comme Peter Drucker l'a souligné: «Si l'on considère les leaders de la société, on peut dire que les managers en sont les figures de proue. Car ils sont responsables des ressources de la société.»

Vont-ils choisir de ramener la «dimension créative» dans le processus de «destruction créatrice», concept cher à l'économiste Joseph Schumpeter, en poussant les entreprises à investir dans l'innovation – elle-même génératrice de nouveaux clients et de nouveaux marchés – plutôt que dans les profits à court terme?

Vont-ils utiliser le big data, l'analyse de données et les sciences de la complexité (c'est-à-dire l'étude des systèmes complexes) comme des leviers plutôt que comme des substituts de l'esprit critique et des valeurs humaines, en les prenant pour ce qu'ils sont: des ou-

tils et des instruments pour nous aider à naviguer dans un monde complexe?

Pour ce faire, il faudra parvenir à une nouvelle synthèse de la logique technocratique qui prévaut en politique, dans l'économie et le management, avec une profonde compréhension de la condition humaine – il s'agit rien de moins qu'une reconfiguration du management en suivant les lignes exposées par Peter Drucker et d'autres, c'est-à-dire en combinant le meilleur de l'art et de la science, de l'imagination et de la logique.

Il est assez singulier de constater qu'à une époque où l'*information* est tirée par la technologie et où la *connaissance* explose, nous devons nous recentrer sur quelque chose qui a été largement oublié lors de cette course au changement et à la recherche de la satisfaction immédiate: la *sagesse* authentique. Pourtant, c'est de cette sagesse – qui ne peut venir que des êtres humains et non des machines – dont nous avons besoin pour prendre les décisions qui nous permettront de créer un avenir meilleur pour tous.

Passer de la stagnation à la prospérité

Mais cet avenir n'est-il pas menacé? Il se peut que nous vivions un moment déterminant pour l'évolution du capitalisme et pour celle de l'humanité.

Pendant au moins deux siècles, l'essor de l'entrepreneuriat, rendu possible par le capital financier, a créé un bel élan en matière de croissance économique. Au cours des principaux cycles d'innovation, le système capitaliste a trouvé la résilience nécessaire pour absorber les effets de choc provoqués par la pure spéculation et pour les tourner à son avantage. Le capital de production a pris le pas sur le capital financier, comme la valeur réelle sur la valeur abstraite, ce que Carlota Perez a si bien démontré.

Le tableau qui s'offre à nous aujourd'hui n'est pas si joyeux. Le capitalisme financier a pris les commandes. Depuis une dizaine d'années, le monde émerge péniblement d'une crise financière qui a quasiment brisé l'économie mondiale. Même si nous avons retrouvé un semblant de stabilité, une série de problèmes non résolus – dette gouvernementale vertigineuse, système financier encore fragile, productivité qui piétine, niveaux d'inégalité à la hausse, crises monétaires latentes, croissance ralentie sur les marchés émergents, chômage de masse, grande volatilité des marchés boursiers et des produits de base, instabilité géopolitique et extrémisme – écarte tout retour aisé à une croissance économique soutenue.

En réalité, la finance moderne est devenue un maillon de l'industrie du divertissement, un «*Game of Thrones*» joué à l'échelle mondiale avec de gros inves-

L'idée en bref

Au cours des 250 dernières années, une série d'avancées majeures, scientifiques et techniques, ont généré une hausse croissante du niveau de vie, que même les deux guerres les plus meurtrières de l'histoire n'ont pas réussi à enrayer. Mais aujourd'hui, avec la révolution numérique, un risque se fait jour : la prospérité est captée par une minorité.

Point clé n°1 Il faut se recentrer sur la sagesse authentique. C'est de cette sagesse qui ne peut venir que des êtres humains – et non des machines – dont nous avons besoin pour prendre des décisions qui nous permettront de créer un avenir meilleur.

Point clé n°2 Il faut que la finance retrouve la place qui aurait toujours dû être la sienne : contribuer au développement de l'économie réelle. C'est le seul moyen de passer de la stagnation à la prospérité. La financiarisation moderne (les entreprises dansant au rythme de la finance plutôt que le contraire) est une perversion du système.

Point clé n°3 Il faut que les fruits de la croissance soient largement partagés. La prospérité devrait être inclusive. Les technologies que développe notre espèce peuvent détenir les clés qui soit libèrent le potentiel humain, soit l'enferment plus étroitement que jamais.

Point clé n°4 Il faut, pour démultiplier la productivité du «travail du savoir» (défi séculaire posé par Peter Drucker), que les humains s'approchent du concept que nous appelons la «Créativité 4.0» : être capables d'associer leur potentiel technique à leurs ressources créatives.

tisseurs dans le rôle des protagonistes en guerre, diffusé quotidiennement comme une émission de télé-réalité. Sauf que, dans ce jeu, les gains des milliardaires des fonds spéculatifs se font à nos dépens à tous. Bien sûr, il y a des ratés à certains moments, comme lors de la crise financière, mais ils semblent ponctuels et donc peu inquiétants. «Tant qu'il y a de la musique, il faut danser. Nous continuons à danser», pour reprendre la formule tristement célèbre de Chuck Prince, ancien président de Citigroup. Puisque le spectacle doit continuer, les chefs d'orchestre des Banques centrales sont condamnés à faire jouer sans cesse un orchestre en folie. Notre économie est comme un drogué maintenu en vie par des doses continues, pourvues par les gouvernements et les Banques centrales qui croient pouvoir repousser indéfiniment les douloureux changements structurels longtemps différés.

Pourtant, la financiarisation moderne – les entreprises dansant au rythme de la finance plutôt que le contraire – est une perversion du capitalisme. Au lieu de considérer le capital comme un moyen de créer une prospérité réelle, de l'emploi et des marchés, les dirigeants de nombreuses grandes entreprises sont devenus des «capitalistes», c'est-à-dire des serviteurs ou plutôt des esclaves du capital. Leurs primes absurdes les empêchent de prendre des risques entrepreneuriaux et les récompensent, non pas pour avoir fait augmenter le capital destiné à l'investissement ou à l'innovation, mais pour l'avoir rétrocédé aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions. Comme les recherches récentes de l'économiste canadien Bill Lazonick et d'autres l'ont montré, ces sommes ont atteint de tels niveaux qu'il reste très peu de marges de manœuvre pour réinvestir dans d'autres domaines comme le capital humain. Cette course aux opérations d'intérêt personnel est de plus en plus ali-

mentée par la dette et dégrade le bilan de nombreuses entreprises, avec des conséquences potentiellement désastreuses lorsque les taux d'intérêt commencent à augmenter.

La plupart des grandes entreprises semblent avoir perdu le goût de l'entrepreneuriat, leurs P-DG préférant utiliser en priorité la technologie pour optimiser le profit d'entreprises établies. Ils sont trop souvent guidés par les intérêts des actionnaires qui considèrent les entreprises comme des opportunités d'investissement spéculatif plutôt que comme des communautés humaines vis-à-vis desquelles de vrais dirigeants se sentiraient responsables et engagés. Pendant que les marchés de capitaux célèbrent davantage les résultats à court terme que le développement à long terme des entreprises, les gouvernements semblent n'avoir qu'une seule réponse face aux nouveaux défis de notre époque : l'hyper-réglementation, qui finit par étouffer à force de micromanagement et de microrèglements des domaines qui évoluent à toute allure, ce qui aggrave régulièrement les problèmes que la réglementation essayait, à l'origine, de résoudre. On peut s'interroger, par exemple, sur le fait qu'il ait fallu des milliers de pages de réglementation pour améliorer la capacité des banques à mener leur mission principale, qui vise à financer l'économie réelle de biens et de services pour des êtres humains en chair et en os.

Au fond, la question lancinante qui mérite d'être clairement formulée est : comment générer une prospérité plus inclusive ?

Viser une prospérité inclusive

Il est évidemment difficile d'être contre l'idée de prospérité inclusive. Les fruits de la croissance devraient être largement partagés. Mais le concept même de

croissance inclusive n'est pas le même pour tout le monde. Un premier groupe s'inspire de Thomas Piketty et se concentre sur la réduction des inquiétantes inégalités de revenus et de richesse entre les individus. Un deuxième groupe pense la prospérité en termes de bien-être global. Le think tank Legatum Institute publie chaque année son Legatum Prosperity Index (www.prosperity.com), qui évalue la prospérité dans 149 pays en fonction de paramètres comme l'économie, la gouvernance, l'éducation, la santé, la sécurité, les libertés ou encore l'écologie. En 2016, la France était ainsi classée 18^e, derrière la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Finlande ou la Suisse.

L'indicateur de la richesse d'une société repose sur la quantité de problèmes qu'elle a résolus et le degré auquel le plus grand nombre peut accéder à ces solutions.

Un troisième groupe adopte une approche plus managériale que résumée en substance l'économiste Eric Beinhocker, professeur à l'université d'Oxford, et l'entrepreneur et capital-risqueur Nick Hanauer : la prospérité est la capacité croissante d'une société à apporter des solutions nouvelles aux problèmes humains ; ces solutions vont du prosaïque (des chips plus croustillantes) au très sérieux (des remèdes aux maladies mortelles) ; finalement, l'indicateur de la richesse d'une société repose sur la quantité de problèmes qu'elle a résolus et le degré auquel le plus grand nombre peut accéder à ces solutions.

En mettant l'accent sur les solutions comme moteur de croissance, Beinhocker et Hanauer ont voulu donner au capitalisme le rôle d'une force pour la prospérité. Mais leur façon de penser la prospérité offre également une direction aux managers qui veulent rendre le monde meilleur : leur mission consiste à imaginer, à développer et à lancer des solutions qui améliorent la vie, en particulier des produits et des services qui améliorent le quotidien. Les entreprises ont diverses responsabilités sociales, mais la plus essentielle est celle d'innover.

Ajoutons un élément nouveau à l'argument de Beinhocker et Hanauer. Ce ne sont pas seulement les solutions elles-mêmes qui améliorent la qualité de vie, c'est également « l'engagement dans l'acte de résolution ». Contribuer au travail gratifiant de l'innova-

tion enrichit notre vie en lui donnant un but, une dignité et une joie réelle à progresser en mettant les initiatives au défi. Résoudre des problèmes de manière imaginative fait partie de la nature humaine. Y participer est essentiel à une vie de qualité : aucune élite ne devrait en détenir le monopole.

Cela soulève une question épineuse : comment permettre à davantage de personnes de s'impliquer dans la résolution des problèmes ? Chacun est capable de pensées et d'actions créatives. Les grands managers savent comment puiser dans cette ressource abondante et ils reconnaissent que rassembler les énergies créatives accélère en général le progrès, car la réunion de nombreux esprits rend le travail plus léger.

Mais pour que ceci s'opère plus largement, davantage d'organisations doivent comprendre que leur mission d'innovation ne consiste pas seulement à concevoir de nouveaux produits et services, mais aussi à repenser la façon dont le travail s'effectue. L'ère digitale nous donne une incroyable opportunité de le faire – mais elle s'accompagne aussi de ses propres défis et de ses propres risques. La façon dont les entreprises continuent à développer et à déployer les TIC va profondément affecter le fait que la prospérité soit inclusive ou exclusive.

Dans le meilleur des cas, les machines aux capacités grandissantes donnent aux gens les moyens et le pouvoir de collaborer plus efficacement et rendent les apprentissages tirés de l'expérience « scalables ». Les plateformes collaboratives permettent aux individus de combiner leurs évaluations et leurs observations de phénomènes à grande échelle (telle la qualité de l'eau), tandis que les avancées en matière de « machine learning », d'intelligence artificielle et de pure puissance de calcul élargissent les pouvoirs de l'intellect.

Mais, dans le pire des cas, les machines intelligentes ont le potentiel de marginaliser les contributions humaines en automatisant le travail cognitif, laissant la société avec « des hordes de citoyens dont la valeur économique est nulle », comme l'affirment Bill Davidow et Michael Malone. Cette situation implique de grandes responsabilités pour les hommes politiques, les éducateurs, les dirigeants et d'autres parties prenantes qui doivent gérer la transition et les différentes épreuves qui l'accompagneront.

Nous vivons un moment crucial. Les technologies que développe notre espèce peuvent détenir les clés qui soit libèrent le potentiel humain, soit l'enferment plus étroitement que jamais. Inutile d'attendre les avancées de la nouvelle société d'Elon Musk, Neuralink (entreprise de recherche médicale dont l'objectif

serait de donner à notre cerveau la possibilité de communiquer avec les machines). La fusion de l'homme et de la machine a d'ores et déjà lieu, souligne en effet Arati Prabhakar, ex-directrice de la Darpa sous le gouvernement Obama, décrivant notamment comment l'un des programmes de l'agence de la Défense américaine permet à des personnes entièrement paralysées de manœuvrer une prothèse de bras à la force de leur pensée.

Clayton M. Christensen, professeur à la Harvard Business School, rappelle à ceux qui innovent l'importance de garder en tête le principal «job à faire» de ce qu'ils offrent. En d'autres termes, vos clients «embauchent» vos produits et services pour qu'ils fassent quelque chose pour eux. Dans cette optique, quel est le «job à faire» par la pratique du management elle-même? Quelle tâche la société a-t-elle besoin de voir accomplir, pour laquelle elle se tourne vers des managers compétents? Cette tâche ne consiste plus seulement à produire de meilleurs produits et services avec plus d'efficacité, mais à coordonner les personnes afin qu'elles collaborent et créent ensemble de manière inédite. Les leaders qui parviennent à «faire ce job» seront ceux qui tireront le meilleur parti du potentiel humain et réussiront à rendre la prospérité inclusive.

Révolutionner le «travail du savoir»

Mais cette prospérité inclusive ne verra le jour que si le «travail du savoir» accomplit sa révolution au bénéfice de l'humain. Aujourd'hui, la pierre d'achoppement des débats sur l'avenir du travail n'est, en effet, rien de moins que l'essence même de la condition humaine. Ce n'est pas seulement la capacité de gagner notre vie qui est en jeu, mais aussi, et tout autant, le sens et le sentiment d'identité que nous procure un bon travail. Là réside un grand danger: quand les humains ne voient plus de rôle social porteur de sens pour eux-mêmes, les tendances totalitaires risquent de prendre racine trop facilement.

Peter Drucker parlait déjà de ce «désespoir des masses» dans son premier livre, «The End of Economic Man - The Origins of Totalitarianism», paru en 1939. Ce à quoi nous sommes confrontés aujourd'hui, ce n'est pas seulement aux tensions habituelles entre des factions sociales et des intérêts divergents, mais au délitement possible de la société dans son ensemble.

De nombreux signes nous indiquent que nous entrons dans une ère nouvelle et déstabilisante. A présent, la question qui se pose instamment n'est pas tellement de savoir si nous pouvons reproduire dans d'autres parties du monde les améliorations

INTERVIEW

« LE CAPITALISME DOIT DONNER UNE VISION ET UN ESPOIR »

Richard Straub est le président fondateur du Peter Drucker Forum, le plus grand forum mondial de management. La 10^e édition se déroulera à Vienne, en Autriche, les 29 et 30 novembre 2018. *Interview: Gabriel Joseph-Dezaize.*



Quelle est aujourd'hui la pertinence de la pensée de Peter Drucker, décédé en 2005?

Richard Straub: Quand j'ai demandé à Doris Drucker, son épouse, ce qui était le plus important dans la pensée de Peter Drucker, elle n'a pas hésité: «La centralité de l'être humain.» On retrouve ce concept partout dans sa pensée et dans sa conception du management. Il a apporté des réponses atemporelles sur l'importance du management dans la société, et pas seulement dans le monde des affaires.

Ne pensez-vous pas que nous vivons une ère où le capitalisme est en train de se saborder...

Tout d'abord, il est inacceptable que de grandes entreprises puissent accumuler des pouvoirs financiers, économiques et politiques disproportionnés. La financiarisation de l'économie pose un vrai problème. Les grandes organisations deviennent de plus en plus bureaucratiques et technocratiques. Ensuite, le danger d'une dérive totalitaire que Peter Drucker décrivait dans son premier livre dès 1939 existe toujours. Si le capitalisme ne peut pas donner une vision et un espoir aux jeunes gens et à la population, il y a beaucoup d'inquiétude à avoir.

Quel est, selon vous, les grands défis que doit relever l'humanité dans les dix prochaines années?

Premier défi: les gens ont besoin d'un but et de sens. Il faut donc renouer un nouveau contrat social car le nôtre est en train de se désintégrer. Second défi: le monde émergeant. D'ici à 2050, 2 milliards de personnes vont entrer dans le monde du travail. C'est un défi managérial gigantesque. Selon moi, ce sont les entreprises et les entrepreneurs qui doivent s'engager, ce n'est pas une question d'aide au développement. Il s'agit de mettre en marche la machine économique localement et c'est le rôle des entrepreneurs.

Quel sera le thème central de la 10^e édition du Peter Drucker Forum?

Je veux bâtir une plateforme pour les dix années à venir en réfléchissant de manière tangible sur la place de l'humain face aux défis qui l'attendent. Il ne s'agit pas d'être contre la technologie, par exemple, mais de resituer les débats en donnant la place centrale à l'humain.

Que dirait Peter Drucker s'il devait participer à ce forum?

Peter Drucker était très inquiet du développement du capitalisme, car il avait vu la folie des marchés financiers. De ce point de vue, il dirait que les choses ne se sont pas améliorées. Il serait par exemple furieux contre les rémunérations que s'octroient certains P-DG. Il donnerait en revanche beaucoup de crédit aux entreprises de taille moyenne et aux structures de type coopératif, à taille humaine.

Pourquoi la révolution numérique n'a-t-elle pas réenclenché la croissance de l'emploi comme l'ont fait les révolutions précédentes au cours des deux derniers siècles?

massives de la prospérité et de la protection sociale dont les pays occidentaux bénéficient. Elle est de savoir si, même dans les pays occidentaux, nous sommes capables de préserver et de consolider les progrès déjà accomplis.

Des nuages annonçant une tempête économique s'amoncellent au-dessus de nous : le chômage élevé persistant dans de nombreux pays européens est de plus en plus aggravé par une pénurie durable d'emplois. Dans le même temps, l'essor de technologie tire les salaires des travailleurs peu qualifiés des pays occidentaux vers le bas. De nombreuses tâches manuelles ont déjà été automatisées et les logiciels de pointe empiètent désormais sur le travail des experts dans un certain nombre de domaines. Dans le monde entier, il y a pénurie d'emplois stables et de qualité. Nous devons nous poser la question suivante : pourquoi la révolution numérique n'a-t-elle pas réenclenché la croissance de l'emploi comme l'ont fait les révolutions techniques précédentes – celles de la vapeur, de l'électricité, de l'automobile et de la pétrochimie – au cours des deux derniers siècles?

Pour Peter Drucker, la productivité du «travail du savoir» («knowledge work») représentait le principal défi du management du XXI^e siècle. Mais ne possédons-nous pas déjà tous les moyens nécessaires pour la stimuler? A l'heure actuelle, l'attention se focalise essentiellement sur le rôle joué par la technologie dans les pertes d'emplois. Mais, fondamentalement, la révolution imminente du travail du savoir n'est pas une affaire de technologie, mais une affaire humaine. Aucune machine ne peut remplacer la raison, l'intuition, la créativité ou le bon sens. Croire que les algorithmes et le big data peuvent prédire et gérer le futur n'est pas seulement une idée fantasque, mais un mythe dangereux.

Notre défi – qui est aussi une opportunité – consiste à repenser l'interface entre la technologie du savoir et l'espèce humaine. Et nous ne réussissons que si nous changeons notre manière fondamentale de voir les choses et donnons la première place aux humains. Une entreprise, un hôpital ou un orga-

nisme public, c'est avant tout une entité humaine, une communauté. Les applis ne peuvent pas représenter les relations, la confiance, la dynamique de groupe, les rapports de pouvoir et le comportement politique, et encore moins les remplacer. La véritable productivité du savoir n'est pas *statique* – une exploitation plus efficace des ressources existantes – mais *dynamique* – la création de nouvelles ressources, d'une nouvelle valeur pour la société à travers des combinaisons inédites. Autrement dit, la productivité de l'innovation est la forme suprême de la productivité du savoir.

Comment cela fonctionnerait-il en pratique? Arati Prabhakar parle de fusionner l'intelligence des machines et la compréhension humaine. Des équipes de chercheurs utiliseraient le big data et l'analytique avancée pour tester des solutions à des problèmes complexes, employant l'intelligence artificielle de façon contrôlée et itérative pour améliorer leurs hypothèses et transformer ainsi le big data en «big ideas». L'objectif sous-jacent est de combiner l'intelligence, la créativité et l'intuition humaine avec l'analyse computationnelle et les capacités d'apprentissage des machines, et donc d'obtenir d'autres stimuli dans l'esprit des humains en vue de nouvelles innovations et phases créatives.

L'avenir de notre société est étroitement lié à l'avenir du travail. Gérer les problèmes va nécessiter un effort politique important pour créer un cadre institutionnel favorable, dès l'école, et par une culture d'apprentissage tout au long de la vie. Beaucoup d'entre nous vont avoir besoin de soutien pour surmonter des transitions délicates et s'épanouir. Ceux qui ont appris à avoir une pensée critique et à s'adjoindre l'intelligence des machines pour compléter la leur seront les mieux armés pour maximiser leur propre potentiel de création (et de revenus). Ils auront aussi une plus grande capacité à ne pas jouer les moutons de Panurge ou à ne pas succomber aux charmes trompeurs d'un populisme superficiel.

DANS CE CONTEXTE, la raison et l'intuition n'ont pas perdu leur raison d'être. Au contraire, les personnes capables d'associer leur potentiel technique à leurs ressources créatives contribueront à établir ce que nous pourrions appeler la «Créativité 4.0», nous rapprochant ainsi du défi séculaire posé par Peter Drucker : démultiplier la productivité du travail du savoir comme nous y sommes si bien parvenus avec le travail manuel au cours des deux derniers siècles. La *possibilité* d'une prospérité inclusive se jouera indubitablement sur ce front-là. ▣



À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Richard Straub est président fondateur du Peter Drucker Forum (www.druckerforum.org), dont la 10^e édition se tiendra à Vienne (Autriche) en novembre 2018.

Cet article est la synthèse d'une série de billets publiés en 2015, 2016 et 2017 dans Harvard Business Review.