

À l'heure où la dictature de l'actualité s'impose partout quand il s'agit de comprendre notre monde, on peut goûter le plaisir de l'expérience, du recul et de l'intelligence de la lecture que fait Peter Drucker de notre société. Que l'on soit d'accord ou non avec sa vision de l'actualité et du futur, chacun gagnerait à prendre quelques instants pour relire ce document d'exception.

Sa vision de « la société qui vient » mettait en évidence des phénomènes porteurs, selon lui, de très grands changements. La question démographique arrive au premier plan avec un renversement des générations au profit des plus âgés : même si Drucker est historiquement un peu rapide en disant qu'un tel bouleversement ne s'est pas produit depuis la fin de l'Empire romain, c'est évidemment un changement potentiel majeur de nos sociétés qui semble bien peu pris en compte. Il souligne aussi le nombre croissant de « travailleurs de la connaissance » (*knowledge workers*) dans la population active : ce serait également porteur de grands changements tant cette connaissance constitue une nouvelle forme de capital pour les organisations, tant ces nouveaux travailleurs développent une autre représentation du travail. Ils sont plus mobiles, plus indépendants, plus exigeants vis-à-vis des organisations puisqu'ils ont conscience d'avoir en eux-mêmes la ressource de leur futur. Les différentes contributions reprennent ainsi différents lieux d'évolution qui devraient normalement alimenter la réflexion sur notre futur que tout honnête homme devrait penser, à défaut de pouvoir le prédire.

Mais, de manière plus intéressante, les contributions de Peter Drucker s'articulent selon une structure qui en dit encore plus long quand il s'adresse aux managers. À l'origine de sa vision du futur ne se trouvent pas les technologies, mais les personnes. Au premier

plan vient la question démographique. Pour lui, le constat ne s'arrête pas à un déséquilibre de la population des nations développées, qui ne se renouvelle plus naturellement. Le poids relatif croissant des catégories les plus âgées ne pose pas seulement la question des mouvements migratoires. C'est aussi un problème politique, puisque ces couches nombreuses votent et les hommes politiques devront savoir les séduire et les satisfaire, ce qui ne préjuge pas forcément de la préparation du monde à laisser aux générations futures... Plus encore, cette césure en termes d'âge et d'appartenances ethniques ou culturelles va se traduire par un éclatement des cultures, des modes de consommation et des marchés : si le développement économique des dernières décennies s'est opéré en diffusant une culture de masse relativement homogène centrée sur le modèle de consommation du « jeune », on assistera peut-être à un éclatement des modes de consommation, et donc du fonctionnement des marchés.

Au niveau des personnes encore, Drucker s'intéresse au nombre croissant de travailleurs de la connaissance, des gens qui ont une expertise, une connaissance, un niveau de formation et de savoir-faire. Il ne s'illusionne pas sur le contenu de ce qu'ils font quotidiennement : de nombreuses personnes qualifiées, partout, effectuent le plus souvent des tâches en deçà de leurs possibilités. Si les connaissances et les compétences constituent la ressource critique, le capital des entreprises, ces travailleurs deviendront les véritables capitalistes de demain, salariés mais aussi pourvoyeurs de ressources pour des entreprises sur lesquelles ils auront de plus en plus de pouvoir. Les rapports de travail évoluent alors de rapports patron-subordonnés à des rapports de « collaboration », de partenariat, de prestations mutuelles avec pour seules hiérarchies, celles du client-fournisseur

ou du junior-senior dans le même domaine d'expertise. Le milieu de ces personnes, c'est la profession, pas l'entreprise, voire l'équipe ou le groupe. Bien évidemment, l'idée d'acquérir soi-même et par soi-même cette expertise qui vous permettrait de grimper indéfiniment dans une hiérarchie du savoir et de la connaissance est en partie illusoire. Il ne peut y avoir, ici comme ailleurs, que des gagnants et il faut prévoir, selon Drucker, des problèmes personnels importants quand la personne atteint ce « plateau » de carrière, cet état de stagnation, plutôt que de stabilité, où la personne doit se construire de nouveaux équilibres dont le travail n'est qu'une des dimensions.

Pour Drucker, ces changements au niveau des personnes justifient en partie la question de la survie des entreprises telles que nous les connaissons. La question est pertinente puisque, à la différence de l'armée ou de l'Église, l'entreprise est une institution bien jeune dans notre longue histoire humaine. Pour Drucker, l'entreprise fonctionnait sur la base de cinq grandes hypothèses implicites aujourd'hui remises en cause.

Deux de ces hypothèses implicites concernent la relation entre l'individu et l'organisation. Premièrement, l'entreprise était traditionnellement maître et le salarié serviteur : avec l'importance de la connaissance possédée par des personnes plus que par des systèmes, ce rapport de force évolue. Deuxièmement, la norme de travail était le temps plein ; même si beaucoup continueront de travailler sur ce mode, la force de travail tend vers un éclatement grandissant avec des contrats très divers : ce n'est pas qu'un problème de relation entre le travailleur et l'entreprise mais aussi de cohésion et de fonctionnement d'un collectif de travail.

Les autres hypothèses touchent indirectement aux personnes, puisqu'elles ont trait à la raison d'être même de l'entreprise. La

meilleure façon de produire consistait traditionnellement à mettre ensemble sous un même management le plus grand nombre de personnes et de fonctions possibles : quand il est impossible d'être bon en tout, quand les modes de communication changent, d'autres formes de travail apparaissent, qui n'exigent plus d'être tous ensemble sous une même ombrelle, celle de l'entreprise ; le développement des formes de partenariat en est aujourd'hui le signe. Traditionnellement aussi, l'entreprise-fournisseur avait un pouvoir et un ascendant certains sur ses clients puisqu'elle disposait d'informations auxquelles le client n'avait pas accès ; aujourd'hui, les relations entre client et fournisseur deviennent de plus en plus complexes et leur périmètre fluctuant. Drucker cite l'expérience de General Motors qui se met à acheter des véhicules pour ses clients, que ces véhicules soient de ses marques ou non. Enfin, il considère qu'est remis en cause le principe selon lequel à chaque technologie correspondait une industrie et réciproquement ; aujourd'hui, les découvertes qui impactent votre industrie peuvent se faire dans un tout autre secteur et l'image d'une entreprise intégrée depuis la découverte initiale jusqu'au marché n'est plus très réaliste (il suffit de voir le périmètre actuel d'un constructeur automobile par rapport à ce qu'il était au siècle dernier).

Évolution des facteurs humains, transformation de l'essence même de l'entreprise, la réflexion de Peter Drucker aboutit alors naturellement à s'interroger sur la fonction de direction générale dans l'entreprise. Voilà une vraie question, tant la personnalisation de l'entreprise est forte : si l'entreprise change, le management au sommet doit aussi changer et c'est un des aspects de la crise des organisations qu'il va falloir aborder. Pour Drucker, cette crise est déjà sensible puisque la figure actuelle du dirigeant est celle d'un

*superman*, personnalité hors du commun, capable de tout faire, de tout embrasser, d'avoir des visions, de donner du sens et d'affirmer une présence forte au quotidien...

Être dirigeant devient d'autant plus difficile que l'on tend, pour Drucker, vers des formes d'entreprises très diverses ; une entreprise va de moins en moins ressembler à une entreprise : entité, confédération, réunion de contrats divers, fusions, alliances, partenariats tous azimuts donnent un avant-goût de cette créativité organisationnelle foisonnante. Au-delà de l'horizon unique de la Bourse, le dirigeant devrait conduire une organisation qui n'est plus seulement économique mais également sociale, puisque la société lui soumet ses exigences, et humaine puisqu'il s'agira d'attirer et de retenir, plutôt que de simplement employer. La notion même de direction générale devrait alors évoluer : une ou plusieurs personnes ? Quel mode de désignation ? Quelle répartition des rôles avec les autres instances ? Tout devient redéfinissable. C'est un enjeu considérable pour les dirigeants d'aujourd'hui, mais plus encore pour la préparation par les entreprises des dirigeants de demain...

Pour se convaincre de l'enjeu, il suffit de lire Simon London<sup>3</sup> dans le *Financial Times*. Dans ces temps de difficultés que nous traversons, sa préconisation, à la lumière de travaux de recherche et des expériences de J. Welch, bien sûr, mais aussi d'Al Dunlap de Scott Paper Company et de John Chambers de Cisco, c'est d'avoir des dirigeants à la fois capables de voir, de décider et de trancher vite et bien, et qui soient compétents en matière de relations humaines. Pour S. London, qui reprend lui-même les travaux de W. G. Bennis,

---

3 London S., «Wanted: Ruthless Axeman with People Skills», *Financial Times*, 14 novembre 2001, p. 13.

cette compétence consiste à avoir une proximité relationnelle et émotionnelle, permettant de motiver et communiquer, d'être intègre et courageux.

Encore une fois, le modèle proposé est celui du *superman*, possédant toutes les qualités que les anciens réservaient aux dieux. Je ne sais pas si de telles préconisations aideront vraiment à prendre de bonnes décisions quant au choix ou à la préparation de futurs dirigeants, mais elles confirment, s'il en était besoin, que l'intuition de Drucker est pertinente : il est vraiment urgent de se demander ce que diriger veut dire.