

## BASCULEMENT DE L'ANCIENNE FRANCE VERS LA SOCIETE NOUVELLE

Ce texte est composé de trois parties. Il essaie de proposer une compréhension du changement radical de notre société. Il est un essai plus qu'une thèse. Il s'appuie sur des signaux faibles davantage que sur des études sociologiques avancées. Ne dit-on pas que la connaissance précède le savoir ?

La première partie présente la lecture que j'en ai fait en 2017.

La deuxième est ce que je peux ajouter en 2022.

La troisième partie liste les propositions de 2017 d'évolution devant impliquer LR.

---

### MA VISION DE 2017

## BASCULEMENT DE L'ANCIENNE FRANCE VERS LA SOCIETE NOUVELLE

1945 - 1975 : les trente glorieuses

1975 - 2015 : les quarante piteuses

Aujourd'hui en 2017, est-on passé dans une autre ère ? Oui, je crois que la France est en train de basculer dans un autre monde, dans une nouvelle ère. Je propose d'essayer d'en identifier la dynamique, ce moment de basculement, les leçons sur le renouvellement de notre famille politique et les enjeux possibles pour 2022.

Observons deux phénomènes, tous deux issus du monde de l'entreprise.

### **Le management des start-up ou l'entreprise libérée**

Le management des start-up a inventé une alternative au management actuel. L'idée est popularisée au travers du concept de l'entreprise libérée. Deux singularités peuvent dépeindre le caractère de cette révolution.

Dans une équipe, le chef devient animateur personne ressource, sorte de consultant interne. C'est l'équipe qui s'autodétermine et s'auto-organise (en tous les cas pour partie). **Le chef passe à un rôle de consultant pour l'équipe** ; elle prend l'initiative de le consulter (ou non) ; le chef pose le cadre dans lequel l'équipe doit se décider et agir ; il accompagne les choix ; il n'est décideur qu'en dernier ressort, pour autant que la proposition de son équipe lui apparaîtrait dans l'erreur.

La seconde singularité est d'être **l'entreprise du pour quoi et non celle du comment**. A ses employés, le management doit répondre à la question « pour quoi » et donner du sens au travail. C'est aux employés de répondre au "comment" : comment comptent-ils arriver aux résultats ?

Proposons une simple illustration. Dans une usine, sur une chaîne de montage, l'équipe décide de ses horaires, de son emploi du temps et de son calendrier de production. Le chef pose le cadre de ce qui est possible ou non (la loi, les règles, les moyens), de l'objectif et des jalons de production à atteindre.

C'est la systématisation de ce mode de fonctionnement, jusqu'ici occasionnel, qui institue ce changement révolutionnaire.

Cette nouvelle organisation offre une réponse à deux objectifs majeurs : l'innovation et la mobilisation des salariés dans toutes les dimensions possibles.

Les valeurs attachées à ce mode d'organisation sont la bienveillance et la confiance mais aussi l'écoute, la reconnaissance, la responsabilité, la liberté, l'engagement. Il n'y a pas de nouvelle organisation véritable sans la mise en acte de ces valeurs.

Cette organisation et ces valeurs construisent une nouvelle cohésion d'entreprise pour une efficacité durable, qui s'inscrit dans le moyen terme et non le court terme, et qui conjugue efficacité économique, efficacité organisationnelle, efficacité sociale et efficacité individuelle.

Bien sûr le monde n'est pas rose ; il est tout à fait possible d'instrumentaliser le concept pour servir des finalités différentes et inverses, tout comme il est encore possible que l'aventure d'une entreprise libérée finisse dans un plan social.

Ajoutons que si les start-up sont leaders dans ce mouvement bien d'autres entreprises empruntent ce chemin.

### **Les outils internet-informatiques collaboratifs**

Dropbox, Teams, Google Drive, One Drive, RSE (Réseau social d'entreprise), plate-forme collaborative, webinaire (conférence sur internet mobilisant son et documents partagés), MOOC-FOAD (formations ouvertes en ligne), cobotique ... voilà des outils qui envahissent le quotidien des salariés.

S'ils existent depuis plusieurs années, ils sont désormais à maturité offrant facilité d'accès, puissance et ressources.

Qu'apportent-ils ? Ils proposent des outils opérationnels et simples pour basculer dans un mode de **travail coopératif**. Ainsi sur un drive, plusieurs contributeurs peuvent rédiger le même document au même instant, chacun voyant lettre par lettre ce que l'autre écrit. Skype permet une réunion en ligne où les participants peuvent dialoguer, échanger, compléter, réagir simultanément à la conférence de l'animateur et en interaction avec lui via la messagerie instantanée.

En permettant ce mode coopératif, ces outils provoquent un **basculement de l'organisation dans l'horizontal plutôt que le pyramidal**, et crée une dynamique collaborative.

Pour bien saisir la puissance de ces outils, il suffit de revenir à Louis XIV ; un système horizontal et interactif était physiquement impossible ; la pyramide était la seule organisation à pouvoir générer de l'efficacité.

Mais cette **évolution du travail ne va pas sans celle des valeurs**. Elle exige le partage, la mise en commun, la considération égalitaire. Il n'y a plus les sachants d'un côté et les exécutants de l'autre. Elle favorise le basculement vers la mobilisation de **l'intelligence collective** en complétant les outils à notre disposition, dont la puissance est considérable mais qui **exige la rupture avec la verticalité de l'exercice du pouvoir**.

### L'accélérateur RPS

Deux tendances de l'univers des entreprises, le collaboratif et le libéré, fondent-ils un autre monde, celui qui inclut la société et la nation toutes entières ?

Il faut mobiliser un troisième fait pour provoquer un effet généralisateur. Ce fait est législatif et relatif au code du travail : **l'obligation de prévention des RPS**. Désormais, toute entreprise ou organisation publique doit inclure dans son DUEP, son document unique d'évaluation des risques, la prévention des risques psychosociaux : burn-out, idée mortifère, absentéisme pour dépression, harcèlement, stress, conduites addictives, souffrance au travail...

Une contrainte de plus pourrait-on dire !! Sauf que derrière le négatif des RPS, il y a le positif d'un nouveau paradigme. Le bonheur au travail fait l'efficacité du salarié. Ce paradigme s'oppose en profondeur et non superficiellement à celui qui nous a dominés depuis des décennies, à savoir "l'efficacité du salarié rend son travail heureux" ou encore "le bonheur ne regarde pas l'entreprise".

Il est question de **QVT, qualité de vie au travail**. Cette QVT n'est pas un parasitage de la production mais le levier d'une nouvelle façon de fonctionner des communautés de travail à l'efficacité augmentée. Elle nous entraîne vers la notion de bien-être au travail, troisième marche du triptyque : RPS, QVT, bien-être. Ce qu'induit l'obligation de prévention des RPS, c'est la nécessité de passer à un autre management, tout de suite, pour tous, sauf à rester dans une réponse formelle aux obligations réglementaires.

Pour comprendre que cela provoque le basculement dans un autre monde, il faut intégrer que cette triple révolution du libéré, du collaboratif et de la qualité de vie au travail ne peut s'opérer que dans **une mutation profonde des valeurs avec la prédominance de la bienveillance, la confiance, la reconnaissance ou l'esprit collaboratif** que nous avons déjà évoquées. Elles sont très éloignées des valeurs traditionnelles qui fondent nos pratiques éducatives françaises et celles de nos grandes écoles fondées sur l'esprit de compétition.

Or, cette généralisation accélérée de la **mutation des valeurs dans l'entreprise ne peut pas ne pas se diffuser par capillarité à l'ensemble de la société**. Bien sûr c'est un mouvement en déploiement qui **touche d'abord les bénéficiaires heureux de la mondialisation**.

Et là une nouvelle ère advient. Elle n'est pas un monde parfait. Elle n'est pas un retour à un monde de croissance et de plein emploi (on doit néanmoins espérer qu'elle offre quelques perspectives positives sur ces dimensions). Elle est une autre façon d'être ensemble.

Pour peindre un tableau complet du monde nouveau, nous devons relever les concepts ou plutôt les réalités qui nous inondent depuis moins de dix ans : économie partagée, organisation agile, développement durable, démocratie et management participatifs, fonctionnement en réseau, innovation disruptive, autonomie augmentée, robotisation complexe accélérée, intelligence collective, intelligence émotionnelle, communication relationnelle, leaders servants, approche holistique, outils

connectés, psychologie positive etc. Avouons que cela fait désormais beaucoup pour un monde qui serait toujours le même. Le monde "civil" est lui aussi en questionnement et commence à trouver de nouvelles réponses : développement personnel plutôt que carrière, bio plutôt qu'industriel, nouvelle spiritualité contre consumérisme endiablé, être plutôt qu'avoir, végan plutôt que carne, etc.

Une victoire de Paris pour les jeux olympiques de 2024 est une preuve, au moins un symbole, je le crois, que le génie français, présent dans les candidatures précédentes, est en train d'intégrer les codes de la mondialisation victorieuse.

Ce **phénomène reste minoritaire mais n'est plus marginal**. On peut penser qu'un contexte de reprise soutenu de l'emploi des cadres (ce qui n'est que partiellement le cas) contribuera fortement à son déploiement et sa généralisation. En effet ces derniers quitteront les entreprises et les organisations de l'ancien monde et ces dernières seront alors dans l'obligation de muter vers le nouveau monde.

### Et Macron dans tout ça ?

On peut penser que son élection a un lien avec cette nouvelle ère. **Il est un symptôme d'une société en mutation au-delà du champ du travail ; il n'est pas la cause de la révolution politique qu'il incarne, il en est la conséquence**. Son profil, haut fonctionnaire, banquier, ministre socialiste, n'en constitue pas la substance. Son programme, mixage de gauche et de droite, pas davantage. Ce sont très certainement son attitude et son approche qui font écho à cette aspiration à autre chose, à une société nouvelle. Il n'est pas le pis-aller d'un électorat perdu qui a tout essayé et à qui il ne reste plus, en désespoir de cause, que Le Pen ou Macron. Il incarne (à son corps défendant ?), il insuffle la vie à cette autre conception du monde auquel son électorat aspire et que ce dernier (malgré tout minoritaire) voudrait étendre à la majorité. Évidemment, les circonstances l'ont singulièrement aidé. Mais l'élimination de Sarkozy, Juppé, Fillon, Hollande, Hamon et le PS... est bien la victoire délibérée du monde nouveau sur le monde ancien. [Ajout de 2019 : Le score de LR aux européennes de 2019 confirme violemment cette thèse].

Macron répondra-t-il à l'espérance qu'il a faite naître ? Rien n'est moins sûr. La posture et les valeurs ça n'est bien que pour autant qu'elles fassent émerger une action politique qui résolve les vrais problèmes des Français. Si elles débouchent sur des demi-mesures sans vision, alors ce sera l'impasse. De plus, on peut se demander si chacun de ses électeurs n'a pas projeté ses propres fantasmes dans ce programme au risque de ne pas s'y retrouver quand il sera mis en œuvre.

### Inventer l'après Macron

Sur le plan électoral, la succession de Macron est le vrai enjeu. Les électeurs de droite et les électeurs de gauche retourneront-ils dans leur sphère d'origine ? D'autant plus lorsque Macron laissera la place, y aura-t-il un leader En Marche capable de fédérer son camp, à la fois les élus et à la fois les électeurs.

Sur le plan politique, le macronisme n'est pas ni de droite, ni de gauche, mais Et de droite Et de gauche. Cela veut dire que **s'il incarne ou tente d'incarner une synthèse intelligente du passé, sa politique est totalement ancrée dans des idéologies fatiguées et dépassées**. Or la révolution qu'est ce passage dans une nouvelle ère dont je prétends qu'elle caractérise notre époque, exige une vraie transformation de l'action politique. On peut s'interroger sur la capacité des élites scolaires françaises (ENA, X, HEC, Saint-Cyr, Médecins...) issues du monde de la compétition à inventer et animer une organisation horizontale (le Président Macron ne se conçoit que dans la verticalité de l'exercice du pouvoir).

De leur côté, les partis et leaders traditionnels doivent désormais se réinventer ou perdre définitivement le rôle majeur. Et encore ce n'est pas vraiment l'enjeu. **Le vrai enjeu est qu'ils se hissent à la hauteur des problèmes des Français**, ce qu'ils n'ont jamais réussi à faire ces quarante dernières années.

Comme écrit, la fin du Macronisme se jouera avec sa succession. En 2022, il n'en a pas été question. En 2022, il a été réélu. Les Républicains faute d'inventer le monde de demain ont sombré.

#### « LA GRANDE DEMISSION » LE GRAND CRISTALLISATEUR DE LA REVOLUTION EN COURS

La grande démission est un mouvement visible aux Etats-Unis depuis l'été 2021. Elle consiste en un départ massif des salariés de leurs entreprises.

Si la France n'est pas encore rendue à ce stade de grande démission, les difficultés de recrutement présentes dans nombre de secteurs d'activité changent la donne. On parle aussi bien des emplois à la chaîne dans l'agroalimentaire que des jobs de consultant grassement payés dans les grands cabinets de stratégie et management aux carnets de commandes pleins.

Les entreprises, les administrations publiques qui ne seront pas capables d'offrir une nouvelle conception du travail, une place respectueuse de chacun, une mobilisation de ses salariés grâce à un management vraiment bienveillant, un fonctionnement anti-vertical faisant la place à l'intelligence collective qui exige des cadres de quitter leur posture de sachant, ces entreprises et ces administrations connaîtront de graves difficultés. C'est même aussi une rupture avec le management participatif qui a failli en raison de ses faiblesses structurelles. Dans le monde nouveau, il n'est pas question de responsabilisation, il est question de montée en autonomie, et ce n'est pas du tout la même chose même si la ressemblance semble forte.

L'aveuglement des entreprises et des administrations sera là aussi. Celui de rejeter la faute sur le contexte, sur les salaires qu'on ne peut pas augmenter, sur ces générations d'intermittents du travail. Non ce n'est pas de cela dont il est question. Il est question d'inventer un nouveau monde, pas de pleurer sur la restauration de l'ordre ancien.

#### LA DYNAMIQUE TRENTE GLORIEUSES – QUARANTE PITEUSES – MONDE NOUVEAU

En présentant les choses de façon simpliste on peut retenir pour chaque système quelques caractéristiques clés.

##### **Les mots clés du vieux management sont :**

###### PRINCIPES TAYLORIENS

Division du travail (en tâches élémentaires)

Division méthode (ceux qui savent) vs production (ceux qui exécutent)

###### CENTREE

Commandement, organisation, process, résultats

Travail en silos

Verticalité, pyramidale, hiérarchique

###### MANAGEMENT

Pouvoir centré sur la possession de l'information

Programmation du travail, Contrôle, Supervision

Entre autocratie et participatif

Motivation par carottes et bâtons

##### **Les mots clés du management du futur sont :**

###### 3 PRINCIPES

Droit à l'initiative individuelle

Système hiérarchique plat

Passage du poste au rôle/mission

###### CENTREE

Intelligence collective

Bien-être au travail

Vision, sens et valeurs partagés

## BASCULEMENT DE L'ANCIENNE FRANCE VERS LA SOCIETE NOUVELLE

### MANAGEMENT

Confiance, droit à l'erreur et responsabilisation  
Montée en autonomie  
Manager au service du terrain  
Management du pour quoi et non du comment

En 2005-2010, les suicides à France telecom ont résonné comme le détonateur d'un système à bout de souffle. L'intensification du travail, l'optimisation, le cost killing ne sont plus des leviers efficaces. En parallèle Isaac Getz, Jacques Lecomte ont recensé scientifiquement les modèles alternatifs et les nombreuses réussites du nouveau management.

Mais la cristallisation du passage au nouveau monde, jusque-là embryonnaire, s'est produite avec l'après COVID. Le télétravail qui interdit le management du contrôle et qui exige le management de la confiance, la crise du recrutement déclarée depuis l'automne 2021 ont concrétisé l'avènement de l'ère nouvelle. Bien sûr la crise Ukrainienne et les folies de Poutine peuvent tout arrêter. Quand la survie est en jeu, le reste devient subalterne.

### GILETS JAUNES, MELENCHON, LE PEN, ET LA CRISE DES TERRITOIRES

Le monde de la mondialisation heureuse n'est pas la vie de tous, loin s'en faut. C'est un modèle minoritaire mais plus marginal. Il offre le socle d'une majorité macroniste.

Mais pendant ce temps, des gens, des territoires souffrent. Ils n'ont pas accès à ce nouveau monde. Je ne crois pas qu'ils le rejettent, bien au contraire, mais je vois surtout qu'ils en sont exclus, qu'ils sont exclus et qu'ils en souffrent. Ils le témoignent par ce vote de refus, par ces ronds-points occupés.

En conclusion, je veux souligner avec force et vigueur que cette nouvelle ère est d'abord celle de nouvelles valeurs et ensuite d'une nouvelle façon de vivre le travail. Autrement dit que la sphère publique, la sphère personnelle sont totalement impactées.

Je pense que l'envie d'écologie s'inscrit dans ce mouvement de valeur davantage que le contraire, ce qui explique, en partie, la faiblesse des partis écologiques et à l'inverse l'intérêt pour ces thèmes.

---

QUELLES CONCLUSIONS (de 2017) POUR UN PARTI POLITIQUE COMME LR

### Ouvrir des portes sur l'avenir

La critique étant facile et l'art difficile, plutôt que de faire le procès du passé – les urnes ont rendu leur verdict – essayons d'ouvrir des portes sur l'avenir. Quels sont les principes d'action qu'un nouveau mouvement politique républicain et humaniste (de droite) devrait interroger ? [Liste non exhaustive]

- Mobiliser l'intelligence collective (dans le parti comme des Français)
- Libérer le renouvellement du génie français
- Parler aux gens c'est-à-dire parler aux Français davantage que de la France (principe empathique)
- Se risquer à un diagnostic original des vrais problèmes
- Interroger le pour quoi et la finalité, et non le comment et la modalité
- Passer au participatif vraiment (au-delà de la seule sphère de l'entreprise)
- Développer une pratique, une politique de la bienveillance et de la fraternité
- Construire du collaboratif, conjuguer les talents, travailler en réseau
- Solliciter le transgressif pour bousculer le classique
- Elaborer une modernité qui renouvelle la tradition sans la renier
- Mettre en cohérence les valeurs, les politiques et les actions
- Aligner les valeurs, les modes de fonctionnement et les élus
- Renouveler les têtes mais davantage encore la pensée
- Inventer un projet nouveau plutôt que de vieilles compromissions
- Donner sens au projet en ne plaçant pas sur le même niveau la fin et les moyens
- Avoir des leaders animateurs (et pas seulement des leaders autocrates)
- Préférer les talents à la promotion des flatteurs de cour
- Donner du contenu à notre identité républicaine et humaniste
- Comprendre les valeurs nouvelles des technologies digitales sans les réduire à des gadgets
- Assumer ses résultats en responsabilité plutôt qu'être une machine à promesses électorales
- Tenter de donner du sens à la complexité du monde plutôt que de se contenter de marketing politique
- S'enrichir de la diversité de profils plutôt que la craindre comme une menace
- Préférer la primauté du qualitatif à celle du quantitatif
- Faire de l'ordre le levier d'une société nouvelle et non d'une société conservatrice
- Replacer l'homme au centre de la finalité de la politique

Essayons d'illustrer concrètement ces "injonctions" pour une France nouvelle par quelques exemples (avec lesquels on peut n'être pas d'accord) qui lui donnent corps.

- Faire des applications type DirectCitoyen non un gadget mais un outil au service d'un vrai objectif participatif.
- Constituer un Conseil économique et social interne au parti, composé de personnes de la société civile pour être à leur écoute, avec des élus dans la salle et des civils sur l'estrade.
- Inviter (départementalement) des intervenants (célèbres ou non) pour exposer des thèses nouvelles ou différentes, et y réfléchir au sein de LR.
- Construire des parcours formatifs et intégratifs pour futurs élus afin de proposer une alternative à l'Ena, aux attachés parlementaires et autres membres de cabinet comme voie royale de la démocratie, et afin de permettre aux salariés des entreprises privées de n'être pas exclus de la politique.
- Oser débattre au fond de sujet comme le revenu universel et du rapport au travail dans un monde de chômage de masse sans attendre des postures de campagne présidentielle.
- Mobiliser l'énergie collective en libérant les initiatives et expérimentations des élus de terrain : à l'Etat la responsabilité de l'objectif, aux collectivités celle de la solution.

## BASCULEMENT DE L'ANCIENNE FRANCE VERS LA SOCIÉTÉ NOUVELLE

- Savoir dire que la suppression de l'ISF ne saurait être une finalité ; ce ne peut être qu'un moyen au service de l'investissement (par exemple), et dont l'évaluation de la suppression doit se faire à cette aune.
- Comprendre les vraies leçons du Capital de Piketty pour fonder la rémunération de tous sur le capital autant que sur le travail.
- Approfondir et actualiser enfin la question de la participation initiée par de Gaulle pour porter la question sociale et en particulier la Qualité de vie au travail, l'esprit de coopération.
- Être libéral pour les mœurs comme pour l'économie et ne pas attendre les alternances socialistes pour accompagner l'évolution sociétale.
- Constitutionnaliser le contrat présidentiel pour provoquer de fait la révocation du Président si le contrat défini par lui-même selon ses propres termes et ses propres indicateurs n'était pas rempli et ainsi sortir de la logique de promesses qui n'engagent que les électeurs qui les reçoivent.
- Mettre en place des indemnités chômage progressives et non dégressives, qui permettent une économie en diminuant les coûts d'indemnisation des chômeurs de courte durée (en réalité changeurs d'emploi), qui motivent à la reprise du travail, et qui soutiennent plus ceux qui en ont le plus besoin c'est-à-dire les chômeurs de longue durée.
- Redéfinir des objectifs forts de progrès social (pouvoir d'achat, emploi des personnes éloignées de l'emploi, élévation du niveau d'étude de tous...) pour replacer l'homme comme finalité de la politique et de l'économie.
- Construire un projet politique en séparant les réformes du court terme relevant de la verticalité et les réformes de long terme devant se construire dans l'horizontalité, l'intelligence collective et la participation ; définir les modalités d'une organisation politique de l'horizontalité ; former les leaders politiques pour qu'ils comprennent et mettent en œuvre de si puissants leviers.
- Faire de l'emploi et du pouvoir d'achat le premier problème à résoudre des Français (le discours d'investissement du Président Wauquiez n'y fait même pas référence [https://www.republicains.fr/actualites\\_conseil\\_national\\_discours\\_laurent\\_wauquiez\\_20180127](https://www.republicains.fr/actualites_conseil_national_discours_laurent_wauquiez_20180127)) et du travail sa vraie solution (et non la politique fiscale comme seul horizon).
- Séparer migrant et immigré pour savoir accueillir les migrants selon la vraie tradition humaniste de la France, tout en mettant totalement fin à l'immigration définitive et l'acquisition ouverte de la nationalité.
- etc.

Entre un peu plus de gauche, un peu plus de centre et un peu plus de droite, il y a une autre politique à inventer, imaginative, audacieuse, moderne mais respectueuse de notre histoire : une certaine idée de la France construite sur un pragmatisme historique et un humanisme culturel. De Gaulle nous l'a montré en son temps. Demain il faudra une authentique ambition pour succéder à Macron. Oui, nous avons [avons !!! ajout de 2022] les moyens (les élus, le talent, les électeurs...) d'inventer un grand, nouveau et beau projet pour la France et les Français demain.

### Pour approfondir certains thèmes :

- Liberté & Cie d'Isaac Getz et Brian M. Carney (2009)

- Jacques Lecomte (2016), Les entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde, Paris, Les Arènes

- Et si les entreprises libérées pouvaient changer le monde ? | Alexandre Gérard | TEDxRennes : <https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>