

INTRODUCTION

D'une rente à l'autre : à qui profitera vraiment la révolution numérique ?



*« La fortune ne fait pas le bonheur ! C'est là une vieille maxime
inventée certainement par un millionnaire pour un
de ses amis pauvre auquel il aimait mieux donner
cette consolation que la moitié de ses rentes »*

Alexandre Dumas

Haro sur les « rentiers » ! On les soupçonne de tous les maux : nuisibles à l'investissement, obstacles au progrès général de la collectivité et à la juste redistribution des richesses, perturbateurs de l'équilibre entre capital et travail.

John Maynard Keynes en réclamait déjà l'« euthanasie »¹ dans sa célèbre *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Et, aujourd'hui encore, ils continuent de susciter méfiance et désapprobation. Dans l'imaginaire collectif, le rentier est un privilégié qui « truste » les avantages matériels au détriment de la majorité.

Pour autant, le rentier existe-t-il toujours à l'heure du numérique et de l'économie collaborative ? Ce vocable ne renvoie-t-il pas à une époque désormais révolue ? Figure associée à l'aristocrate

1. John Maynard Keynes, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, 1936.

terrien puis au capitaliste oisif, jouissant d'un train de vie confortable sans fournir le moindre effort, le rentier semble surtout appartenir à un passé lointain, celui des seigneurs héritiers de l'Ancien Régime, des grands bourgeois de la première révolution industrielle ou des salons cossus de l'Angleterre victorienne. Un monde situé quelque part entre les romans de Balzac et l'imaginaire de la série *Downton Abbey* ; une image d'Épinal davantage qu'une réalité ; un univers à mille lieues de notre civilisation numérique.

Les rentiers ont-ils réellement disparu ?

En effet, on a longtemps considéré que le xx^e siècle avait coïncidé avec un effondrement des rentes issues du siècle précédent et avec la disparition progressive de cette « caste ». À partir de 1914, sous l'effet des bouleversements politico-économiques (guerres mondiales, inflation, krach de 1929 et crise des années 1930) et des conquêtes de l'État-providence (mise en place de mécanismes redistributifs comme l'impôt sur le revenu et l'impôt sur les successions), nous sommes peu à peu passés « d'une société de rentiers à une société de cadres, d'une société où le haut de la hiérarchie sociale était occupé par des gens vivant essentiellement d'un patrimoine à une société où la hiérarchie est plutôt dominée par des gens qui travaillent, même si l'on peut questionner le niveau de leur rémunération² ». De ce point de vue, l'évolution historique serait plutôt marquée par un recul des inégalités et des positions acquises. Quant à la « fin des rentiers », ce serait une affaire entendue : elle aurait déjà eu lieu... Au regard des mutations technologiques en cours, nous aurions même basculé dans une nouvelle ère caractérisée par un recul de la propriété au profit de modèles collaboratifs et de l'économie de partage.

2. Entretien de Sylvain Bourmeau avec Thomas Piketty, « La fin des rentiers. Le début des chantiers », *Les Inrockuptibles*, juillet 2002.

Dans ce contexte, la messe des rentiers serait-elle dite ? À y regarder de plus près, rien n'est moins sûr. Il n'est qu'à songer aux récents travaux d'économistes comme Joseph E. Stiglitz, Anthony B. Atkinson ou Thomas Piketty, ceux qui ont contribué à populariser la thèse des 1 %³. Que mettent-ils en lumière ? L'irruption d'une nouvelle génération de rentiers et d'héritiers, accumulant les profits grâce à la globalisation et à la libéralisation des échanges. Certes, derrière ces thèses, il y a des présupposés idéologiques. Mais force est de reconnaître qu'elles mettent le doigt sur une tendance de fond : au ^{xxi}^e siècle, les phénomènes de captation de la richesse et du pouvoir par une minorité existent toujours... et seraient même en train de s'aggraver. Si les rentiers « façon Balzac⁴ » ont bel et bien disparu, cela n'empêche pas certains « acteurs économiques (capitalistes, financiers, propriétaires, salariés, indépendants, entrepreneurs, États...) » de reconstituer des situations de rentes, c'est-à-dire de bénéficier d'« avantages qui peuvent être durablement accaparés [...] *via* des mécanismes économiques, politiques ou légaux »⁵. De la même façon, le boom de l'économie de partage traduit moins une éclipse qu'un transfert ou une redéfinition de la propriété.

Chez les plus optimistes, on veut croire à la théorie du ruissellement, selon laquelle « l'enrichissement des uns, en créant des activités, des emplois et de la consommation, finirait par enrichir tout le monde⁶ ». Néanmoins, comment ne pas reconnaître que, à l'heure actuelle, la mondialisation a ses gagnants et ses perdants ? Bien que des millions de personnes soient sorties de la pauvreté

3. Idée selon laquelle le patrimoine des 1 % les plus riches au monde dépasse celui des 99 % restants.

4. Cécile Daumas, « Mieux vaut hériter que mériter », *Liberation.fr*, 3 septembre 2013.

5. Philippe Askenazy, *Tous rentiers ! Pour une autre répartition des richesses*, Odile Jacob, février 2016.

6. « La mondialisation a étendu la captation des rentes à la planète ». *Lemonde.fr*, 20 juillet 2016.

et qu'une classe moyenne ait fait son apparition dans les pays émergents, les inégalités (économiques, spatiales, scolaires, inter-générationnelles) se creusent de nouveau à l'intérieur des sociétés occidentales depuis vingt-cinq ans. Et le capital, qu'il soit matériel ou immatériel, reste un gage de puissance, de reconnaissance et de prospérité.

Le visage ambivalent de la révolution numérique

Or, contrairement aux idées reçues ou à certaines légendes médiatiques, la révolution numérique a en partie accentué cette dynamique en renforçant les logiques de polarisation à tous les niveaux : salariés ultraqualifiés *versus* travailleurs non qualifiés, métropoles-mondes connectées *versus* petites villes et espaces ruraux, nomades urbains *versus* sédentaires de la périphérie, plates-formes digitales *versus* entreprises traditionnelles, nations innovantes *versus* pays en voie de déclassement, etc. Un phénomène qui a, de plus, une particularité : sa rapidité, parfois fulgurante. Un exemple ? L'influence croissante et les capitalisations boursières records des multinationales de la Silicon Valley ; la soudaineté de leur réussite financière est proportionnelle à l'impact qu'elles produisent sur nos existences individuelles *via* l'utilisation de la *data* (les données), cet actif immatériel dont la valeur ne cesse d'augmenter. À cet égard, « la révolution technologique a créé des rentes énormes sur les produits nouveaux, et la mondialisation a étendu la captation de ces rentes à la planète entière⁷ ».

C'est toute l'ambiguïté de notre ère de disruption massive : le mouvement de « destruction créatrice » décrit par Joseph Schumpeter s'accélère. Les *outsiders* ont à nouveau leur chance. Mais ce mouvement engendre tendanciellement d'autres monopoles,

7. *Ibid.*

d'autres privilèges et d'autres « aristocraties ». Autrement dit, la révolution numérique agit dans une double direction : même si elle balaie les positions acquises par les rentiers du « monde d'hier » et offre d'immenses opportunités aux challengers, elle consacre une nouvelle génération d'*insiders*. Dès lors, le risque est qu'une nouvelle élite de rentiers se substitue à l'ancienne. Tout le défi actuel consiste à surmonter cette ambivalence pour tirer le meilleur de la modernité digitale et imaginer des modèles qui concilient diversité, égalité et inclusion du plus grand nombre. S'attaquer aux rentes, c'est donc gagner en efficacité, créer de la valeur ajoutée et veiller à ce que la création de richesses ne se résume pas à une quête effrénée de croissance : la meilleure allocation des ressources et le maintien des solidarités sont aussi en jeu.

**L'autre « fin des rentiers » :
le numérique au service de l'autonomie,
de la souveraineté et de la complexité**

Loin de se limiter à la sphère économique, ces constats et ces enjeux valent pour l'ensemble du champ politique et social. En permettant à de nouvelles autonomies de s'exprimer et en favorisant l'émancipation des individus, le numérique érode la légitimité passée des détenteurs de l'autorité et redessine les attributs du pouvoir. La multiplication des innovations de rupture se double d'une mutation profonde des mentalités et des rapports hiérarchiques. Dans un univers où l'information circule librement et gratuitement, les « sachants » perdent la rente qu'ils détenaient autrefois sur la connaissance et doivent accepter un partage de souveraineté sur le savoir et l'analyse. C'est notamment le cas à l'école où les professeurs n'incarnent plus la figure de l'expert omniscient. En entreprise, les décideurs et les managers sont, quant à eux, confrontés à un véritable choc culturel avec l'arrivée des générations Y (les 25-34 ans) et Z (les 15-24 ans) qui remettent

en cause le paradigme traditionnel des organisations et la relation au travail, au talent et à la carrière. Enfin, au sein des démocraties, le désir d'*empowerment* (prise de pouvoir/émancipation) des citoyens rend la tâche des politiques de plus en plus complexe et les oblige à repenser les mécanismes de décision. Désormais, ils doivent privilégier l'écoute, le dialogue et la co-construction.

La « fin des rentiers », c'est aussi un effondrement des barrières et une implosion des approches monolithiques qui démultiplient le champ des possibles.

Face à ces transformations inachevées qui préfigurent une évolution positive de nos structures institutionnelles, culturelles, économiques et sociales, comment réinventer nos modes de fonctionnement, nos systèmes politiques, nos établissements scolaires, nos territoires et nos entreprises ? La crise et les incertitudes que traversent nos sociétés – et particulièrement la société française – tiennent dans une large mesure à l'inadéquation de nos organisations au renouvellement des codes et des mœurs induits par la révolution numérique. Les « forteresses » d'hier sont en train de se fissurer, voire de s'effondrer, mais nous n'avons pas encore rebâti les édifices qui les remplaceront et qui nous permettront de nous projeter sereinement vers l'avenir.

Pour capitaliser sur le foisonnement d'innovations et l'avènement d'un individu souverain, nous avons besoin d'imaginer de nouveaux modèles qui profitent au plus grand nombre : en associant davantage les citoyens au débat démocratique et à l'élaboration des décisions ; en misant sur l'autonomie et l'ouverture pour nos écoles, nos collèges et nos lycées afin qu'ils aident les élèves à appréhender la complexité du monde et les préparent aux métiers du futur ; en stimulant la vitalité et la mobilité de nos territoires urbains et ruraux grâce à une diversité d'activités et une défense

de l'inclusion sociale ; en repensant l'organisation des entreprises, particulièrement celles qui bénéficient – ou pâtissent – du poids d'un héritage ; en adaptant le leadership et le management à la culture des générations Y et Z ; en faisant du droit du travail un facteur d'émancipation qui accompagne les nouveaux modes d'organisation des carrières ; en pariant sur la capacité des entreprises à répondre à la quête de sens et de repères de leurs clients et de leurs salariés.

Au fond, la révolution numérique ne remplira ses promesses qu'à condition d'éviter deux écueils :

D'abord, croire que la technologie est une fin en soi et qu'elle règlera à elle seule l'ensemble des difficultés et des inégalités actuelles.

Ensuite, imaginer que tout cela n'est que gadget, que la digitalisation de nos existences n'est qu'un épiphénomène et une somme d'accessoires technologiques.

C'est évidemment bien plus que cela. Il y a dans cette révolution de notre quotidien une dimension éminemment anthropologique. Comme le note très justement Erik Brynjolfsson, co-auteur du *Deuxième âge de la machine* avec Andrew McAfee, « le progrès technologique est une dynamique d'une puissance extraordinaire, mais ce n'est pas le destin. Il ne va pas nous projeter dans un monde utopique ou nous emmener vers un avenir non désiré. C'est à nous, êtres humains, qu'appartient le pouvoir d'en décider. Les technologies ne sont que nos outils⁸ ». De notre capacité à prendre en compte cette complexité dépendra le devenir de nos existences individuelles et collectives.

8. « Le grand découplage », *Harvard Business Review France*, juin-juillet 2016.

Le numérique favorisera notre libre-arbitre et notre vivre ensemble *si et seulement si* nous nous donnons les moyens – politiques, intellectuels, financiers – de le mettre au service de la souveraineté de chacun. *Si et seulement si* nous veillons à ce que le legs du digital ne se mue en un héritage réservé à quelques-uns. *Si et seulement si* la révolution numérique transforme positivement nos sociétés en signant, pour de bon, la « fin des rentiers ».

* * *

CHAPITRE I

Le savoir ne se détient plus! Vers plus d'intelligence et de souveraineté



*« Penser importe plus que savoir ; combien de savants ne pensent pas ?
Savoir du reste est nécessaire, mais savoir quoi ? Ceci est la question »*

Victor Hugo

La révolution numérique signe une profonde remise en cause de la rente des « sachants ». Sous l'effet de la démocratisation du savoir et des progrès technologiques, ce phénomène n'épargne aucun domaine d'expertise. Dirigeants d'entreprise, responsables politiques, médecins, managers, journalistes et professeurs : chacun est dépossédé du monopole de l'information et perd le privilège de l'omniscience, soit l'attribut central de leur légitimité passée. Challngés par le digital, les algorithmes, les robots, les machines apprenantes, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, la réalité virtuelle et la montée en compétence des « profanes », les « sachants » doivent réinventer leurs pratiques et accepter un bouleversement culturel qui n'en est qu'à ses prémices : le partage de la souveraineté sur le savoir et l'expertise.

Ceux qui s'arc-bouteront sur leurs positions établies et leurs habitudes d'autrefois se condamneront au désaveu, au déclin et

à la disparition, faute d'avoir su actualiser leur «logiciel». Être emportés comme des châteaux de sable par le tsunami digital : telle est la menace qui guette les anciennes forteresses du pouvoir engoncées dans leurs fonctionnements archaïques et affaiblies par le reflux de leur position dominante. À l'inverse, ceux qui s'adapteront à ce changement de paradigme auront l'opportunité de revaloriser leur profession et de surfer sur la vague de progrès en cours.

« Sachants » versus « profanes » : une conception dépassée des rapports hiérarchiques ?

Tous « maîtres et possesseurs » de notre environnement politique, économique et sociétal !

En effet, les « citoyens-salariés-consommateurs » aspirent désormais à être écoutés, entendus et associés à la prise de décision. Mieux informés et plus éclairés, ils supportent de moins en moins d'être infantilisés et relégués en position de simples spectateurs. Alors que le numérique a accéléré le processus historique d'automatisation des individus, ces derniers souhaitent à leur tour devenir souverains. Après s'être rendus « comme maîtres et possesseurs de la Nature⁹ » et libérés de la tutelle religieuse par les progrès de la science, ils franchissent un nouveau cap et désirent s'émanciper de l'omnipotence des « sachants ». Par-delà sa dimension technologique, la révolution digitale a bel et bien un impact sur le plan anthropologique : au ^{xxi}^e siècle, les individus veulent se rendre davantage « maîtres et possesseurs » de leur environnement politique, économique, sociétal et culturel grâce aux outils numériques. Contrairement à une idée reçue, cela ne signifie pas

9. René Descartes, *Discours de la méthode*, 1637.

qu'ils rejettent en bloc la hiérarchie et l'existence d'un leadership assumé ; ils attendent simplement de leurs élites qu'elles intègrent mieux leur parole, leurs idées et leurs contributions, mais aussi qu'elles soient en mesure de porter une vision.

Or ces attentes ne sont pas suffisamment prises en compte par la sphère dirigeante et les détenteurs traditionnels de l'autorité. L'exercice d'un pouvoir descendant et vertical continue trop souvent de prévaloir sur l'instauration de mécanismes participatifs mêlant consultation, horizontalité et co-construction. De ce décalage naissent la plupart des tensions auxquelles sont confrontées les sociétés contemporaines : explosion du vote populiste et de l'abstention, crise de l'éducation et de la presse, inadéquation des méthodes de management aux aspirations des générations Y (les 25-34 ans) et Z (les 15-24 ans), désaffection à l'égard du politique, repli identitaire et communautarisme excluant.

Il n'est qu'à songer à l'ascension éclair de Donald Trump, sur fond de fronde anti-establishment et de rejet des élites de Washington, dans un pays où 90 % des habitants ont vu leur revenu stagner ou diminuer au cours des trente dernières années¹⁰. Les succès électoraux du milliardaire n'ont rien d'étonnant dans la mesure où les « sachants » (sous-entendu : les partis républicain et démocrate) ont abandonné une large frange de la population et ignoré les attentes de la *middle class* américaine. Un phénomène similaire se produit dans l'Union européenne (UE) où les politiques de rigueur et les remèdes appliqués après la crise de 2008 ont affecté le quotidien et le pouvoir d'achat des classes populaires : « Le fait que cette politique "responsable" et ces sacrifices aient particulièrement bénéficié aux plus riches a contribué à nourrir une théorie du complot des élites contre

10. Daniel Cohen, *Le Monde est clos et le désir infini*, Albin Michel, août 2015.

les petites gens. L'augmentation des inégalités couplée au sentiment profond d'être coincé sur place nourrit l'exaspération¹¹. » À partir du moment où les individus sont exclus de la prise de décision et ont le sentiment qu'ils ne maîtrisent plus le cours de leur existence collective, ils préfèrent confier le pouvoir à des apprentis dictateurs et à des démagogues. Lorsque leur désir de participation et de co-construction achoppe sur des mécanismes politiques confiscatoires, ils privilégient le populisme et l'extrémisme pour mieux faire entendre leurs aspirations et leurs frustrations. À ce titre, le vote d'une majorité de Britanniques en faveur de la sortie de l'UE est aussi l'expression d'une angoisse face à un immédiat collectif (immigration, globalisation, robotisation, disruption, etc.) mal maîtrisé par les élites et un avenir qui semble plus excluant qu'« incluant ».

À l'aube d'une reconfiguration des logiques de pouvoir

Alors que le « renversement de la présomption d'incompétence » décrit par le philosophe Michel Serres atteint son climax, une partie de l'élite continue d'ignorer cette lame de fond : « Les Petits Poucets, anonymes, annoncent, de leur voix diffuse, que ces dinosaures, qui prennent d'autant plus de volume qu'ils sont en voie d'extinction, ignorent l'émergence de nouvelles compétences¹². » En chaussant leurs bottes de sept lieues, les Petits Poucets repoussent les frontières de la connaissance et de la hiérarchie vers d'autres horizons ; ils rendent de plus en plus obsolètes les logiques d'accaparement de l'autorité. En d'autres termes, il existe un fossé entre les vestiges de « l'ancien pouvoir » – « jalousement gardé », « inaccessible » et « piloté par

11. Abhijit Banerjee, Esther Duflo, « Nous avons mille raisons d'être heureux », *Lemonde.fr*, 18 août 2016.

12. Michel Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, mars 2012.

une poignée de leaders»¹³ – et les valeurs montantes des *homo numericus* que nous sommes tous en train de devenir. L'élargissement de notre champ des possibles, accentué par le digital, se heurte toujours à la survivance de modèles anachroniques et de relations asymétriques. Ce qui est vrai en politique et en entreprise l'est plus encore dans un domaine fondamental pour l'avenir d'un pays et de ses habitants : l'éducation. Si l'on se penche sur le cas de la France, on peut observer que les établissements publics n'ont pas suffisamment adapté leurs méthodes d'enseignement aux bouleversements de la révolution numérique et ne préparent pas assez rapidement les élèves à appréhender la complexité du monde actuel.

Dans ce contexte, seules une redéfinition de l'exercice du pouvoir et une réforme de l'institution scolaire permettront de surmonter ces difficultés et de capitaliser sur l'avènement d'un individu plus autonome et responsable. Durant les années à venir, le pouvoir appartiendra à ceux qui écoutent, co-construisent et nourrissent leur vision de ces flux informationnels ascendants. Quant aux citoyens-salariés-consommateurs, ils acquerront eux aussi une forme de souveraineté au sens où ils participeront à la prise de décision et seront des acteurs essentiels de la progression de l'intelligence collective. Délivrés du rôle de spectateurs auquel ils demeurent trop souvent assignés, ils passeront enfin de l'autre côté de l'écran. Au sein de cette société plus horizontale et renouvelée, la différence entre « sachants » et « profanes » se situera essentiellement au niveau du leadership.

13. Jeremy Heimans, Henry Timms, « Comprendre le nouveau pouvoir », *Harvard Business Review France*, août-septembre 2015.

De l'autonomie à la souveraineté de l'individu : une accélération de l'Histoire par le numérique

Des Lumières aux années 1960 :

le passage progressif de l'individu à l'âge adulte

Cette autonomisation n'est pas un processus nouveau et s'inscrit dans une perspective de temps long. Depuis l'époque des Lumières et l'effondrement des sociétés d'ordres, l'individu sort peu à peu de l'état de « minorité dont il est lui-même responsable. Minorité, c'est-à-dire incapacité de se servir de son entendement sans la direction d'autrui, minorité dont il est lui-même responsable, puisque la cause en réside non dans un défaut de l'entendement mais dans un manque de décision et de courage de s'en servir sans la direction d'autrui¹⁴ ». Ce passage progressif à l'âge adulte est sans doute l'une des dynamiques les plus saillantes des trois derniers siècles.

En « osant savoir » – soit le sens de l'injonction kantienne « *sapere aude* » – et en forgeant son libre-arbitre, l'individu moderne s'est peu à peu émancipé des hiérarchies traditionnelles et des carcans intellectuels. Il a ouvert les yeux sur les potentialités que lui offraient l'amélioration de ses connaissances et l'extension de ses libertés. Évidemment, cette évolution ne s'est pas faite du jour au lendemain. C'est une lente maturation, un cheminement chaotique qui a été ponctué par différentes étapes, à commencer par la conquête de droits politiques et sociaux entre la fin du XVIII^e siècle et le XIX^e. Dans notre pays, cette dynamique se double d'une spécificité très forte avec une valeur comme la laïcité qui est au cœur de l'identité hexagonale : bien que la France ait longtemps été la « fille aînée de l'Église », comme le veut l'expression

14. Emmanuel Kant, *Qu'est-ce que les Lumières?*, 1784.

consacrée, elle a été l'une des premières à inventer un modèle de société fondé sur l'autonomie vis-à-vis de la religion et des sujétions morales... ce qui explique sans doute pourquoi nous sommes si souvent la cible de mouvements obscurantistes. En s'attaquant à la France, les terroristes visent d'abord un symbole d'émancipation.

Mais, jusqu'au milieu du ^{xx}^e siècle, cette quête d'autonomie restait encadrée par l'État qui avait pris le relais de l'Église dans la conduite des âmes et des esprits : la plupart des individus continuaient de se conformer à un rôle et à une discipline sociale imposés par les institutions ; nous évoluions encore dans un monde « où le sens vient d'« en haut » ». Une seconde rupture s'est opérée au cours des Trente Glorieuses lorsque les individus ont gagné en sécurité matérielle et cherché de nouveaux moyens de se réaliser. À partir des années 1960, la révolution des mœurs et la montée d'une aspiration telle que l'« accomplissement personnel¹⁵ » ont rebattu les cartes au sein de la société.

Comme le note le sociologue Gilles Lipovetsky, il s'est produit « un bond en avant de la logique individualiste : le droit à la liberté, en théorie illimité mais jusqu'alors socialement circonscrit dans l'économique, le politique, le savoir, gagne les mœurs et le quotidien. Vivre libre sans contrainte, choisir de part en part son mode d'existence : point de fait social et culturel plus significatif de notre temps, point d'aspiration, point de droit plus légitime au yeux de nos contemporains¹⁶ ». Ce tournant majeur dans l'histoire du monde occidental a donné une nouvelle dimension au processus d'autonomisation en permettant à l'individu moderne

15. Ce processus est très bien décrit par le sociologue Jean-Claude Kaufmann, *L'Invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004.

16. Gilles Lipovetsky, *L'Ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, 1983.

de « s'auto-définir¹⁷ », de penser et d'effectuer des choix par lui-même, en dehors des principes édictés par l'État, la famille, l'école ou l'appartenance sociale. Depuis quarante ans, ce mouvement d'émancipation et d'horizontalisation ne cesse de s'accroître et de réduire l'écart qui sépare le citoyen ordinaire des détenteurs de l'autorité. Ces marqueurs identitaires et intellectuels, très prononcés en France, offrent d'ailleurs à notre pays de réelles armes pour aborder la compétition internationale au ^{xxi}e siècle : des valeurs comme le libre-arbitre, l'indépendance d'esprit et l'audace, ancrées dans notre culture nationale, sont essentielles pour briller dans la civilisation numérique.

*La révolution digitale, un nouveau saut dans le temps.
Bienvenue dans l'âge de la souveraineté individuelle !*

La période que nous vivons depuis l'apparition d'Internet et des outils numériques se situe dans le droit fil des quatre décennies passées : une montée en puissance des citoyens-salariés-consommateurs, que l'on appelle communément *empowerment* dans le monde anglo-saxon. Toutefois, ce qu'il y a d'inédit avec la révolution digitale, c'est qu'elle accélère cette dynamique d'autonomisation en conférant de nouvelles facultés aux individus. Ces derniers disposent enfin d'armes pour se faire entendre et être associés à la prise de décision, notamment grâce à la démocratisation de l'accès au savoir et à la multiplication des canaux médiatiques : « Le web ouvre une scène sur laquelle la société se donne en représentation. Elle y partage des informations que, jusqu'alors, elle ne s'était jamais montrées. La société démocratique sort de l'orbite de la politique représentative. [...] Car, sur Internet et grâce à Internet, [le] public sous contrôle s'est émancipé. Il prend la parole sans qu'on le lui demande. Il s'expose sans vergogne pour créer de nouveaux liens sociaux. Il produit des connaissances sans

17. Jean-Claude Kaufmann, *op. cit.*

s'en remettre à d'autres. Il définit lui-même les sujets dont il veut débattre. Il s'organise¹⁸. » Or cette reconfiguration de l'espace public ouvre la voie à une nouvelle ère : l'âge de la souveraineté individuelle, caractérisé par la fin de la rente des « sachants » et la volonté grandissante des « profanes » de participer à l'exercice du pouvoir.

*La popularité de Change.org, un symptôme
des progrès de la participation citoyenne*

Bien que cette transformation demeure inachevée, elle affecte la société à tous les niveaux. Dans la sphère citoyenne et politique, les possibilités d'engagement des individus sont démultipliées par Internet et les réseaux sociaux. Même « si la participation active au débat démocratique » reste « mesurée » dans l'Hexagone, on constate l'émergence de pratiques et de dispositifs qui témoignent d'un changement d'époque : environ deux tiers des Français affirment avoir signé une pétition en ligne (dont 37% plusieurs fois¹⁹). La popularité d'un site comme Change.org, qui dépasse les 100 millions d'utilisateurs, symbolise bien cette évolution des mentalités et ce désir de faire changer les choses « par le bas ». Il n'est d'ailleurs pas fortuit que les détracteurs comme les partisans de la loi El Khomri aient utilisé *Change.org* pour mobiliser leurs troupes et faire pression sur le gouvernement de Manuel Valls : ils savent que cet outil de mobilisation citoyenne est susceptible d'influer sur le cours des débats et d'infléchir les décisions politiques. Ainsi, la pétition en ligne devient un « catalyseur de renouveau démocratique » par « sa capacité à fédérer des mouvements d'opinion »²⁰ et à ressusciter une forme d'agora virtuelle.

18. Dominique Cardon, *La Démocratie Internet. Promesses et limites*, Seuil, septembre 2010.

19. Dentsu Aegis Network, *Think tank #culture_numérique*, « 6 propositions pour développer la mobilisation numérique citoyenne », Rapport 2014.

20. *Ibid.*

Une plate-forme comme Change.org peut même se targuer d'être à l'origine de mobilisations couronnées de succès²¹ : l'octroi de la nationalité française à Lassana Bathily, le héros de l'Hyper Cacher ; l'hommage rendu par François Hollande aux handicapés victimes du régime de Vichy et du nazisme ; la loi contraignant les supermarchés à distribuer leurs invendus alimentaires²². La politique n'est pas tout à fait devenue « la continuation du numérique par d'autres moyens » – pour pasticher la célèbre affirmation de Clausewitz²³ –, mais l'influence croissante de ces mobilisations 2.0 révèle un rééquilibrage des forces au profit de la société civile : les responsables au pouvoir ne peuvent plus donner l'impression de confisquer la souveraineté à leur seul profit et ignorer les aspirations de l'individu à co-construire les décisions. Les organes représentatifs (parlements, syndicats, partis politiques, etc.) ne réaffirmeront leur légitimité et leur raison d'être qu'à condition d'intégrer cette dimension dans leur mode de fonctionnement. La co-construction n'a pas vocation à les remplacer, mais à enrichir leur expertise, leur action et leur influence positive sur le quotidien des citoyens.

21. Marion Degeorges, « Change.org : le réseau social de la pétition dépasse les 100 millions d'utilisateurs », *Lesechos.fr*, 27 juin 2015.

22. Arash Derambarsh, le conseiller municipal de Courbevoie à l'initiative de cette loi, raconte dans son essai comment il a mobilisé l'opinion et alerté les pouvoirs publics grâce à cette plate-forme : « Le 19 janvier 2015, [...] nous avons lancé un appel via le site Change.org pour exiger que soit imposée à chaque supermarché l'obligation de redistribuer ses invendus à l'association de son choix. Au fil des semaines, les signatures se sont accumulées, toujours plus nombreuses. Une centaine de personnalités ont rejoint le mouvement, et [...] la pétition a réuni plus de 210 000 signatures » (*Manifeste contre le gaspillage alimentaire*, Fayard, 2015).

23. « La politique est la continuation de la guerre par d'autres moyens », écrivait le général prussien Carl von Clausewitz dans son traité militaire *De la guerre*.

*Approfondir le processus démocratique,
élargir les mécanismes de dialogue*

C'est en prenant acte de cette volonté des individus que les autorités britanniques ont décidé d'institutionnaliser une rubrique « *Petition the Government* » sur le site gov.uk : n'importe quel internaute du pays peut « lancer une pétition pour défendre une cause, un changement dans une politique publique ou même modifier la loi ». À partir d'un certain seuil de signatures, ces contributions citoyennes peuvent être discutées par la Chambre des communes²⁴. Les « sachants » doivent accepter cette intrusion des « profanes » dans le processus démocratique. Refuser que les citoyens s'emparent de problématiques d'intérêt général et expriment leur souveraineté – comme ont pu le faire des défenseurs du *Remain* en Grande-Bretagne ou certains écologistes français contestant la légitimité du vote après la victoire du « oui » lors du référendum sur l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes – contribue à démonétiser le discours des responsables politiques. Ceux qui s'estiment détenteurs d'une rente sur la prise de décision et l'expertise liée à certaines thématiques ne rendent pas service à la démocratie. Les individus manifestent un désir de souveraineté grandissant contre l'exclusivité de la représentation et de l'intelligence que s'arrogent certaines organisations syndicales, patronales et politiques. Il est souhaitable que des sujets autrefois débattus dans les sphères associatives et technocratiques, tels que l'aménagement du territoire et la construction d'un aéroport, redescendent dans l'arène démocratique et soient discutés par un plus grand nombre de citoyens.

À l'image de ce que propose l'article 2 de la loi El Khomri²⁵, qui donne de l'autonomie aux entreprises et aux salariés dans la

24. Dentsu Aegis Network, *op. cit.*

25. Cf. chapitre V.

conduite de leur destin collectif, il faut encourager ce dialogue sur le terrain, en complément aux mécanismes existants. C'est d'ailleurs cette philosophie qui a prévalu lors du Grenelle de l'Environnement, en s'appuyant sur le principe de « la gouvernance à cinq » : « l'État, les collectivités locales, les entreprises, les syndicats (ce qui a permis de faire entrer plus systématiquement une dimension sociale dans les débats et les échanges), et les associations de protection de l'environnement, qui – pour la première fois – ont été admises dans ce type de discussions ». Deux mois (du 15 juillet au 25 septembre 2007) ont été consacrés aux échanges dans des groupes de travail avant que les publics concernés ne soient consultés, que les négociations s'engagent entre les diverses parties prenantes et n'aboutissent aux lois du 3 août 2009 et du 12 juillet 2010 (dites « Grenelle I » et « Grenelle II »). Cette démarche, fondée sur le consensus et la démocratie participative, est un bon exemple des vertus du travail collaboratif²⁶.

Portrait des générations Y et Z

Les valeurs des « Millenials »

Ce désir d'autonomie et de participation est encore plus frappant en entreprise avec l'arrivée des générations Y et Z sur le marché du travail. Ces *Millenials*, qui représentent environ 12 millions de personnes, ont investi depuis une dizaine d'années les organisations. Cette jeunesse est certes loin d'être homogène dans son rapport à la vie, au monde et au travail, mais elle partage une expérience et un usage des outils digitaux qui la rend singulière vis-à-vis de ses aînés, souvent à la peine pour en décrypter les

26. Jean-Luc Pissaloux, « La démocratie participative dans le domaine environnemental », *Revue française d'administration publique*, n° 137-138, 1/2011.

codes : c'est le choc numérique qui questionne les méthodes de management et la légitimité des dirigeants.

En effet, cette population, notamment pour la partie la mieux formée, se caractérise par cinq traits distinctifs. Premièrement, elle érige l'expérience comme mode principal d'apprentissage. Sa pratique de la technologie digitale a émoussé son rapport au savoir académique. Deuxièmement, elle sait que la notion de carrière linéaire est obsolète. Son aspiration est de vivre plusieurs expériences professionnelles différentes. Troisièmement, elle croit aux principes plus qu'aux institutions. Le parcours de ses parents, parfois brisé, l'a rendue sceptique vis-à-vis des grandes organisations : 70 % des *Millenials* ne s'identifient pas au modèle traditionnel de l'entreprise car il le juge peu innovant, stressant, arbitraire, frustrant et déshumanisé. Quatrièmement, elle veut contrôler et partager le pouvoir. Sa posture est d'accorder ou de retirer en permanence son soutien aux autorités formellement identifiées. Cinquièmement, elle abolit les frontières. Ses statuts de travailleur, citoyen ou consommateur sont intimement mêlés : elle privilégie la culture du « *et* » à la culture du « *ou* ». Capable de combiner les contraires, cette génération est profondément attachée au travail collectif, mais est farouchement chevillée à la reconnaissance individuelle : elle marie volontiers l'enjeu des valeurs et l'exigence de la rémunération. Ce qui la définit, c'est la reconnaissance de talents différenciés qui expriment leur singularité dans une perspective collaborative. Les entreprises sont désormais priées de lui offrir une aventure plutôt qu'une carrière, et en même temps de lui décerner des récompenses plutôt que des promesses.

De l'ère du « ou » à l'ère du « et »

On a longtemps dit que « choisir c'était renoncer ». Sans doute vrai à une certaine époque, cet adage perd aujourd'hui sa perti-

nence et son bien-fondé. Le fait que nos parents n'aient pas eu l'opportunité de réconcilier différentes dimensions ne veut pas dire que les générations actuelles ne le pourront pas : choisir entre une belle carrière ou une vie de famille harmonieuse, l'insouciance de la jeunesse ou les responsabilités de l'âge adulte, l'engagement ou l'exploration, la légèreté ou l'argent. Les générations précédentes naviguaient entre ces choix facilement en acceptant le sacrifice d'une option au profit de l'autre. La génération actuelle grandit dans la certitude qu'elle peut obtenir tout et son contraire, au même moment, et sans conflit. Tel est le sens de la culture du « et ».

Comme le précise Alexandre Malsch, cofondateur du site Melty, ces marqueurs culturels sont encore plus accentués chez la génération Z. Le système de la récompense – directement issu de la « *gamification* » de la vie quotidienne et digitale, mais aussi de la pratique régulière du e-sport (850 000 Français participent à des compétitions de jeux vidéo²⁷) – est un langage naturel : sensible à la notion d'*achievement* (exploit), la génération Z construit son profil personnel et professionnel à base de badges, de trophées et de *rewards*. Le ministère de la Défense s'est d'ailleurs adapté à cette nouvelle donne avec l'utilisation de *serious games* afin d'attirer les talents et la mise en œuvre de campagnes de recrutement pour l'armée de terre ou la gendarmerie inspirées des codes du jeu vidéo.

Pour ces nouveaux arrivants, deux autres spécificités apparaissent. D'une part, les nouvelles technologies sont considérées comme un dû qui ne supporte ni problèmes, ni pannes, ni réglages.

27. 398 000 y participent très régulièrement, comme ils pourraient pratiquer le football ou le tennis. À titre d'illustration, cela représente plus de licenciés que « la Fédération française de rugby (327 818 licenciés en 2014, 8^e fédération unisport comportant le plus d'adhérents » (Secrétariat d'État au Numérique, *E-sport. La pratique compétitive du jeu vidéo*, Rapport intermédiaire, mars 2016).

La frustration est immédiate en cas de difficulté numérique à monter un projet. D'autre part, leur personnalité ne se range plus dans une case définie : l'individu est polymorphe. Les jeunes de la génération Z revendiquent leur non-appartenance et leur diversité ; ils cochent toutes les cases, contrairement à la génération X (les 35-49 ans) qui se définit toujours par des catégories cloisonnées (l'origine sociale, la nationalité, la sexualité, la profession, le clivage gauche/droite, etc.) ou même à la génération Y qui abolit les frontières mais continue de s'inscrire dans des communautés ou des tribus. Facebook est leur carte d'identité ; Snapchat, le reflet de leur réalité sans filtre²⁸.

Baignés dans les outils de communication à distance et les réseaux sociaux, tous ces *Millennials* sont adeptes de la transparence et du feed-back permanent, demandeurs de sens et en quête d'accomplissement. Face à leur impatience, leur exigence et leur appétence pour le numérique, le dirigeant doit surmonter le choc. Plutôt que de les affronter ou de les éviter, il lui faut accepter de gérer trois contradictions. D'abord, le leadership qui entraîne les équipes n'est accepté qu'à condition d'une extrême humilité. Ensuite, embarquer toute l'entreprise vers la « chasse au trésor » et l'« aventure » n'est efficace que si l'on autorise, en parallèle, la dispersion des forces qui favorise l'innovation. Enfin, l'équilibre d'une organisation n'est dorénavant plus possible sans accepter d'en lâcher partiellement le contrôle. Le leader doit, lui aussi, abdiquer une partie de sa souveraineté afin de « libérer l'entreprise » et maximiser « l'autonomie des équipes »²⁹.

28. Ces chiffres et ces conclusions sont issus des travaux menés par le *think tank* #culture_numérique Dentsu Aegis Network pour sa troisième édition (<http://www.culturenumerique.eu/>), et nourris par les analyses de l'éditeur de contenus Manageris et de son président, Étienne Baerd : « Arrivée des *Millennials* : défis et opportunités face aux transformations en cours », mai 2016.

29. Manageris, *op. cit.*

Les managers, des « immigrés » en entreprise ?

Au fond, la plupart des organisations sont confrontées à une phase de transition des modes de management. Les générations Y et Z remettent en cause le paradigme hérité du fordisme et du taylorisme. Le fonctionnement pyramidal et la toute-puissance des managers apparaissent de moins en moins adaptés aux attentes des nouveaux entrants : « L'autonomie constitue [...] une caractéristique déterminante de cette génération [...] : "La génération précédente recherchait des mentors, alors que cette génération [...] privilégie l'entraide"³⁰. » Pour aller plus loin, on pourrait même dire que de nombreux managers sont devenus des « immigrés » au sein de l'entreprise, un statut autrefois dévolu aux jeunes diplômés. Dans le monde d'hier, on considérait que ces derniers étaient vierges de tout savoir, à l'exception de leur bagage scolaire. À cet égard, les managers jouaient un rôle de guide et de mentor, sur le modèle du compagnonnage ; ils accompagnaient les recrues sur les chemins de la connaissance et de l'affranchissement, à l'image du compagnon transmettant l'art et la tradition de son métier à l'apprenti.

Désormais, les relations ont profondément changé : par leur façon de penser, leur capacité à travailler selon des logiques collaboratives et leur maîtrise des outils numériques, beaucoup de jeunes diplômés apportent un savoir-faire que les plus anciens ne maîtrisent pas. Ce renversement du rapport entre « sachants » et « profanes » transforme le manager en un « immigré », étranger aux codes de la nouvelle génération dans sa propre entreprise : beaucoup de jeunes ont tendance à considérer les plus âgés comme des ringards, et non des sages. Dans cette perspective, tout l'enjeu

30. Patrice Barbedette, « Votre stratégie RH est-elle prête à accueillir les *digital natives* ? », *Lesechos.fr*, 9 décembre 2014.