

POUR UNE
RÉVOLUTION
DE LA
CONFIANCE

Michel Hervé

POUR UNE
RÉVOLUTION
DE LA
CONFIANCE

*Réformer l'école,
refonder l'entreprise,
transformer la société*

DUNOD

© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-081065-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	1
I. Savoir être	17
1. Critique du conformisme	19
2. Le développement de la singularité	33
3. Critique de la rationalité technique	47
4. Réformer l'école	69
II. Créer	91
5. Le besoin de créer	93
6. Faire ensemble	109
7. Être avec la nature	127
8. L'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle, au-delà de l'intelligence augmentée	137
III. Refonder l'économie et l'entreprise	147
9. De la comptabilité du temps au compte personnel	149

10. Économie du don, économie de marché et économie de rareté	173
11. Vers le management concertatif	189
12. Refonder l'entreprise.....	227
Conclusion	243

Introduction

Nous sommes à la croisée des chemins. Derrière nous, une longue ère monarchique dominée par la culture du chef. Devant nous, trois possibilités : le chaos, la dictature ou la démocratie. Face aux troubles sociaux que les dérèglements climatiques ne vont pas manquer d'entraîner, nos sociétés peuvent sombrer dans la guerre civile, recourir à des chefs à poigne ou faire le choix de la fraternité. Ce livre défend fermement cette troisième voie. La monarchie centralisatrice ne doit pas faire place à la lutte de tous contre tous ou à des chefs autoritaires mais à la démocratie concertative. Nous verrons ainsi comment passer de la verticalité à l'horizontalité, d'une société de pères à une société de pairs, de l'uniformité à la singularité, du repli au don et au contre-don, du représentatif au participatif et du consultatif au concertatif.

Bien des outils existent aujourd'hui (notamment numériques) pour réaliser cet idéal, auquel la jeune génération semble particulièrement sensible. Mais les obstacles ne manquent pas non plus. Comme je le développais dans mon dernier ouvrage, quatre révolutions sont nécessaires pour parvenir à la démocratie concertative¹.

1. HERVÉ Michel, *Une nouvelle ère : sortir de la culture du chef*, Paris, éditions François Bourin, 2015.

– Nous devons adopter un regard *synthétique* sur le monde, plutôt qu’une vision analytique qui le divise et une vision centralisatrice qui l’uniformise. Le tout doit être le fruit de l’agrégation des parties. C’est l’addition des volontés et des stratégies particulières qui doit déterminer le mouvement et la direction de l’ensemble.

– Nous devons préférer l’*ambivalence* et la *complexité* à la binarité. Il faut cesser de penser par couples contraires : nature/culture, hommes/femmes, dominants/dominés, droite/gauche, conservateurs/révolutionnaires, passé/futur, etc. Ces pôles apparemment opposés ne peuvent en fait aller l’un sans l’autre, et bien souvent, ils ne sont que le reflet l’un de l’autre. Au lieu de penser soit X soit Y, nous devons penser X *et* Y. Prenons l’exemple des bactéries : suivant les personnes et les contextes, elles peuvent représenter des alliées ou des menaces, un vaccin ou un foyer d’infection. Mais elles sont toujours potentiellement les deux à la fois.

– Il faut également passer d’une causalité linéaire à une *causalité boucle*. J’emprunte ici à la cybernétique son concept clé de « rétroaction », en vertu duquel l’effet d’une action rétroagit sur sa propre cause. Ce mécanisme est utilisé par exemple dans les thermostats, qui ajustent continuellement la climatisation d’une pièce à la température qui y règne. Mais c’est surtout le principe régulateur de notre écosystème, où tous les organismes interagissent entre eux et s’équilibrent les uns les autres.

– Nous devons enfin abandonner la logique prédictive au profit de la *logique effective*. Il faut renoncer à la planification de nos actes dans leurs moindres détails et à la prédétermination de nos objectifs. Fixer un but génère du stress, et le

stress inhibe la créativité. Il faut savoir au contraire sauter dans l'inconnu et faire place à l'aléatoire. Le chemin doit se faire en marchant.

Comment parvenir à réaliser ce changement de paradigme ? La première étape consiste à cesser d'être un exécutant pour devenir un *entrepreneur*, au sens métaphorique du terme. Il ne s'agit pas de demander à tout le monde de créer son entreprise mais d'inviter tout un chacun à envisager sa vie comme sa propre création. L'entrepreneur cumule l'énergie du col bleu, l'intelligence rationnelle et logique du col blanc, et l'esprit de finesse intuitive que je nomme le col rouge en référence au matador qui met en œuvre cette qualité avec sa muleta rouge face au taureau pour ne pas se faire encorner et que nous retrouvons chez le chercheur et l'artiste. Autrement dit, l'entrepreneur est un col tricolore.

Nous devons ensuite réformer en profondeur les institutions existantes selon les principes de la démocratie concertative. Pour la définir simplement, une démocratie concertative est faite d'un emboîtement de petites communautés où les représentants sont avant tout les serviteurs des représentés. Un tel système fait remonter les décisions de la base au sommet, et non l'inverse, disséminant les pouvoirs au lieu de les concentrer. Il repose sur des communautés de quinze à vingt personnes décidant ensemble de manière collégiale et confiant à un représentant la responsabilité de faire valoir leurs décisions à l'échelon supérieur, composé lui aussi de quinze à vingt personnes décidant de manière collégiale et confiant à un représentant la responsabilité de faire valoir leurs décisions à l'échelon supérieur, et ainsi de suite, depuis la communauté de quartier ou de village jusqu'à la planète entière en passant

par la nation et par l'Europe. Dans une démocratie concertative, les représentants ne décident rien et ne représentent que le groupe dont ils sont issus.

Je plaide ainsi pour l'instauration d'une véritable *démocratie concertative*, aussi bien en politique que dans les entreprises, les écoles, les universités, les hôpitaux et les familles. En ces temps troublés et lourds de menaces, il ne faut pas céder à la tentation du repli sur soi et des chefs à poigne. Face aux incertitudes économiques, aux périls climatiques et aux dangers populistes, la démocratie est sans doute notre meilleure planche de salut.

Mais pas n'importe quelle forme de démocratie. Une démocratie transparente, inclusive, permanente et générale. La démocratie concertative que je propose va plus loin que la démocratie représentative (qui consiste à élire des représentants à échéances régulières entre lesquelles ils font à peu près ce qu'ils veulent), et elle va plus loin aussi que la démocratie participative (qui consiste à simplement consulter les gens pour ensuite les enjoindre de suivre tel ou tel leader). Dans une démocratie concertative, chacun décide avec les autres, en discutant, en faisant des compromis, de manière à marier les intérêts divergents. Il ne s'agit pas pour un dirigeant de prendre le pouls de diverses parties prenantes puis de décider en son âme et conscience. Il s'agit pour ce dirigeant, de permettre aux parties prenantes de se mettre d'accord et de décider elles-mêmes de l'avenir qu'elles veulent construire ensemble et de la manière dont elles veulent le construire. Ce système repose sur une idée simple et de bon sens : bien mieux que la délégation, la consultation ou la représentation, la concertation produit de

l'intelligence collective et de la fraternité tout en permettant à chacun de développer ses potentialités individuelles.

Le pivot de la démocratie concertative est la *fraternité*. La plupart des livres sur la démocratisation du politique ou sur « l'entreprise libérée » mettent la *liberté* au centre de leur projet. Il s'agit de « libérer les énergies », de se « défaire des archaïsmes », d'« éliminer les barrières » et de s'« exonérer des contraintes »... Autant de discours qui ressemblent souvent davantage à des dépliants publicitaires qu'à des analyses rigoureuses du monde dans lequel on vit et des contraintes qu'il impose inévitablement. Selon moi, le principe de fraternité est beaucoup plus important que le principe de liberté. Comme nous le verrons, la liberté peut exister sans fraternité, tandis que la fraternité produit nécessairement de la liberté. La base de la société démocratique, ce n'est donc pas l'individu, c'est le groupe. Et la matière première qui permet aux groupes de fonctionner de façon démocratique, c'est la confiance.

Depuis que j'ai publié mon dernier livre, dans lequel je discutais en détail de ces questions, j'ai eu l'occasion de rencontrer beaucoup de jeunes entrepreneurs et des centaines d'acteurs de la vie publique intéressés par la démocratie concertative. Ce faisant, je me suis rendu compte du chemin qu'il reste à faire pour changer les choses, mais j'ai surtout mesuré la prégnance de l'imaginaire hiérarchique et bureaucratique dans notre société. Beaucoup de mes interlocuteurs avaient beau écouter mes explications et voir le fonctionnement très concret de mon entreprise, ils ne parvenaient pas à en comprendre la logique. Moi qui baigne dans ce système depuis un demi-siècle, j'oublie parfois à quel point il va à contre-courant des représentations et des manières de penser dominantes, et combien son adoption

nécessite une véritable conversion du regard. Autrement dit, une grande partie du chemin qui reste à faire devra être fait dans les têtes. C'est tout l'objet de ce livre.

Il s'agit donc d'une sorte de guide pour nous aider à imaginer et à bâtir une société qui fonctionne non pas grâce à l'affrontement mais à la coopération. Un monde fondé sur la concertation, le partage, l'attention à l'autre et la redistribution des pouvoirs, des savoirs et des richesses.

Cette forme d'organisation doit être au fondement de la réforme de toutes nos institutions. L'école peut paraître très différente de l'État, et l'État très différent de l'entreprise, mais il est cependant possible de dupliquer ce modèle de gouvernance d'une organisation à l'autre, comme je l'ai fait au sein de mon entreprise Hervé Thermique et dans la ville de Parthenay, dont j'ai été maire.

Nous devons également cultiver avec soin les germes de la société future les plus prometteurs. Ces germes sont la jeune génération, Internet et l'écologie. Ces avant-gardes de la nouvelle ère nous montrent chaque jour de nouvelles manières de construire et d'instituer du commun. Quand je les observe, je suis convaincu que nous avons les moyens d'affronter les enjeux considérables qui sont devant nous. Nous pouvons assurer la croissance et l'emploi, nous pouvons garantir la démocratie et la sécurité, nous pouvons promouvoir la fraternité et l'égalité, et nous pouvons faire tout cela tout en préservant la planète. Ce n'est pas une mince affaire, mais il n'y a là rien d'impossible pour peu que nous sortions de la culture du chef.

Je n'aime pas les dichotomies, qui révèlent souvent une manière de penser binaire et sans nuance, mais on peut dire

pour simplifier qu'il existe deux grandes manières de fonctionner collectivement : soit en recourant au *contrôle*, soit en recourant à la *confiance*. Dans les groupes ou les sociétés qui reposent principalement sur le contrôle, on se méfie de l'individu, toujours susceptible de tricher, de mal faire, de mentir, de manipuler, de se conduire de manière irrationnelle, de tirer au flanc ou de profiter des autres. Face à cet animal irresponsable et malhonnête que serait l'être humain, il serait indispensable de déployer de nombreux instruments de surveillance et de contrôle, afin de vérifier l'adéquation de chacun avec les standards et les objectifs en vigueur. Dans de telles sociétés de défiance, chacun est suspect jusqu'à preuve du contraire. Le pouvoir est ainsi concentré entre les mains d'une oligarchie qui se veut dépositaire du bien commun.

Au contraire, dans les groupes ou les sociétés qui reposent sur la confiance, on part du principe que l'individu est bon en soi. Pourvu qu'on lui en laisse les moyens, chacun veut généralement bien faire, participer productivement à des activités utiles et contribuer au bon fonctionnement de la société. Certes, il y aura toujours un petit nombre d'individus pour contourner les règles collectives, pour tricher, mentir ou manipuler, mais faut-il pour autant façonner les règles de vie en commun en fonction de cette petite minorité malhonnête ? Va-t-on mettre des cadenas et des policiers partout au prétexte qu'il y aura toujours quelques voleurs ? Dans de tels collectifs fondés sur la confiance, le contrôle ne disparaît pas, mais il intervient *a posteriori*, quand un individu a trahi la confiance des autres, et il s'applique jusqu'à ce que cet individu ait regagné leur confiance.

La discipline, la surveillance et le contrôle qui sont au cœur du fonctionnement de l'école sont également au centre

du fonctionnement de l'État et de la très grande majorité des entreprises. Mais, nous le verrons, des écoles fondées sur la confiance existent, y compris en France, et elles donnent des résultats surprenants. Ces écoles peuvent nous servir d'exemples de ce que pourrait être une société basée sur la confiance et l'horizontalité, et non sur le contrôle et la culture du chef. Si de telles écoles étaient la norme, la société serait sûrement beaucoup plus égalitaire et redistributrice. Les citoyens auraient l'habitude de prendre part aux décisions qui les concernent et ils auraient acquis les savoir-être nécessaires à l'écoute, à la discussion et à la concertation.

L'une des thèses de ce livre, est que le contrôle est contre-productif : il coûte cher, il marche mal, il produit de la défiance, il pénalise les gens honnêtes et il peut même inciter à la tricherie. Le pouvoir produit du contre-pouvoir, comme on l'a vu avec l'exemple de Macron et les Gilets jaunes. Il produit de l'affrontement, de la défiance, des camps raidis sur leur position qui voient le monde en noir et blanc sans aucune nuance de gris. La confiance, au contraire, permet aux individus à s'épanouir dans leur singularité et de construire de l'harmonie. Cela peut sembler naïf à première vue, mais croyez-moi, si on transformait nos sociétés pour les faire reposer sur la confiance et non plus sur le contrôle, tous les aspects de votre vie seraient touchés.

Pour faciliter la discussion qui va suivre, je vous propose d'appeler les individus confiants des « dauphins », et les tricheurs des « renards ». Entre les deux, on peut identifier des « moutons », qui manquent de confiance en eux et tendent à se conformer sans réfléchir aux injonctions du chef ou du sous-chef, que celui-ci soit un dauphin ou un renard. Nous verrons que le fonctionnement de nos sociétés tend à produire des

renards et des moutons bien plus que des dauphins, et qu'il est urgent de changer cela. Nous sommes actuellement dans une période de transition entre deux ères. Comme disait Gramsci, «le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et dans ce clair-obscur surgissent les monstres». Et de fait, hélas, de Trump à Bolsonaro, les exemples de monstres ne manquent pas de nos jours !

Cette grande transition civilisationnelle dans laquelle nous nous trouvons a été provoquée par la dernière vague de mondialisation, et peut-être plus encore par Internet. Internet nous offre une opportunité immense de bâtir un monde horizontal et transparent, mais il est aussi gros de menaces et de dérèglements, et il offre des instruments de contrôle dont n'aurait jamais osé rêver l'Okhrana, la police secrète de l'Empire russe il y a un siècle. Il est également évident que si le numérique peut permettre de démasquer les renards, il leur donne aussi du pouvoir, comme le montre la prolifération des rumeurs et des *fake news*. Dans un monde horizontal et transparent, il n'est pas de pire poison que le mensonge. Car le mensonge crée de la défiance, appelle le contrôle et mine la fraternité. L'une des forces de la démocratie concertative, c'est justement de faire en sorte que le mensonge ne rapporte plus.

Avant d'envisager les pistes de démocratisation de notre société, permettez-moi une dernière remarque. Depuis 2012 et l'essor du *deep learning*, les progrès de l'intelligence artificielle ont accentué encore davantage les bouleversements initiés par le numérique. Dans les années qui viennent, l'intelligence artificielle va probablement révolutionner le fonctionnement de nos sociétés. Une part croissante de nos connaissances va être incorporée dans nos outils. Prenons

l'exemple de l'hôpital, où l'on voit déjà des algorithmes et des robots lire des radios, formuler des diagnostics et procéder à des opérations chirurgicales. Ces bouleversements ne rendent pas l'humanité obsolète : le jour où les robots prendront en charge l'ensemble du fonctionnement de la société n'est pas pour demain ! Mais l'intelligence artificielle nous amène à repenser la place et le sens du travail humain. Dans les hôpitaux, pour garder cet exemple, plus nous recourrons à l'intelligence artificielle et plus nous devons développer de la relation humaine, de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle. Plus nous serons entourés de robots et plus nous devons individualiser les soins. Typiquement, la manière dont une infirmière se comporte avec un malade a un impact sur sa guérison et peut l'aider ou non à surmonter la maladie. L'enjeu de l'hôpital, c'est d'instaurer un lien bénéfique avec les malades. Malheureusement, l'organisation mi-militaire, mi-managériale des hôpitaux français, laisse aujourd'hui peu de place à la personnalisation de l'acte de soin. La démocratie concertative est, ici aussi, un excellent moyen de donner au personnel la possibilité d'être plus humain et de sortir de la stricte obéissance à des standards et à des normes qui ne prennent pas en compte la spécificité de chaque malade et de chaque maladie.

C'est valable aussi pour l'école, comme on le verra : la base du management concertatif, c'est le savoir-être, et comme le savoir-être s'apprend en grande partie à l'école, on ne réformera pas les entreprises sans réformer aussi le système éducatif. Mais c'est valable aussi pour la police et la justice par exemple, où l'humain est un élément central et appelle un type d'intelligence que seuls les humains possèdent : l'intelligence émotionnelle.

Les humains ont en effet la propriété d'être abductifs. L'abduction, c'est la capacité à agir dans l'incertain, à s'adapter à des situations singulières, à réagir de manière empathique. C'est tout le contraire du standard, du prescrit, du prédéterminé, du protocole que l'on suit à la lettre sans se poser de questions, comme le veut ce taylorisme obtus qui a colonisé toutes nos institutions. Le risque d'une société qui confierait trop de pouvoir aux algorithmes, c'est un appauvrissement général de la réalité. Car les algorithmes ne peuvent traiter que ce que les humains savent mesurer. Ils ont besoin de chiffres, de données, de mesures, et ils rejettent dans le néant tout ce qui n'est pas mesurable, même si ce rebut fait la spécificité du phénomène qu'ils ont à traiter. On m'a raconté un jour l'histoire d'un fromager qui avait acheté un robot pour retourner ses fromages et qui avait licencié ses employés. Il s'était vite rendu compte que ses fromages perdaient en qualité car le robot, programmé pour retourner tous les fromages au même moment, ne prenait pas en compte l'état d'affinage particulier de chaque fromage et les traitait de manière uniforme. Toutes proportions gardées, c'est ainsi que fonctionnent beaucoup d'institutions, l'école exigeant par exemple que tous les enfants d'une classe d'âge donnée aient acquis exactement le même stock de savoirs, quelles que soient leurs singularités individuelles, leurs désirs et leurs centres d'intérêt. Il est plus que temps de faire les choses autrement.

La première partie de ce livre traitera d'un sujet fondamental : le *savoir-être*. À l'heure où les savoir-faire changent en permanence et sont de plus en plus pris en charge par des machines, il est important pour les individus de développer ce qu'ils ont de plus spécifiquement humain et de plus profondément singulier : leur histoire, leur personnalité, leur curiosité, leur sensibilité,

leur intelligence émotionnelle, leur capacité à faire corps avec d'autres, leur empathie. Le sociologue Roger Sue écrivait ces dernières années que «le travail sur la valorisation du capital humain, sur la santé, sur le développement des capacités d'ensemble de chacun, qualités et compétences, tend à devenir la toute première activité économique en termes d'emploi¹». Seulement, «produire» du «capital humain» demande des compétences extrêmement fines. Un savoir-être ne s'acquiert pas comme un savoir-faire: c'est une question d'expérience, de sensibilité, de relations. C'est une connaissance qui nécessite de *faire connaissance*, de se frotter aux autres et de coopérer avec eux. On ne peut pas former ces individus comme l'étaient les ouvriers d'usine au début du xx^e siècle, et on ne peut pas les manager de la même façon non plus. Le xxi^e siècle n'a pas besoin d'ouvriers spécialisés, il a besoin d'entrepreneurs. Il n'a pas besoin d'exécutants, il a besoin d'artistes.

Comme le montrera aussi cette première partie, plus le monde change et plus les individus ont besoin de créer du sens. Et comme ils ne peuvent plus se tourner vers la tradition pour donner un sens à leur existence, ils doivent trouver eux-mêmes la signification de leur vie. Alors que les dauphins sont parfaitement à l'aise dans un tel monde, les moutons le trouvent anxiogène et les renards se sentent obligés de tricher pour donner d'eux une image flatteuse. Nous verrons comment remédier à cela.

En réponse aux effets déshumanisants de la rationalité technique, qui réduit le monde et l'existence à des bits d'information

1. SUE Roger, *Sommes-nous vraiment prêts à changer ? Le social au cœur de l'économie*, Paris, Les liens qui libèrent, 2011, p. 59.

et à des stimuli rationnellement conçus, la démocratie concertative et le savoir-être sont des leviers devant nous permettre de reprendre possession de notre vie et de notre destin collectif.

Le savoir-être est la base de la fraternité. C'est ce qui permet d'être en empathie avec les autres et de faire corps avec eux. Pas d'intelligence collective sans intelligence émotionnelle. Et donc pas d'innovation sans développement du savoir-être. Cela implique de réformer l'école, car c'est là que s'apprend le savoir-être.

La deuxième partie du livre concernera la *création*. La spécificité de l'être humain, c'est sa capacité d'innovation, que lui permet son cerveau limbique. L'intelligence artificielle ne peut pas imaginer de l'inconnu, mais seulement reproduire du connu. Il faut ainsi sortir de la logique binaire propre à la rationalité instrumentale et aux ordinateurs pour embrasser la logique quantique et l'ambivalence. Cela peut sembler complètement utopique aux lecteurs de culture cartésienne, mais nous verrons que ce n'est pas si compliqué.

La création, nous l'avons vu, requiert du collectif. Le génie solitaire est un mythe, et l'on sait désormais que la création et l'innovation sont des processus sociaux, fondés sur des accumulations de connaissances, des échanges, des emprunts et des pollinisations croisées. L'enjeu que le réchauffement climatique pose à notre civilisation n'est pas seulement de « vivre ensemble », car on peut bien vivre ensemble les uns à côté des autres comme des vaches dans un champ. L'enjeu des générations présentes et des générations à venir est plutôt de créer ensemble, à travers la force du collectif, une société respectueuse des individus et de l'environnement. On ne résoudra pas le défi écologique en créant des bureaucraties mondiales.

Il faut au contraire créer des communautés locales (autour d'un bien commun comme une rivière, une forêt ou un lac par exemple), capables de coconstruire des règles pour préserver ce bien commun sans intervention d'une autorité extérieure.

On ne résoudra pas non plus le défi écologique en confiant le pouvoir à des machines et à des algorithmes. L'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle sont autrement plus puissantes que l'intelligence augmentée. Des cerveaux humains rassemblés font mieux que des microprocesseurs en réseau. La grande force et la grande richesse d'Internet, ce ne sont pas les algorithmes de Google, c'est le web 2.0 et le partage des connaissances. Internet permet en effet une interconnexion des cerveaux à l'échelle planétaire, et comme nous le verrons il faut s'en réjouir et tirer le meilleur de ce fabuleux générateur de créativité.

Enfin, la troisième et dernière partie de ce livre montrera des pistes de *refondation* de notre système économique. L'entreprise et l'économie de marché sont des inventions formidables, mais elles sont aujourd'hui dévoyées au profit d'une élite et au détriment de la planète et de la majorité de ses habitants.

Afin de transformer l'économie de marché en une économie véritablement humaine, il est important tout d'abord que nous passions de la comptabilité du temps au compte personnel. Cela consiste à mesurer non plus le temps passé à travailler mais les résultats du travail (de la même manière que les enfants ne doivent plus apprendre en vue d'avoir une bonne note mais parce qu'ils comprennent l'utilité du savoir qui leur est proposé).

Ensuite, il est important de développer aussi une économie du don et du contre-don. Le don n'est pas un luxe mais une

nécessité pour survivre, car donner c'est créer un lien, une obligation, une réciprocité, et c'est donc finalement renforcer la fraternité. Schumpeter parlait de la destruction créatrice, qui consiste à voir une innovation détruire et remplacer un mode de production existant. Je pense qu'il faut développer au contraire la création destructrice. Je prône ainsi l'instauration, pour compléter le PNB (produit national brut), d'un nouvel indicateur de richesse, le PFB (partage, fraternité, bienveillance). J'y reviendrai.

Au sein des entreprises, il est nécessaire de transformer radicalement les méthodes de management. Je montrerai ainsi la richesse et la force du management concertatif, que j'expérimente au sein du Groupe Hervé depuis plus de quarante ans. Mais cette refondation interne des entreprises ne peut suffire en elle-même. Elle doit s'accompagner d'une révolution des relations que l'entreprise entretient avec son environnement, qu'il s'agisse de ses clients, de ses riverains, des pouvoirs publics ou encore des journalistes. Chaque entreprise doit se poser la question de son utilité sociale et de sa responsabilité sociale. Elle ne doit pas se contenter d'être socialement et écologiquement responsable, elle doit être aussi empathique et transparente. En deux mots, chaque entreprise doit créer du lien et créer de l'humain.

Le savoir-être et la démocratie concertative sont les clés d'une société créative et innovante, égalitaire mais attentive aux singularités de chacun, pariant sur l'intelligence collective et émotionnelle sans verser dans les travers de la rationalisation à l'excès. En misant sur la confiance plutôt que sur le contrôle, nos sociétés peuvent retrouver les clés de leur destin et affronter les prodigieux défis du XXI^e siècle.