



DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA FORMATION

CONCOURS D'ADMINISTRATEUR-ADJOINT 2021

Épreuves d'admissibilité

RÉSUMÉ DE TEXTE

(durée 3 heures – coefficient 3)

Résumez le texte ci-joint en 350 mots environ.

Vous indiquerez **en fin de copie le nombre de mots utilisés** et, **en marge, les tranches de 50 mots**. Un écart de 10 % en plus ou en moins est toléré sur le nombre de mots du résumé.

Le sujet comporte 7 pages (y compris celle-ci).

D'après

« 1980-2020 : la « tectonique » numérique »

Philippe Delmas

Dans *Le Débat*, 2020/3 (n° 210), pages 78 à 87

Les tremblements de terre sont un aboutissement, la dernière étape d'une lente mais énorme accumulation de forces qui réorganise les profondeurs de la planète. De proche en proche, ce mouvement presque invisible gagne la fine surface où nous vivons. Nous ne le percevons qu'au dernier moment, quand les transformations radicales de notre environnement sont imminentes.

Telle est l'histoire de ces quarante dernières années. La dernière décennie constitue le moment où les mouvements tectoniques engendrés par la puissance de la Tech sont devenus perceptibles après avoir cheminé presque invisiblement pendant les trente années précédentes. Comme en sismologie, ces mouvements ne nous ont pas tout à fait échappé. Nous avons bien vu qu'il se passait quelque chose, mais sans anticiper de séisme. Face à ces forces profondes, notre discernement politique n'est pas meilleur que notre science géophysique.

Au début des années 1980, peu de choses étaient visibles. Des briques technologiques s'étaient accumulées – sans beaucoup d'effet repérable dans nos vies. Le transistor remonte aux années 1960, mais les premières puces aux années 1970. Le premier ordinateur individuel véritablement grand public date de 1982, le PC d'IBM, de même que les logiciels familiers comme Word ou les premiers réseaux de fibres optiques, mais ce n'est qu'en 1984 que le nombre d'ordinateurs connectés sur un même réseau a atteint le millier. En 1990, moins de 1 % des Américains sont connectés à un nouveau service appelé « Internet ».

Le mouvement était lancé mais lent. Le premier téléphone portable est commercialisé en 1983, mais il faudra vingt ans pour que les mobiles deviennent un phénomène de masse. Dans l'ensemble, la révolution numérique ne fut pas plus rapide que la révolution industrielle. Pour passer de 0 % à 80 % de présence chez les ménages américains, il aura fallu vingt ans à la radio (1920-1940), à la télévision (1940-1960), au lecteur de vidéos (1980-2000), au mobile (1985-2005), quarante ans pour le téléphone (1920-1960) et un peu moins pour Internet. Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'apparaissent les outils de notre vie quotidienne : Google en 1998 ; Skype en 2003 ; Facebook en 2004 ; YouTube en 2005 ; Twitter en 2006.

Pourtant, dès la fin des années 1980, le façonnage profond de notre monde était déjà en cours. L'économie, monde assez mécanique, en révélait les premiers signes. À partir du milieu des années 1980, la bourse a commencé à se déformer, comme la mer aux prémices d'un tsunami. Aux États-Unis, depuis les années 1960, l'écart de rentabilité était stable entre les sociétés les plus rentables, le top 10 % et la moyenne. À partir de 1985, cet écart se creuse sans interruption et double en une génération. Un peu plus tard, vers 1995, le phénomène se propage dans les bourses du monde entier, des pays développés comme en développement, et à un rythme deux fois plus rapide. Il apparaît alors que ce mouvement est entièrement dû à la Tech.

En effet, dès le milieu des années 1980, la force hercynienne de la Tech, encore peu visible dans notre quotidien, remodèle les entreprises à travers deux canaux. D'une part, dans tous les secteurs et sur plus de trente ans, les sociétés de la Tech se révèlent être les plus rentables et celles qui créent le plus de valeur boursière. D'autre part, les outils de la Tech sont tellement puissants et tellement universels qu'ils fracturent radicalement le monde des entreprises. Un gouffre se creuse entre celles qui utilisent au mieux

ces outils et les autres – toutes les autres. La productivité des premières croît cinq à dix fois plus vite que celle des secondes et ces écarts sont entièrement dus à la Tech. Les effets de celle-ci sont puissants, mais subtils. Son efficacité ne résulte pas simplement d'investissements massifs dans des ordinateurs, des logiciels et diverses technologies. Elle dépend avant tout de l'efficacité de leur mise en œuvre, c'est-à-dire de la bonne gestion des outils plus que de leur accumulation, notamment dans la transformation des organisations, des méthodes et des compétences pour s'adapter à la Tech.

Cette transformation est, de loin, le principal moteur des gains de productivité des économies avancées : l'industrie de la Tech elle-même en représente un gros quart, mais l'utilisation de ses outils par les autres secteurs environ les trois quarts. Des métiers anciens, avec des progrès d'efficacité modestes, connaissent soudain des gains de productivité considérables. Les logiciels de réservation évolués ont permis aux compagnies aériennes d'augmenter d'un tiers le remplissage des avions entre 1993 et 2007. La société de transport UPS, premier livreur à domicile des États-Unis, a dépensé trois cents millions de dollars (!) pour développer un logiciel d'optimisation du trajet de ses livreurs – qui économise quatre cents millions de dollars de carburant chaque année tout en permettant d'améliorer le service. Pour toutes les entreprises qui s'adaptent, c'est un changement profond, ramifié, et dont la sédimentation constitue un avantage qui ne se copie pas, ne se vole pas et ne se compense pas par l'argent.

En quelques années, des écarts énormes s'accumulent dans tous les domaines : productivité – du travail et des organisations –, rentabilité, mais aussi qualité des équipes, car les plus performants rémunèrent mieux leurs collaborateurs. À cet égard, quelque chose s'est passé alors qui aurait pu nous avertir de ce qui allait suivre. Vers le début des années 2000, l'impact de la Tech sur la productivité des entreprises devient tellement grand que c'est celle-ci qui détermine l'évolution des salaires et non plus la productivité ou la performance du salarié. Ces dernières expliquent au plus 20 % de l'évolution des salaires et souvent beaucoup moins. À 80 %, l'évolution des salaires payés par les entreprises résulte directement de leur performance économique d'ensemble, c'est-à-dire de leur productivité. C'est ainsi que le salaire moyen chez Facebook est le quadruple du salaire moyen des entreprises américaines.

En trente ans, les forces hercyniennes de la Tech ont entièrement redessiné le paysage des entreprises. Elles font émerger des montagnes nouvelles, constituées par des sociétés ultra-performantes à tous égards (mais il en est qui s'écroulent) et elles nivellent tout le reste dans un ensemble sans relief de sociétés comparativement inefficaces et peu rentables et qui ont peu de chance de rejoindre le club des leaders (mais il y a des réussites isolées). L'économie est désormais façonnée par et pour les vainqueurs, ceux qui savent tirer le meilleur parti de la puissance de la Tech. Au fil du temps, ils évoluent dans un monde différent en termes de performances et l'accumulation de celles-ci les consolide. De décennie en décennie, leur groupe est de plus en plus stable (mais pas immuable heureusement !). Dans les pays les plus avancés de l'Union européenne, la productivité des leaders (le top 10 %) est le triple (!) de celle des moins efficaces (les derniers 10 %) et cet écart est stable depuis quinze ans. Leur richesse et leur productivité ne se diffusent plus guère aux autres – qui ne meurent pas, mais végètent, comparativement. C'est une différence fondamentale entre l'ère de la Tech et les années 1950-1980.

La tectonique de la Tech est aussi universelle et indifférente aux nations que celle des plaques. En Inde, au Kenya, au Mexique, des études détaillées montrent que son effet sur les entreprises est le même qu'aux États-Unis, en France ou en Allemagne. C'est certainement le phénomène le plus général et le plus profond que les économies du monde ont connu depuis un siècle.

Cette universalité de la cause ne signifie pas celle des effets. Comme pour la tectonique, tous les pays sont affectés par les mêmes forces, mais le résultat est très différent selon les lieux. À l'échelle des nations, la Tech est un puissant facteur d'inégalités – sous des apparences contraires, parfois. Par

exemple, ses outils, notamment les réseaux de communication et de calcul, ont permis une mondialisation sans précédent des productions. C'est ainsi que, dès le milieu des années 1970, des pays comme Singapour ou la Corée se sont modernisés à toute allure en hébergeant des industries, comme la sidérurgie, la construction navale ou la sous-traitance automobile, pour lesquelles leur main-d'œuvre peu diplômée, mais sérieuse et bon marché, représentait un avantage. Partant de là, ils se sont approprié ces métiers et ont mené une montée en gamme qui en a fait des pays industriels modernes en deux générations. Mais c'est là un chemin révolu aujourd'hui. Les pays en voie de développement se désindustrialisent aussi vite que les pays riches et ne bénéficient plus de cet effet d'entraînement de la modernisation industrielle.

Cela semble paradoxal car la technologie se diffuse de plus en plus vite. Entre 1850 et 1960, il a fallu en moyenne entre cinquante et cent ans aux techniques de la révolution industrielle pour arriver dans les pays en développement. Ce fut alors la principale cause de leur retard. Aujourd'hui, les outils de la Tech se répandent en moins de dix ans et ce délai se raccourcit constamment, tandis que les productions des pays avancés se délocalisent. Le développement devrait donc s'accélérer. Or c'est l'inverse qui se produit. Depuis trente ans que la Tech transforme les économies, les chances des pays pauvres de devenir des pays moyens (selon le classement de la Banque mondiale) ont diminué de moitié, de même que celles des pays moyens de devenir des pays riches. En revanche, les chances des pays moyens de retomber dans la pauvreté ont doublé. Depuis vingt ans, l'écart de richesse par tête entre les pays riches et les pays en voie de développement ne se réduit plus. La situation de la plupart de ces derniers s'améliore, mais elle stagne par rapport aux plus avancés.

L'explication de ce paradoxe se trouve dans le mécanisme de la création de richesse par la Tech exposé plus haut : pour les pays comme pour les entreprises, seuls ceux qui sont capables d'adapter leur économie à la Tech en bénéficient. À l'époque de la révolution industrielle, ce qui comptait était la vitesse de diffusion ; aujourd'hui, c'est la profondeur de la pénétration de la modernité technique dans les économies. Or, la Tech irrigue moins profondément les pays en voie de développement que ne le faisaient les technologies du XIX^e ou du XX^e siècle, quand elles finissaient par arriver. Aujourd'hui, dans tous ces pays, un sous-pays se crée, constitué par quelques grandes agglomérations où se concentrent de plus en plus la main-d'œuvre très éduquée et les entreprises modernisées qui en ont besoin. Celles-ci sont dans la logique des vainqueurs : elles en tirent les bénéfices, les accumulent, mais ne les partagent plus et n'entraînent guère le développement du pays. À bien des égards, elles sont mieux insérées dans l'économie mondiale que dans leur économie nationale. Ce phénomène est massif en Inde comme en Chine, au Mexique comme au Brésil. Dans tous les grands pays émergents, il accroît fortement les inégalités territoriales.

Un des plus grands dangers des forces hercyniennes est leur caractère sournois. Elles s'accumulent à bas bruit et, malgré leur puissance, demeurent longtemps peu visibles. Aujourd'hui encore, les multiples et importants services que la Tech apporte dans la vie des pays en développement cachent l'appauvrissement relatif qu'elle produit. Nous nous félicitons d'avoir atteint les objectifs des Nations-Unies sur la réduction de la très grande pauvreté et nous ne mesurons pas encore vraiment la stagnation d'ensemble qui s'installe. Cette myopie résulte non pas du moindre intérêt que nous portons à ces pays, mais de la nature tectonique du changement. La preuve en est que nous n'avons pas vu cette même évolution se produire dans nos pays, sous nos yeux, depuis trente ans.

Dans les années 1970-1980, la poussée des forces de la Tech a commencé par modifier complètement la nature et les performances de nos outils. Par accumulation, au cours des années 1980-1990, cela a transformé l'économie des entreprises tant et si bien que, à partir des années 2000, c'est celle des salaires

et donc du pouvoir d'achat qui a muté à son tour, comme indiqué ci-dessus, et de manière radicale. Depuis 2005 environ, et dans tous les pays développés, le pouvoir d'achat des seuls revenus du travail (avant toute aide sociale) stagne pour plus des deux tiers des salariés. C'est sans précédent depuis presque un siècle. Partout, la part des salaires se réduit dans le partage de la richesse, des entreprises comme des pays, et cette évolution est presque exclusivement due à la Tech. À grands traits, le mécanisme est simple : la valeur ajoutée des entreprises victorieuses croît si vite qu'elles peuvent augmenter massivement les salaires quoiqu'un peu moins vite que la valeur ajoutée. Pour les autres entreprises, leur faible compétitivité face aux vainqueurs limite étroitement leur capacité à augmenter les salaires et elles sont de loin les plus gros employeurs. Dans un cas comme dans l'autre, la part des salaires dans la valeur ajoutée baisse et donc dans l'économie tout entière. Elle atteint aujourd'hui son point le plus bas depuis plus d'un demi-siècle. Sans surprise, cela s'accompagne d'un rapide creusement des inégalités, plus ou moins compensées par les politiques de redistribution.

Pourtant, au cours de ces années-là, nos débats ne portaient nullement sur ce sujet, mais sur les risques de chômage provoqué par la Tech, c'est-à-dire une discussion du XIXe siècle. Cela même montre à quel point nous ne comprenons pas combien la Tech est différente. La révolution numérique n'est pas un prolongement ou un avatar de la révolution industrielle : elle est complètement autre chose. Cette erreur massive d'appréciation mène naturellement à des débats ou à des décisions de politique économique erronés. C'est déjà un problème sérieux, mais il y a plus grave. Cette confusion révèle que la nature tectonique de la Tech nous échappe. Les changements qui se produisent nous paraissent relever de la météo, pas de la sismique, nous voyons une tempête là où se produit un tsunami. L'une perturbe, l'autre remodèle.

Or nous sommes maintenant à ce stade. De proche en proche, en trente ans, la Tech a entièrement refaçonné les économies dans toutes leurs dimensions. Depuis dix ans, l'accumulation et la nature de ces changements remodèlent les sociétés avec la puissance indifférente des séismes qui efface ce que nous avons bâti. Et, ici, dans nos pays, il s'agit de la démocratie sociale, construite en un siècle et demi d'efforts. Celle-ci a été fondée sur un contrat moral essentiel qui était que la richesse créée était, dans une certaine mesure, partagée. Étendre cette mesure, la garantir contre les aléas de l'économie fut tout l'effort qui se traduit par l'invention d'une fiscalité redistributive, de la protection sociale financée par la richesse créée et par la mise en place d'institutions démocratiques qui permettaient à tous une certaine participation à cette construction collective. La Tech est en train d'y mettre fin.

[...] Les conséquences humaines de ces évolutions sont évidemment énormes, mais ce n'est pas le cœur du séisme. Celui-ci se trouve dans la conjonction de la logique des vainqueurs, devenue le modèle économique et social imposé par la Tech, et de la conséquence que Tocqueville avait pressentie de l'évolution individualiste de la démocratie, à savoir « la concurrence de tous contre tous ». Ces deux mouvements hercyniens, indépendants dans leurs origines, sont terriblement complémentaires dans leurs effets. Dans un tel monde, chacun est responsable de lui-même et les effets de l'échec sont radicaux, car il n'y a plus de place pour les résultats moyens. Dès lors, le maître mot est l'efficacité – pour chacun et pour la collectivité. De celle-ci, il est avant tout attendu qu'elle donne à chaque citoyen les meilleures chances de faire partie des vainqueurs et nul ne croit plus qu'elle lui évitera les conséquences d'échouer. Tel est le fondement d'un mouvement comme celui des Gilets jaunes et de ses équivalents aux États-Unis, en Espagne ou ailleurs. Leurs militants ne sont pas les laissés-pour-compte de la société, mais des membres de la classe moyenne qui mesurent le risque de glisser inexorablement du mauvais côté de l'histoire, et leurs enfants avec. En France, les classes moyennes sont les plus lucides et les plus exigeantes sur leurs attentes envers l'école.

Il en résulte une révocation de la politique telle que nous la connaissons. Dans le monde entier – quels que soient le régime et le niveau de développement –, les citoyens accordent la priorité à l'efficacité de l'État sur la démocratie. Une étude sur plus de cent pays montre que si l'efficacité n'est pas au rendez-vous, la démocratie est plutôt vue comme un obstacle par les citoyens. Des Philippines à l'Inde, en passant par la Chine et le Vietnam, l'Asie du Sud et de l'Est – qui regroupe l'essentiel de la classe moyenne jeune et en croissance dans le monde – est gouvernée presque partout par des régimes qui disent vouloir fonder leur légitimité sur leurs résultats. Et cela n'est pas particulier à ces pays en devenir. Dans les nôtres aussi, les jeunes générations sont les plus convaincues de cette priorité donnée à l'efficacité. Si 75 % des sexagénaires pensent indispensables de vivre en démocratie, ce n'est le cas que de 30 % des millennials dans tous les pays de l'OCDE. En Europe comme aux États-Unis, ils sont une large majorité à considérer que, en cas d'inefficacité manifeste, un gouvernement démocratiquement élu peut être remplacé par des dirigeants qui ne le sont pas.

Cette tectonique engendrée par la Tech est la trame unique de ces quarante dernières années. À partir de l'émergence d'outils nouveaux, de proche en proche, elle a complètement transformé l'économie des entreprises, puis des salariés, des territoires et des États, pour rencontrer finalement l'évolution de la démocratie prévue par Tocqueville. Celle-ci est tout à fait indépendante de la Tech, mais cette dernière s'est inscrite dedans comme un virus et l'a transformée. C'est elle qui a fait de l'efficacité la priorité politique qui précède l'intérêt pour la forme démocratique ou non des gouvernements. En symbiose avec l'évolution « à la Tocqueville » de la démocratie, la Tech renforce l'individualisme et réduit l'intérêt pour le collectif. L'individualisme produit « la concurrence de tous contre tous », tandis que la Tech impose la logique des vainqueurs comme modèle économique et social. Les deux sont entrées en résonance, se sont complétées, cumulées et sont en train de faire disparaître la démocratie sociale née de la révolution industrielle du XIX^e siècle qui ne correspond plus aux besoins du XXI^e.

En se combinant avec l'évolution spontanée de nos démocraties, la Tech est en train de mettre fin à celles-ci. Le monde entre dans une forme politique nouvelle que j'ai appelée le « despotisme démocratique ». De l'un, il retient l'efficacité d'un pouvoir simplifié et, de l'autre, le souci de donner à chacun le sentiment d'être entendu et compris. Des « élections » sont tenues et il y a un souci permanent d'afficher le respect pour le peuple souverain et ses attentes. Cette souveraineté est virtuelle, mais l'opinion compte et elle est utilisée. Elle constitue non pas une source de légitimité politique réelle, mais un thermomètre jamais perdu de vue. Rodrigo Duterte, Vladimir Poutine, Viktor Orban ou Narendra Modi sont de vrais hommes politiques dont la popularité est réelle. Ils connaissent finement leur pays et en déduisent les rapports de force qu'ils peuvent bâtir. Par tous les moyens, certes, mais ce ne sont pas des dictateurs à l'ancienne. Le despotisme démocratique est une organisation politique fondée sur la recherche de la plus grande efficacité pour répondre aux attentes des citoyens – et pour les façonner. Il n'est pas ennemi des libertés, mais la liberté civique est l'une d'entre elles, ni plus ni moins. Assurer à chacun les meilleures chances économiques, garantir la sécurité en sont d'autres, aussi importantes. Les équilibrer est un travail politique complexe, loin de l'autoritarisme primaire du tyran.

La grande découverte politique de la révolution industrielle fut que la liberté est source de puissance. Celle de la révolution numérique est que la limitation des libertés est source d'efficacité, nouvelle condition de la puissance économique, mais aussi politique. Nous sommes véritablement entrés dans le monde que Tocqueville avait anticipé, où la marque « démocratie » a des valeurs que les régimes les plus abusifs cherchent à s'approprier, mais le produit vendu sous cette appellation n'a plus guère de rapports avec l'original. Le despotisme démocratique agglomère ces ambivalences dont il satisfait tous les pôles. Son armature idéologique est aussi inexistante que ses convictions philosophiques. La page est tout à fait tournée des grands débats politiques des XIX^e et XX^e siècles. Il s'agit désormais de passer les tests

d'efficacité qu'imposent des citoyens exigeants. La crise sanitaire en cours l'illustre à merveille dans tous les pays démocratiques. Le débat est celui de la recherche d'efficacité et des – éventuelles – limites qui peuvent y être mises au nom des libertés. Manifestement, celles-ci ne partent pas gagnantes... Ce modèle politique gouverne 80 % de la classe moyenne mondiale en devenir, qui a les mêmes repères que la nôtre : elle voit ce qu'elle a gagné et qu'elle redoute de perdre, et elle sait ce qu'elle attend. Pour elle, l'efficacité de l'État est le maître mot pour que le modèle économique de la Tech devienne un moteur et pas un cercueil.