

# Une révolution quaternaire pour éviter les désordres de l'ubérisation

par

■ **Michèle Debonneuil** ■

Administratrice de l'INSEE, inspectrice générale des finances,  
auteur de *La Révolution quaternaire – Créer 4 millions d'emplois, c'est possible!*

## En bref

Après avoir défendu son plan de développement des services à la personne lorsque Jean-Louis Borloo était ministre de l'Emploi, Michèle Debonneuil milite en faveur d'une "révolution quaternaire". La généralisation des modèles à coût marginal nul, comme Uber, qui se bornent à mettre en relation des travailleurs indépendants et des clients, conduira à une robotisation des emplois et à un désordre social. La seule riposte est de développer des services de qualité, qui satisfassent de façon nouvelle l'ensemble des besoins et ne puissent pas fonctionner sans intermédiaires. Il suffirait que chaque citoyen français emploie deux heures par semaine des personnes intégrées dans ces bouquets de solutions pour que nous puissions créer 4 millions d'emplois équivalent temps plein. Les difficultés ne manquent pas, mais Michèle Debonneuil avance dans l'expérimentation, notamment avec Fnac Darty, Allianz et Crédit Mutuel...

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

## Une nouvelle vague de technologies génériques

Les technologies numériques sont des technologies génériques, dont les effets se manifestent en deux temps qui, dans la pratique, se superposent : un gain d'efficacité et des pertes d'emplois, puis l'apparition de nouveaux produits. Ainsi sommes-nous passés, lors de la précédente révolution technologique générique, des produits de l'artisanat aux biens industriels (un drap demeurait un drap, mais fabriqué par des machines, non plus brodé à la main). Les modes de production, les formes de travail, les modes de vie en ont été totalement bouleversés (un drap, de ce point de vue, n'était plus un drap). Pour nommer ce que fabriquent les technologies numériques et en saisir le sens, le mot "produit" peut être avantageusement remplacé par celui de "solution". Les solutions sont l'équivalent de ce que furent les biens issus de la vague technologique précédente, celle de la mécanisation, qui permit de créer le secteur dit secondaire.

La solution se définit comme la mise à disposition, sur le lieu de vie du consommateur, de ce qui peut satisfaire ses besoins. Elle ressemble à un service, au sens traditionnel du secteur tertiaire, mais elle en diffère parce que son mode de production bouleverse ce qu'il est convenu de nommer l'économie des services, qui nécessitent, dans la majorité des cas, le déplacement de celles et ceux qui les reçoivent, qu'ils se rendent à la banque ou chez le médecin.

Le consommateur achètera de moins en moins de biens et de services, et de plus en plus de solutions. Les premiers ne disparaîtront pas, mais seront "encapsulés" – conjugués et dépassés – dans les solutions. Ce que je nomme *quaternaire* définit le mariage, dans ces solutions, des produits des secteurs secondaire et tertiaire, c'est-à-dire des produits industriels interactifs, mettant en relation consommateur et service avec l'aide d'un travailleur spécialiste de leur utilisation. L'expansion du secteur quaternaire engendrera un nouveau cycle de croissance.

## Rendements décroissants...

Lors de sa longue mise en œuvre, la vague précédente de technologies génériques a suivi le paradigme des rendements décroissants : l'augmentation de capital seul ou de travail seul aboutissait, à partir d'un certain seuil, à une baisse de la productivité. Pour y pallier, il fallait une augmentation concomitante des deux facteurs, à mesure que se déployaient les résultats industriels ou productifs de l'innovation, dans un contexte de concurrence non faussée. L'augmentation du capital appelait celle du travail qui, pour la première fois, devint l'outil du partage des fruits de la croissance. Ce furent les années de plein emploi.

Dans ce type d'économie, la main-d'œuvre faisait fonctionner les machines qui fabriquaient les biens, et l'entrepreneur avait intérêt à payer ses salariés. Regroupés dans l'usine, les ouvriers pouvaient construire un rapport de force et négocier leur part des gains de productivité qu'ils contribuaient à créer par la mise en œuvre des innovations. Le partage optimal de la valeur ajoutée entre entreprise et salariés permettait à l'entrepreneur d'investir dans de nouvelles machines. L'augmentation concomitante du prix des nouveaux biens (une voiture coûtait très cher) et des salaires construisait une boucle vertueuse. La régulation exigeait des efforts – lutte des salariés, maîtrise du rythme de production pour éviter l'inflation, etc. –, mais s'avérait possible. Les inégalités se comblèrent, la croissance atteignit des taux inconnus jusqu'alors, des systèmes sociaux auxquels chacun, ou presque, pouvait contribuer construisirent l'État-providence et la démocratie se répandit comme système de gouvernement. La fin de ce régime exige notre réflexion.

## ... vs coût marginal nul

Si beaucoup se contentent, avec bien des difficultés, d'intégrer le numérique à leur activité traditionnelle, des entrepreneurs visionnaires ont mis en place des *plateformes*, qui apportent aux consommateurs du monde

entier, sur leurs lieux de vie, sans intermédiaires, sous une forme numérisée, les textes, les sons, les images qui existaient depuis la nuit des temps. Ce n'est pas un service! C'est un nouveau mode de vie, un nouveau mode de production, totalement dématérialisé.

D'autres types de plateformes ont bientôt apporté aux consommateurs biens et services. Dans ces entreprises vouées à la gestion numérique d'informations, hommes et matière, non plus moteurs mais freins, sont cantonnés à l'une des extrémités de la chaîne de production. Ainsi, les travailleurs indépendants utilisent, le cas échéant, leur propre outil. L'entrepreneur ne supporte que les coûts fixes – ceux des logiciels, de leur développement, de leur mise en œuvre –, tandis que le coût de chaque unité produite décroît, jusqu'à devenir nul à partir d'un certain seuil. L'externalisation de ce qui constituait autrefois les coûts variables est propice aux situations de monopole, que l'ancien paradigme permettait de réguler. Lorsque le modèle repose sur de simples applications, qui ne mobilisent que peu de capitaux, une grappe de candidats potentiels se livrent une concurrence acharnée; lorsqu'au contraire les coûts fixes sont élevés, de très grosses entreprises, les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft), parviennent à un monopole mondial et peu contestable.

Le coût marginal étant nul, ces grands monopoles peuvent proposer leurs services quasiment gratuitement, tout en réalisant d'énormes bénéfices, ce qu'on peut expliquer d'une autre façon : la matière qu'ils exploitent n'est constituée ni de biens ni de services, mais de données, vendues à des annonceurs, qui génèrent une puissance financière inédite, réservée aux États dans la période précédente.

### La fin de la croissance inclusive ?

Les pays où le chômage a été réduit, grâce à la multiplication des "petits boulots", dont le nouveau modèle a transitoirement besoin, ont vu croître les inégalités dans des proportions considérables. Ainsi sont-elles plus élevées aujourd'hui aux États-Unis qu'elles ne l'étaient en 1929. Les travailleurs indépendants sont exclus du rapport de force qui leur permettraient de récupérer une part des gains de productivité. La croissance est faible... c'est la crise, dit-on. En outre, de grands économistes, comme Robert Gordon, ont longtemps affiché leur scepticisme quant aux gains de productivité dégagés par cette vague technologique en comparaison de la précédente. Mais si l'on observe plus finement, on s'aperçoit que ces gains sont prodigieux pour une très petite part de la population et médiocres ou nuls pour le plus grand nombre; le PIB, qui en mesure la moyenne, est peu ou prou atone. La question n'est donc pas celle de l'inexistence de gains de productivité, mais de leur très inégale répartition, car la forme du travail qui se met en place dans la nouvelle économie n'est plus de nature à favoriser leur partage. Les technologies numériques n'ont pas permis de créer un secteur de déversement de la main-d'œuvre équivalent à ce que fut longtemps le secteur industriel. La croissance inclusive est menacée, et nos démocraties le sont aussi.

### L'homme "augmenté"

Riches de la possession de leurs données, les GAFAM ont la possibilité d'orienter le développement de l'intelligence artificielle dans les directions qui leur conviennent, en remplaçant notamment les travailleurs indépendants par des robots. L'homme "augmenté", alimenté en solutions par des entreprises ayant pris la succession des États, remplacera l'*homo sapiens*. Telle est, dite sans ambages, l'issue, non réversible, du voyage qui s'annonce. Cependant, la conscience de l'enjeu nous permet aussi de gérer cette évolution. Ainsi l'Europe a-t-elle mis en place le règlement général sur la protection des données (RGPD). Par ailleurs, sur le plan technologique lui-même, de nouveaux outils, comme les *blockchains*, peuvent laisser envisager la gestion de ces données par celles et ceux qui les produisent, même si les nouveaux usages en sont encore mal définis – pourrions-nous vendre nos données? quels champs recouvrir leur propriété? etc.

### Les solutions quaternaires

Une fois brossé ce cadre, hors duquel la situation actuelle, totalement nouvelle, ne peut être comprise, on observe le développement d'autres solutions que je rassemble sous le terme *quaternaire*, mises en œuvre par les acteurs

de l'ancien paradigme économique, qui reconstruisent le rapport de force en refusant d'externaliser le rôle de l'humain.

Ces solutions quaternaires sont complémentaires des solutions à coût marginal nul. Elles utilisent, elles aussi, l'information pour diffuser des biens et des services, mais cette fois grâce à des entreprises qui recourent à leur propres collaborateurs et reconstituent un travail dont la nature n'est pas très différente de celui qu'avait permis le précédent cycle d'innovations génériques, même si ses modalités sont absolument nouvelles. Ces entreprises achètent les biens qu'elles mettent à la disposition du consommateur et embauchent les personnes qui viendront sur les lieux de vie organiser la jouissance de ces biens. Pour prendre un exemple simple, le covoiturage est une solution à coût marginal nul; l'autopartage, à la manière d'Autolib', est une solution quaternaire.

Les solutions quaternaires réintroduisent les coûts variables, et l'on retrouve le paradigme précédent, avec les qualités qu'on lui connaît. La télésurveillance en offre une illustration presque évidente : un acteur vient chez vous, examine les lieux, met à votre disposition des capteurs que vous n'achetez pas, auxquels s'adjoignent trois services hétérogènes – pose et entretien, lecture permanente en un autre lieu des informations fournies, intervention le cas échéant. La téléassistance, pour les personnes âgées, répond aux mêmes principes. Derrière les objets connectés qui rempliront nos maisons, des solutions quaternaires ne demandent qu'à naître.

## Préserver le savoir-faire

Dans le commerce, les services et même l'industrie, des entreprises s'aperçoivent qu'elles ne pourront résister à la concurrence sans adopter des modèles à coût marginal nul. Cependant, elles courent alors le risque de perdre le savoir-faire acquis dans la gestion des biens et des personnes, qui constituait leur avantage comparatif. La solution est de regrouper leurs services autour d'objets connectés. S'il est aisé de "désintermédier" un service simple, cela devient impossible pour des solutions complexes qui relient des services entre eux. Ainsi apparaît la nécessité d'une coordination entre entreprises pour la fabrication de solutions quaternaires – une omelette dont les œufs ne pourront plus être séparés.

Les citoyens prennent quant à eux conscience de la nécessité de maintenir de bons emplois en même temps qu'évolue leur perception de la relation de face-à-face : le médiateur de la solution quaternaire n'apparaîtra pas comme un domestique, mais comme un spécialiste, mettant à la disposition du consommateur son savoir dans la nouvelle alliance qui se constitue entre l'homme et la machine. En conséquence, la chaîne de production de l'ancien modèle pourra se déplacer des usines vers les lieux de vie.

## Un cas d'étude...

Fnac-Darty, Allianz et Crédit Mutuel, trois grosses entreprises menacées par l'ubérisation, ont décidé de se regrouper pour mettre en place des bouquets de solutions destinés aux personnes du troisième âge – dans ce secteur qu'on nomme "silver économie", qui leur offre une porte d'entrée vers le secteur quaternaire. Fnac Darty met en place les objets connectés et se charge de leur entretien, Allianz peut se prévaloir de son expertise dans le domaine de l'assistance et Crédit Mutuel développe de nouveaux produits d'assurance pour la vieillesse. Leurs intérêts convergent. L'énergie dégagée par ces entreprises déjà anciennes pour résister à la disruption et créer un nouveau modèle est enthousiasmante.

Les difficultés, en revanche, sont considérables. Du côté de l'offre, quels bouquets mettre en place? Comment les fruits du projet seront-ils partagés entre les trois sociétés? Quelle marque portera l'initiative, par conséquent le réseau et la confiance des consommateurs? Quelle structure juridique adopter? Du côté de la demande, quel accueil peut-on espérer? Comment se faire connaître? Comment établir un prix?

Il faudra, en outre, créer de nouveaux contrats de travail, qui ne relèveront ni du salariat *stricto sensu* – activité sur les lieux de vie oblige – ni du travail indépendant. Les formes retenues pour le moment sont celles d'"escadrilles" – des jeunes formés pour aller chez les personnes âgées leur expliquer le fonctionnement des machines – s'appuyant sur des technologies interactives (télévision ou audio).

## ... dans un secteur à réinventer

L'État et les collectivités locales interviennent dans la silver économie. L'allocation personnalisée d'autonomie (APA), versée par le conseil départemental, permet de bénéficier des services indispensables et élémentaires d'aide à domicile, voire, dans les départements les mieux dotés, des éléments de solutions quaternaires. Ce domaine d'activité fonctionne encore dans des conditions relevant de l'ancienne économie puisque la collectivité fournit les moyens. Cette tâche pourrait être dévolue à des entreprises privées de l'économie capitaliste et sociale fabricant des bouquets de solutions rentables, qu'elles mettraient sur le marché. Le rôle de l'État consisterait alors à permettre aux personnes dont les ressources sont insuffisantes d'accéder à ce marché.

### Le travailleur et l'*homo sapiens* sont morts, vive le travailleur et l'*homo sapiens*!

Dans l'usine, les relations de travail s'établissaient entre deux termes, la machine et l'homme, qui devenaient, dans le secteur des services, le prestataire et l'usager. Aujourd'hui, dans le secteur quaternaire, ces relations sont à trois termes, le travailleur, la machine et le consommateur, et ont pour cadre le domicile de ce dernier. Si l'activité est régie par un contrat qui l'inclut dans l'entité productrice de services, elle s'inscrit bel et bien dans une chaîne de production localisée sur les lieux de vie, qui permettra au travailleur, je le souligne une fois encore, de conserver un statut qui l'intègre au rapport des forces productives et lui garantisse une part des gains de productivité. Ces gains ont toute probabilité d'être importants, car les innovations nées de la nouvelle vague technologique seront nombreuses.

L'économie de la circularité et de la fonctionnalité, que nombre d'acteurs appellent de leurs vœux, est endogène au modèle des solutions quaternaires. Dès lors que l'entreprise achète les biens mis à la disposition du consommateur, elle s'engage dans les processus de leur recyclage et cherche à créer de la valeur ajoutée sur leur entretien et sur les services qui assurent leur usage. La valeur ne repose plus sur la vente et la possession de ces biens, mais sur tout le cycle de leur vie. Se dessine la possibilité d'une nouvelle croissance, non plus fondée sur l'"avoir plus" mais sur l'"être mieux".

Répondant à un modèle différent, les solutions quaternaires instaurent un contrepoids aux GAFAM, qui a le grand mérite de n'être pas contraignant. Elles permettront au citoyen d'arbitrer entre les deux modèles et, par conséquent, d'adapter la vitesse à laquelle se généralisera l'économie numérique. La fin du travail et de l'*homo sapiens* est annoncée, mais rien ne presse. L'humanité, comme chacun d'entre nous, mourra. Quoi de plus beau, pourtant, que de porter l'*homo sapiens* au plus haut avant l'avènement de l'homme augmenté ?

## Débat



### Des chaînes de production sur les lieux de vie pour répondre aux besoins

**Un intervenant :** *Les questions sur le partage de la valeur ajoutée que vous avez évoquées pour l'alliance Fnac Darty, Allianz et Crédit Mutuel, sont de celles qui agitent les grandes entreprises. Des "startups" raisonnaient différemment : ils commenceraient par identifier les problèmes des personnes âgées auxquels ils peuvent trouver les solutions adéquates.*

**Michèle Debonneuil :** C'est exactement ce que me disent les directeurs généraux! Les acteurs des grandes entreprises n'ont pas besoin d'argent, mais de solutions pour répondre aux menaces de la révolution technologique et saisir ses opportunités. Nous sommes aspirés dans une spirale déflationniste; en d'autres termes, nous vendons de moins en moins cher à des gens qui gagnent de moins en moins d'argent – les travailleurs indépendants. Cette spirale est létale. Les startpers ne l'enrayeront pas. Nous n'avons d'autre solution pour en sortir que de recréer des chaînes de production, dont les acteurs soient en capacité de récupérer une partie des gains de productivité qu'ils contribuent à créer. C'est pourquoi j'ai tenu à introduire cet exposé par la question structurelle de la boucle prix-salaire.

**Int. :** *Les personnels de la Croix-Rouge, qualifiés et généreux – j'ai pu le constater – pourraient être au centre des services d'aide à la personne.*

**M. D. :** Les bouquets de solutions quaternaires rassembleront au-delà des personnels soignants. Il faudra segmenter le marché, regrouper les services en fonction des besoins qu'ils devront satisfaire. Les aidants – souvent des membres de la famille – bénéficieront, comme les aidés, des solutions quaternaires. De nombreux regroupements avec des organisations spécialisées dans le soin, Croix-Rouge ou autres, sont possibles. Ces bouquets sont à géométrie variable sur les territoires; ils doivent utiliser les compétences existantes au niveau élémentaire et en créer de nouvelles au niveau de la chaîne de production de l'aide.

**Int. :** *Le plan Borloo relatif au développement des solutions à domicile prévoyait une aide de l'État, sous la forme d'une défiscalisation.*

**M. D. :** Le taux de particuliers employeurs déclarant leurs salariés est plus élevé en France que partout au monde, mais cette performance, en apparence remarquable, a un prix : la moitié des salaires versés par les particuliers employeurs leur est remboursée, sous forme de déductions d'impôts. Lorsque l'État a voulu créer des services d'aide à domicile pour les personnes les plus dépendantes, cette subvention aux particuliers employeurs l'a contraint d'aider à la même hauteur les associations missionnées. Les entreprises privées souhaitant entrer sur le marché, se trouvant ipso facto dans une situation de concurrence faussée, ont elles aussi reçu des subventions. Si l'on parvient, en revanche, à lancer des produits rentables qui conjuguent plusieurs services, les aides individuelles défiscalisées à 50 % recourant à des travailleurs indépendants ne représenteront plus qu'une niche du marché.

**Int. :** *Les marchands d'abris pour seniors pullulent en France, investissant dans l'immobilier et les équipements, mais employant un personnel au mieux incompetent, au pire maltraitant. La technologie ne me semble pas être le principal facteur de l'équation.*

**M. D. :** C'est parce qu'on peut et souvent parce qu'on doit penser à leur place que les personnes âgées constituent une porte d'entrée aux solutions quaternaires, et c'est aussi parce qu'elles sont fragiles qu'on leur propose beaucoup trop souvent des solutions inadaptées. Si l'image des emplois de face-à-face avec les personnes âgées est si mauvaise, c'est parce qu'ils relevaient peu ou prou, jusqu'à présent, de la domesticité. Des écoles dispensent aujourd'hui un enseignement de bonne qualité. Les débouchés existent et les formations se multiplieront. Les technologies permettront d'apporter aux masses la "vie de château", dont le modèle reposait sur l'abondance de la domesticité, qui s'intégrera dans le procès de production, avec une fonction redéfinie de fond en comble.

## Définir les intérêts et organiser l'offre de travail

**Int. :** *Qu'apportent respectivement dans le projet commun, l'assureur, le distributeur de produits connectés, le banquier?*

**M. D. :** Dans les magasins Fnac Darty, vous trouverez des biens, mais aussi des solutions, jusqu'à ce que les secondes remplacent progressivement les premiers. Il en sera de mêmes des produits assuranciers ou bancaires. La télévision continuera, dans un premier temps, d'être vendue séparément, avant de devenir l'un des éléments du service rendu par le bouquet, permettant de communiquer avec des intervenants comme avec des objets

connectés (dans ce dernier cas avec des éléments du modèle productif à coût marginal nul). L'ambition du Crédit Mutuel est d'accélérer la mise en place de ses produits d'assurance (le délai étant aujourd'hui d'une vingtaine d'années, le gain pourrait être considérable).

**Int. :** *Qui signera le contrat de travail des jeunes recrutés dans les "escadrilles" que vous avez évoquées? L'État deviendra-t-il coemployeur? Ne s'agit-il pas d'une sorte de contrat keynésien, où les entrepreneurs anticiperaient la demande et embaucheraient en conséquence, mais où l'on investirait non du capital pour absorber l'excès de production, mais du travail pour absorber l'excès de chômage?*

**M. D. :** Une joint-venture pourrait se constituer employeur. Les *blockchains* permettent aussi d'imaginer des mécanismes sophistiqués de répartition de la valeur et des cotisations sociales. Il s'agit non seulement d'embaucher, mais aussi de maintenir les emplois existants. C'est une révolution de penser qu'une personne en face-à-face deviendra un travailleur productif, créateur de valeur, et il faut bien comprendre qu'elle travaillera sur des équipements, sur des chaînes de production. Ces équipements ne seront pas des machines, mais des objets connectés à des plateformes et à des réseaux sur les lieux de vie. Ils généreront des gains de productivité, car ils seront le fruit d'innovations permanentes. Il ne s'agit pas relancer, mais de lancer une activité, avec de nouveaux produits; la référence, par conséquent, au modèle keynésien ne me semble pas pertinente. Il serait plus juste de parler d'une nouvelle organisation du travail.

**Int. :** *Quel sera le statut et le rôle du travailleur chargé d'installer et de suivre sur place le fonctionnement des éléments du bouquet?*

**M. D. :** Pour le moment, il est salarié, qui chez Fnac Darty, qui chez Allianz, qui chez Crédit Mutuel. Le recours au travail indépendant (même si à la vérité il est déjà, marginalement, pratiqué) dégrade une marque, son image, sa réputation, la confiance de sa clientèle. Toute la question est celle de la vitesse à laquelle ces marques parviendront – ou non – à s'adapter aux transformations induites par la révolution technologique générique en cours.

**Int. :** *Qui aura la main sur la qualité des services d'une solution quaternaire, que dispenseront des entités différentes?*

**M. D. :** Dans les trois entreprises que nous avons citées, Fnac Darty jouera un rôle important, en raison du réseau de confiance médiatisé que la société a déjà pu construire. Il est cependant question de créer une nouvelle marque, et de lui donner un nom.

## Limites de la puissance publique

**Int. :** *Ne peut-on imaginer une modification de ces nombreux contrats d'indépendants, d'intermittents, d'autoentrepreneurs, etc., pour apporter une forme de protection inhérente à un statut collectif?*

**M. D. :** Le travailleur indépendant est, par définition, en dehors du modèle qui régit l'activité de celui dont il reçoit les ordres. La concurrence avec les travailleurs embauchés par les entreprises peut contribuer à redéfinir son statut. Cela dit, son régime de retraite traduit déjà les déchirures du filet de protection sociale créé par le modèle à rendements décroissants, et il peut être, à cet égard, l'une des premières victimes du paradigme à coût marginal nul.

**Int. :** *Le budget public consacre des milliards à soutenir les emplois d'aide à la personne, qui demeurent très mal payés et, par conséquent, sont mal valorisés.*

**M. D. :** Seul le secteur privé, en entrant dans la révolution quaternaire, peut prendre le relai d'un tissu associatif épuisé et pour lequel l'argent des collectivités vient à manquer. La collectivité prendra en charge les plus pauvres ou les plus fragiles. Nous vivons aujourd'hui une situation transitoire. Économiquement, les subventions aux associations prestataires sont de plus en plus difficiles à assumer.

**Int. :** *L'État ne doit-il pas jouer un rôle coercitif à l'égard des monopoles constitués sur les modèles à coût marginal nul?*

**M. D. :** Certes, et l'exemple du RGPD est là pour le montrer. Cependant, les chances de succès, comme en témoignent les tentatives de régulation du secteur financier, sont à peu près nulles. Les autorités de régulation seront toujours contournées. On ne peut empêcher les avancées d'une nouvelle technologie, quand bien même on doit s'efforcer de ne pas lui permettre de prendre le pouvoir. Aussi, le but ne doit-il pas être de freiner les GAFAM, mais de les compléter. Il leur manque de l'humain, ou, en d'autres termes, du coût variable. Les bouquets ne veulent pas se contenter des avantages que confèrent les coûts marginaux nuls. Ils veulent le reste, l'humain et la matière, beaucoup plus difficiles à rentabiliser.

### Associer le travailleur à la création de valeur

**Int. :** *Dans l'industrie du pétrole, les prospections sont assurées par des travailleurs indépendants qualifiés et bien payés. Les audits de certification fonctionnent sur le même modèle.*

**M. D. :** Ce qui définit aujourd'hui le salariat ou le statut d'indépendant ne correspond pas à ce que sera la réalité du travail dans la nouvelle économie. Le point fondamental est d'associer le travailleur à la création de valeur. Salarié ou non, il est d'abord un participant de cette création, qu'il faut intégrer à la chaîne de production et non reléguer sur ses marges comme l'est souvent aujourd'hui le travailleur indépendant, méprisé par des gens qui créent la valeur grâce à la conception et à la mise en œuvre d'outils numériques.

**Int. :** *Des plateformes se sont créées pour répondre aux besoins du quotidien. Le prix est négocié; les intervenants, souvent étudiants, parfois en insertion, ont un statut d'indépendant; les mieux notés par les usagers coûtent le plus cher et sont les plus demandés. Quelle place accorderiez-vous à ce type de solution dans votre schéma?*

**M. D. :** C'est une forme intermédiaire, qui mêle coût marginal nul pour la plateforme et recours à des travailleurs indépendants. On peut espérer une convergence vers le haut, qu'incarneront des entrepreneurs qui se sentiront responsables de la matière et des hommes.

**Int. :** *Le groupe Casino envisage de tirer parti, dans un esprit similaire, de l'avantage que lui confère son réseau de magasins, afin de conseiller les clients, sur ce qui est encore le lieu de ses actes d'achat, dans leur utilisation des interfaces numériques.*

**M. D. :** La difficulté est la convergence entre les usages du numérique et la réalité humaine. Il faut désormais gérer des risques de destruction des structures issues de la précédente vague d'innovations génériques, dans un processus d'évolution extrêmement rapide.

### Marché et citoyens : une relation plus que jamais politique

**Int. :** *Si la révolution digitale modifie la façon de produire biens et services, c'est parce qu'elle le fait à moindre coût et, surtout, en ajoutant une valeur supérieure. Apple vend un produit industriel, mais fait vivre un million de travailleurs indépendants, qui créent les applications de son écosystème. Les autres entreprises géantes vendent de la publicité ou des biens, mais plus efficacement que leur concurrentes, drainant dans leur périmètre des start-up qui menacent d'anciennes structures, en cherchant la valeur ajoutée. Les GAFAM font ce que tout le monde devrait pouvoir faire : créer plus de la valeur ajoutée! Certes, il faut réguler, témoin le RGPD, mais réguler n'est pas punir. Les services rendus au client – ou au citoyen – doivent seuls déterminer l'usage de la technologie, et les organisations nées de la précédente révolution industrielle s'adapteront... ou périront.*

**M. D. :** C'est tout le débat. Et il durera. On peut considérer que le marché fait son œuvre et que la réglementation ne saurait prendre la place de son évolution naturelle. C'est la position libérale. Pour autant, on peut aussi constater

que les solutions à coût marginal nul ont des conséquences à très court terme et qu'elles peuvent porter un tort considérable à nos démocraties. Tout est question de temps, et nous en avons peu. Le marché finira par être efficient, mais dans combien de temps? Les citoyens comme les gouvernements ont besoin de "repandre la main", au-delà du RGPD, au-delà du bien et du mal également, car les deux positions ne peuvent se résumer à un antagonisme moral. Le risque demeure de voir des perdants et des gagnants, donc la cohérence de nos sociétés menacée, d'où le besoin, pour y répondre, d'anticiper, au-delà des "corrections" portées par les marchés. L'arbitrage entre les deux positions, dont les partisans sont répartis dans les populations, est de la responsabilité du politique.

**Int. :** *Ceux qui pilotent la transformation ne sont pas les GAFAM, mais leurs clients! Le critère de discrimination ne doit pas être le mode de production, mais l'intérêt des clients pour les services produits. Ainsi, Amazon a récemment fixé un salaire minimum de 15 dollars de l'heure pour ses employés.*

**M. D. :** Les solutions quaternaires sont désireuses de s'intéresser au client, mais il est parfois démuné. Dans certaines maisons de retraite, on distribue des peluches aux pensionnaires pour leur permettre de trouver le sommeil, et ces ersatz pour palier leur solitude leur plaisent. J'en suis effrayée, car on peut arguer du fait qu'elles ont choisi alors que ce n'est pas vrai : elles préféreraient être dans les bras d'autrui. Elles n'ont pas choisi leur solitude. Elles n'ont pas choisi de n'avoir pas le choix. Nous nous dirigeons, si nous n'y prenons garde, vers la généralisation de situations de ce type.

**Int. :** *Pour que les entrepreneurs puissent acheter les biens qu'ils mettront à la disposition du consommateur, il leur faut du capital. D'où viendront les investissements? des marchés? des GAFAM, qui eux, ont les poches profondes?*

**M. D. :** C'est le métier des loueurs de voitures, bien qu'ils ne l'aient exercé, jusqu'à présent, qu'au coup par coup et pour un seul produit! Leur modèle est actuellement perturbé; il est d'autant plus urgent d'adapter leur savoir-faire à la nouvelle vague d'inventions génériques, en l'intégrant dans des bouquets de solutions.

## Terre des hommes ?

**Int. :** *L'homo sapiens n'est-il pas déjà devenu une marchandise, dont l'humanité, qu'il soit ou non "augmenté", est en déclin? Comment, dès lors, son intelligence progresserait-elle?*

**M. D. :** Les récents progrès technologiques nous confrontent à la proximité de l'homme augmenté. Les précédentes lignées d'*homo* ont disparu. Le *sapiens* n'est pas censé constituer une exception. Dans cette perspective, la question devient celle du temps accordé aux transformations pour leur garantir une certaine qualité. L'augmentation – ou la transformation de l'homme par la technique – ne signifie pas nécessairement le terme du processus d'humanisation, mais les tensions seront fortes.

**Int. :** *Les propos entendus dans le débat public ne sont pas tous désintéressés. Le rêve se vend aussi.*

**M. D. :** Certaines évolutions sont d'ores et déjà très concrètes. Les pilotes de ligne sont assistés par des robots. Le paradoxe tient au fait qu'il a fallu, pour fabriquer ces robots, accumuler une expérience que leur usage grignote peu à peu. Le pilote, fort de cette expérience, peut, en cas d'urgence, reprendre la main sur la machine. Le pourra-t-il encore lorsque l'habitude des robots se sera installée? Il n'est pas dans notre intérêt de nous débarrasser trop vite de l'humain, même si la question se pose déjà aujourd'hui.

■ Présentation de l'oratrice ■

**Michèle Debonneuil** : Inspectrice des finances. Après avoir travaillé à l'INSEE, puis comme conseillère économique de Jean-Claude Trichet, alors directeur du Trésor, elle a dirigé la recherche économique et financière à la banque Indosuez où elle a écrit, en 1993, un premier article sur les services à la personne comme solution au chômage. Elle a ensuite dirigé le service économique, financier et international du Commissariat général du Plan où elle a rédigé pour le Conseil d'analyse économique un rapport qui donnera naissance au plan de développement des services à la personne qu'elle a mis sur pied au cabinet de Jean-Louis Borloo, alors ministre délégué à la Ville et à la Rénovation urbaine. Par la suite, elle a développé le concept d' "économie quaternaire" au moment de sa nomination à l'Inspection générale des finances, puis à la Caisse des Dépôts avec une mission du Premier ministre. Elle a publié aux Éditions de l'Observatoire, en 2017, un ouvrage intitulé *La Révolution quaternaire*.

---

Diffusion novembre 2018

---