

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 :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • 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 • Ylios¹

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