

# **LES MUTATIONS**

## **Cahier n° 1 « Les économies disruptives »**

4 avril 2017



**LES MUTATIONS**  
**Cahier n° 1**  
**« Les économies disruptives »**

**Rapporteur**

M. Jean-Yves LE CAM

Commission n° 1 "Activités économiques, emploi et innovation"

**Contribution n°2017-05**

4 avril 2017

### Le CESER en quelques mots...

Le Code Général des collectivités territoriales précise en son article L 4134-1 :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

Il a pour mission **d'informer le conseil régional** sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de **participer aux consultations** organisées à l'échelle régionale, ainsi que de **contribuer à des évaluations** et à un suivi des **politiques publiques régionales**. »

Le CESER est l'assemblée consultative, représentative de la vie économique, sociale et environnementale de la région. Elle émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines).

**Expression de la société civile organisée** dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Ainsi, le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à la lettre.ceser@auvergnerhonealpes.eu

ou

retrouvez les informations sur  
le site internet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :  
[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)

Cette contribution a été adoptée à 130 voix pour et 15 abstentions  
par le Conseil économique, social et environnemental régional Auvergne-Rhône-Alpes  
lors de son Assemblée plénière du 4 avril 2017.

# Sommaire

---

Pages

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction générale aux trois cahiers</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>1. De quoi parle-t-on ? Contexte et problématique</b>                          | <b>11</b> |
| <b>2. L'ubérisation, un terme médiatique usuel mais restrictif</b>                | <b>12</b> |
| <b>3. Des formes variées de disruption : des enjeux pour les acteurs en place</b> | <b>13</b> |
| <b>4. Le territoire : la bonne maille pour des démarches collectives</b>          | <b>15</b> |
| <b>Conclusion</b>   | <b>21</b> |
| <b>Bibliographie</b>  | <b>23</b> |
| <b>Remerciements</b>  | <b>25</b> |
| <b>Déclarations des groupes</b>   | <b>27</b> |

## Introduction générale aux trois cahiers



« Je ne puis ici qu'effleurer l'immense question de ces changements dépassant toute prévision, qui ont profondément modifié le monde et l'ont, en quelques années, rendu méconnaissable aux yeux des observateurs qui avaient assez vécu pour l'avoir vu bien différent. Je vais (...) arrêter un peu vos esprits sur les causes les plus puissantes de cette brusque **mutation** ».

Paul VALÉRY, *Variété III*, 1936, p.255



### Un travail sur les mutations : suite logique des réflexions du CESER sur le Schéma Régional de Développement Economique d'internationalisation et d'innovation (SRDEII)

Le Conseil régional a adopté, fin 2016, le SRDEII 2017-2021. Trois axes principaux et trois leviers ont été identifiés. Le CESER s'est fortement mobilisé, d'abord à travers une contribution amont en juillet et un avis sur le document final.

Dans ses observations, deux points ressortaient :

- ✦ la nécessité que le schéma ait une réelle plasticité permettant de s'ajuster aux évolutions très rapides de l'environnement économique et,
- ✦ la nécessité de travailler collectivement pour anticiper, au plan régional, ces évolutions et accompagner les acteurs à répondre aux enjeux qu'elles impliquent.

Dans ce prolongement, le CESER a souhaité **sur le thème des mutations, préciser ce qu'elles recouvrent, capitaliser sur les réflexions existantes, notamment sur le rôle du territoire dans leur appréciation et l'accompagnement des acteurs. Pour éclairer cette question, il a souhaité mettre la focale sur trois sujets correspondant à des axes différents mais en résonance les uns avec les autres.**

Avant d'évoquer ces sujets qui seront traités dans des cahiers spécifiques et respectivement présentés au printemps, à l'été et à l'automne, il est important de préciser : la nature des mutations, la manière dont elles sont appréhendées dans les paradigmes économiques ou travaux récents, et enfin les réponses qui peuvent y être apportées.

De ce point de vue, il faut souligner le rôle considéré comme croissant du territoire dans les réponses à apporter. C'est bien entendu cette dimension à l'échelle d'Auvergne-Rhône-Alpes qui guidera notre réflexion.



### Les mutations : des origines plurifactorielles

En premier lieu, si la notion de mutation socio-économique est souvent utilisée et banalisée pour décrire des phénomènes de changements majeurs, elle est rarement définie voire commentée en tant que telle. On trouve peu de tentatives de formalisation synthétique sur ce thème.

Ainsi, la définition communément admise du terme mutation **désigne un changement radical, une conversion, une évolution profonde et rapide. Le mot mutation est également appliqué à des thèmes spécifiques, (voir encadré). Comme toute réalité sociale, l'impact des mutations dépend de la représentation que s'en fait la population, répondant ainsi à des rationalités difficiles à appréhender. C'est une constante de l'histoire ainsi BOSSUET en 1669 à l'oraison funèbre de Henriette MARIE-DE-FRANCE, Reine de Grande-Bretagne s'exprimait ainsi : « Quelque haut qu'on puisse remonter pour rechercher dans les histoires**

les exemples des grandes mutations, on trouve que jusques ici elles sont causées, ou par la mollesse, ou par la violence des princes ».



### **Définition du terme "mutations" appliquée à différents champs**

⇒ *Changement d'affectation ou de position administrative d'un fonctionnaire civil ou militaire, ou modification de la situation d'un salarié résultant de sa nouvelle affectation (changement de poste, de fonction, de service ou d'établissement) à l'intérieur d'une même entreprise à des fins disciplinaires ou de réorganisation.*

⇒ *Changement de club d'un sportif (se dit surtout en parlant des amateurs).*

⇒ *Apparition brusque, dans tout ou partie des cellules d'un être vivant, d'un changement dans la structure de certains gènes, transmis aux générations suivantes si les gamètes sont affectés.*

⇒ *Transfert d'un bien ou d'un droit d'une personne à une autre. (La mutation peut être consentie à titre onéreux [vente d'immeuble, de fonds de commerce...] ou à titre gratuit [donation, succession].)*

*En savoir plus sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mutation/53438#2y1QyTvatXKpr9Yu.99>.*

Plus récemment, en septembre 2014, Jean-Pierre AUBERT, Secrétaire Général de la chaire « Mutations - Anticipation - Innovation » de l'IAE de Paris, rendait au Premier Ministre, le rapport mené sous sa direction intitulé « Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation ». Ce rapport, qui fait référence sur le sujet, aborde plusieurs points relatifs aux mutations dont nous nous inspirerons fortement ici.

La question des mutations économiques et sociales n'est pas nouvelle, elle est consubstantielle aux sociétés modernes et peut recouvrir implicitement d'autres termes : « révolution industrielle », « ruptures technologiques », « innovations de rupture », etc.

On considère que **les mutations sont le résultat de plusieurs causes. La particularité de la période actuelle est la simultanéité de ses différentes causes.** On peut retenir sans exhaustivité :

- Le numérique et les autres avancées technologiques,
- La mondialisation et le contexte géopolitique,
- La prise de conscience des impacts écologiques et énergétiques,
- La financiarisation de l'économie,
- L'évolution des comportements et du rôle des consommateurs,
- Le vieillissement de la population notamment en Europe.



### **Les mutations génératrices de crises et d'opportunités ? Une approche qui a évolué dans la « théorie économique »**

Ces mutations bouleversent les pratiques existantes et peuvent être source de crises majeures, 2008 en est un parfait exemple. **Mais si ces mutations portent en germe certains risques, elles sont également porteuses d'opportunités individuelles mais également collectives de s'organiser différemment. Elles généreront à terme de nouvelles productions, de nouvelles habitudes de consommation et de nouvelles sécurités, voire de nouvelles régulations de partage de la valeur.**

L'approche la plus connue sur les mutations est **celle de SCHUMPETER, dite de la destruction créatrice**. Elle considère qu'une réallocation permanente des investissements et des emplois s'opère, les mutations sont considérées comme un ouragan perpétuel, les innovations sont porteuses d'effets destructeurs et créateurs qui s'équilibrent par le mécanisme du marché. Les innovateurs détruisent les rentes existantes pour en créer de nouvelles. De ce point de vue, la thèse de la simultanéité de la destruction et de la création n'est pas systématiquement validée, tout comme le maintien sur le long terme de certaines activités qui perdurent malgré l'arrivée de formes concurrentes. Ce dernier point explique entre autres les interrogations en matière d'effet sur l'emploi, sujet majeur qui dépasse le périmètre régional.

Une deuxième approche fait **référence aux processus biologiques, et comme ces derniers les comportements des acteurs face aux mutations s'adapteraient et favoriseraient le passage de la concurrence à la solidarité** qui conduit à la nécessité de l'ensemble des acteurs de faire collectivement, face à l'incertitude : c'est la solidarité qui est le liant fondamental, sans nier l'existence de concurrences diverses. Mais la nature des défis et la rareté des ressources disponibles, notamment dans des sociétés où le rôle du savoir est prépondérant, conduisent à des processus de relégation et donc d'exclusion d'une partie de la population.

La troisième approche s'appuie sur **les capacités individuelles et collectives comme ressources face aux mutations**. Elle s'inspire des travaux d'Amartya K. SEN, de la notion de « capacités » ainsi que de la théorie de la justice. **Son principe est le suivant : avec la charge d'incertitudes qu'elles portent, les opportunités ouvertes et celles qu'elles ferment, les mutations redistribuent ces « capacités » tant au niveau des entreprises que des individus.**

**Les possibilités de réponse organisées aux défis varient selon les capacités collectives, leur ampleur mais aussi leur degré de cohérence et la possibilité de les appliquer ou de les réorienter rapidement. On a donc des systèmes d'acteurs diversement dotés de compétences et de capacités de conversion et l'humain est positionné au cœur des mutations. Cela a des impacts sur l'employabilité et la capacité de résilience de certains territoires.**

Cette dernière approche, plus récente, qui peut être rapprochée de la notion d'« écosystème » positionne le territoire comme un élément déterminant dans la dynamique de réponse aux défis que génèrent les mutations. Elle modifie les référentiels antérieurs et repose le principe de l'action publique et collective dans l'anticipation et l'accompagnement que ces mutations nécessitent.



### **Quelles évolutions dans l'appréhension de ces mutations ? Le rôle déterminant du territoire**

Le rapport AUBERT propose de changer de vision et de considérer les réponses qui peuvent être apportées à ces mutations à travers la notion « d'adaptation créatrice » :

Considérant, d'une part, que les **mutations sont plurielles, que les dynamiques de changement se ramifient, se fractionnent et se diffusent dans le tissu économique.**

D'autre part que ces mutations économiques ont une double nature :

- **Des « objets » singuliers, des événements, apparition d'un nouveau produit, nouvelle technique,**
- **Des objets, des événements pluriels, des changements techniques et économiques, mais aussi organisationnels et sociaux avec des ruptures dont les effets perdurent dans le système productif et l'organisation sociale.**

Le territoire **est la bonne maille pour traiter de ces questions**, il est à la fois un lieu de proximité des acteurs, un espace où il est possible d'aborder globalement des sujets à caractère transversaux, où se rencontrent activités et emplois, et où les capacités de résilience des entreprises et des individus peuvent être combinées dans des projets opérationnels.

Le CESER considère que les mutations économiques comportent des éléments **inéluçtables et potentiellement réversibles, qui doivent être accompagnés afin d'en infléchir le cours**. Il faut donner au territoire et que celui-ci la prene, la place d'assembleur dans la gestion de ces processus, promoteur d'une approche globale et multidimensionnelle.

D'abord, le périmètre du territoire peut être différent selon la thématique que l'on souhaite traiter. Celui-ci doit faire preuve de plasticité pour répondre aux enjeux et non les enfermer dans un espace restreint. Le territoire doit être entendu comme un concept qui n'a pas une réalité géographique propre si ce n'est celle d'échanges, de développement d'idées susceptibles de mobiliser les acteurs dans une dynamique. Aussi, le territoire pour permettre des expérimentations est à géométrie variable. En effet sur un espace, il peut y avoir plusieurs mailles respectives en fonction des sujets. Ces mailles sont d'autant plus mouvantes que les mutations sont rapides et que les acteurs sont inscrits dans des écosystèmes divers selon la thématique.



## Une anticipation collective et une gestion des transitions pour gérer et accompagner les mutations

La gestion des mutations socio-économiques suppose d'agir sur deux plans : **doter les acteurs de bases pour traiter les informations sur leurs situations et devenir possibles d'une part, et les doter de capacités d'actions collectives dans la foulée, d'autre part.**

Le territoire doit pouvoir réagir rapidement et réorienter rapidement ses capacités collectives en fonction des défis à relever. Cette notion de réactivité et de rapidité de mise en œuvre est au moins aussi importante que la qualité des atouts et des capacités intrinsèques de chacun des acteurs.

Le rôle des pouvoirs publics et principalement du Conseil régional est de développer les capacités de transition des acteurs impactés. Le SREDII se positionne d'ailleurs de manière volontariste sur la nécessité de fédérer les acteurs face aux défis.

On peut identifier plusieurs types de transition pour lesquelles le développement de capacités est stratégique et déterminant pour minimiser autant que faire se peut le risque de situations critiques car trop dégradées :

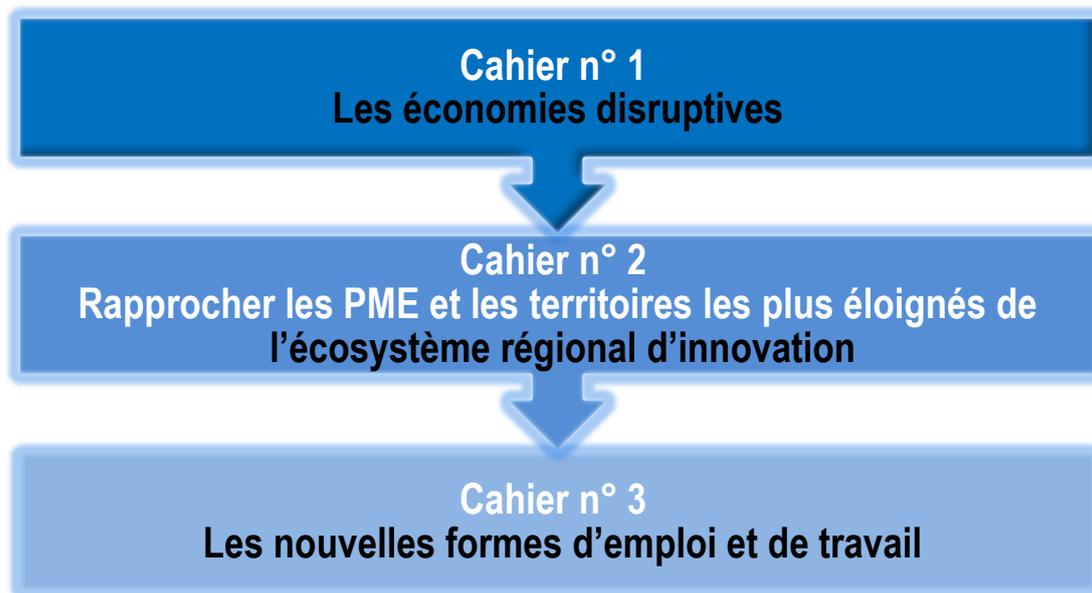
- **Les capacités de transition professionnelle qui concernent le passage des individus d'une situation à l'autre sur le marché du travail ou entre une situation de formation, de chômage et d'activités.**
- **Les capacités de transition productive qui concernent les entreprises et notamment les TPE-PME à travers leur positionnement sur les marchés et dans la chaîne de valeur. Cela se traduit par des capacités de transition vers des solutions mutualisées : intégration dans un réseau, partage des risques etc, et un accès fluidifié à l'innovation.**
- **Les capacités de transitions croisées « emploi – production – territoire » qui s'appuient sur des dynamiques ascendantes à l'initiative du territoire et de ses acteurs mais également sur des dynamiques descendantes, à l'initiative d'échelons supra-territoriaux : Europe -État – Région. Pour optimiser celles-ci, il s'agit d'articuler les modes opératoires pour favoriser la mise en synergie de ces deux démarches.**

Pour illustrer ces transitions et les capacités qui pourraient être déployées, le CESER a privilégié trois axes. L'ambition n'est pas de viser l'exhaustivité de ces sujets dont l'actualité nous démontre que les formes se modifient quotidiennement, il s'agit d'ouvrir des horizons autour de ces thématiques de manière durable comme des éléments de veille et de questionnement à l'échelle régionale, leur profondeur de champ, dont nous ignorons la permanence, doit nous inciter à beaucoup de modestie mais également à un devoir de vigilance éclairée.

Parce que ces bouleversements sont multiformes, l'ensemble des capteurs doivent être mobilisés, bien entendu les décideurs politiques mais aussi la société civile, qui dans sa diversité est impactée par ces changements et pour lesquels elle possède des capacités d'action. Ces capacités d'actions sont autant d'opportunités favorables pour anticiper les évolutions en cours et à venir, en assurer une diffusion dans des réseaux diversifiés et construire des dynamiques favorables au développement économique et social.

Le propos n'est pas tant d'inciter à la création de dispositifs nouveaux que de développer des capacités d'anticipation et d'analyse, et de mobiliser l'existant et les énergies pour offrir des solutions pragmatiques aux acteurs.

 Les trois thèmes choisis collectivement par le CESER et correspondant aux trois cahiers sont les suivants



 Des éléments naturellement en résonance entre les trois thèmes

L'économie est impactée par des disruptions de nature différente. Elles évoluent potentiellement sous l'influence majeure du numérique, de la technologie et l'évolution des comportements et sont susceptibles de toucher l'ensemble des secteurs. **Comment peut-on qualifier ces disruptions ?** Comment les identifier en sortant de l'entonnoir médiatique ? Comment accompagner les acteurs face à ces défis ?

Les modèles économiques sont fortement questionnés, on ne peut laisser à l'écart, des entreprises, des territoires, des salariés de secteurs traditionnels potentiellement confrontés à la disruption. **L'innovation technologique ou sociale est un des éléments majeurs de réponse** ; or l'accès aux écosystèmes d'innovation n'est pas identique selon la taille des entreprises et leur localisation. Certaines entreprises passent manifestement sous les radars des politiques menées. Comment rapprocher celles-ci de l'écosystème ?

Par ailleurs, les nouveaux entrants s'appuient souvent sur **de nouvelles formes d'emplois et de travail**, celles-ci sont, par ailleurs, en augmentation dans la structure des emplois. Mais quelles sont-elles ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Quels impacts réels ont-elles ? Quels enjeux/quelles attentes des entreprises d'une part, des individus d'autre part traduisent-elles ? Quels effets sur l'organisation, la manière de vivre le travail ? Assistent-on à de réelles ruptures ? Quels sont les accompagnements mobilisables sur ces nouvelles formes d'emploi et de travail ? Quels sont les enjeux de compétence ?

Que l'on attribue le terme de disruption au publicitaire français Jean-Marie DRU et son "saut créatif" ou à Clayton Christensen, Professeur à Harvard et son "innovation disruptive", il y a dans le concept même quelque chose relevant de l'oxymore ; il n'est pas étonnant dès lors que le débat sur les économies disruptives soit le siège de positions très antagonistes.

Ces évolutions comportent des enjeux sociaux et sociétaux importants au-delà des éléments purement économiques.

Ces éléments seront évoqués dans ce premier cahier, en effet nous aurons l'occasion d'y revenir à propos des enjeux pour les acteurs même si la réflexion se concentrera sur l'aspect économique. Nous ne souhaitons pas, bien évidemment, négliger les préoccupations d'impact possible de ces économies disruptives sur l'emploi qui seront abordées au moins du point de vue qualitatif dans le cahier 3, ni les réponses fiscales ou juridiques qu'elles appellent obligatoirement. Mais, il nous paraît que le périmètre régional dans lequel nous voulons situer notre réflexion nous offre la possibilité d'une approche plus offensive et, en tout état de cause, plus à la main des acteurs régionaux et de la société civile que nous représentons.

Ce cahier s'organisera en quatre parties.

La première identifiera le sujet, son contexte et sa problématique. Dans un deuxième temps, nous expliciterons pourquoi le terme « économies disruptives » apparaît plus pertinent que d'autres. La troisième partie évoquera la variété des disruptions. Enfin, seront abordés quelques pistes de réflexions et d'actions qui pourraient être conduites au niveau régional.

## 1. De quoi parle-t-on ? Contexte et problématique

**L'économie est bouleversée par l'arrivée d'un certain nombre d'acteurs nouveaux qui viennent modifier le rapport des acteurs historiques à leurs clients et bousculer les marchés. Ces modifications sont de nature différente.**

Elles peuvent être le fait d'entreprises qui mettent directement en contact le consommateur avec le consommateur, pour autant que la notion de consommateur ne soit pas la représentation particulière d'une forme de production<sup>1</sup>, et donc mobilise des ressources qui n'étaient pas sur le marché auparavant qui deviennent monétisables.

D'autres entreprises viennent se positionner entre l'entreprise traditionnelle et son client, on le qualifie de désintermédiation. D'autres encore s'appuient sur des technologies avancées notamment à base d'algorithmes bouleversant les marchés traditionnels et modifiant les équilibres existants.

Certaines formes se revendiquent d'une économie ultra-capitalistique, d'autres à l'inverse revendiquent une économie collaborative de pair à pair, qui dépassent la question de la plateforme vu comme un simple intermédiaire.

---

<sup>1</sup> Le terme anglo-saxon « peer to peer » que l'on peut traduire de pair à pair, semble plus juste d'un point de vue strictement économique.

De fait comme l'explique Pascal TERRASSE dans son rapport au Premier Ministre sur l'économie collaborative, bien qu'issue de courants de pensée alternatifs, cette notion est aujourd'hui revendiquée par des entreprises classiques et recoupant des réalités différentes.

**Dans tous les cas les acteurs historiques sont assez démunis pour faire face à cette situation. Ils cherchent des réponses, interpellent les décideurs.**

**Sur ce thème, le territoire peut-il jouer un rôle ? Comment peut-il aider les acteurs à s'organiser pour saisir les nouvelles opportunités qui sont à la fois individuelles mais également et surtout collectives ? Si le numérique est un facteur déclenchant, comprendre le phénomène nécessite de s'intéresser au fonctionnement des marchés.**

Au-delà de la question de la fiscalité qui est déterminante, de la frontière entre activités professionnelles et échanges entre particuliers, comme toute problématique juridique, elle relève du niveau national et n'est que rappelée dans notre réflexion.

Il y a bien évidemment derrière cela et avant tout d'un point de vue économique, la question de la captation et du déplacement de la valeur par des opérateurs présents ou non dans le territoire et donc la question de la prospérité du territoire qui est questionnée. Les plateformes prennent un pourcentage pour ce service qui, au niveau international, représente une somme colossale et leur permet d'augmenter leur part de marché de manière exponentielle pour à terme se constituer en quasi-monopoles.

Certains acteurs de l'économie traditionnelle ont compris ce changement et s'adaptent. Certaines collectivités aussi l'ont bien compris et promeuvent des expérimentations collaboratives à petite échelle : pépinières d'entreprises, Fablab, espaces de co-working, Les pouvoirs publics peuvent s'inspirer de ces pratiques notamment en favorisant au maximum les filières en circuits courts pour les marchés publics (cantines, BTP, ...). Il peut y avoir dans ce mouvement une forme de relocalisation des échanges économiques.

Dans tous les cas, pour décrire le phénomène, un détour sémantique est nécessaire.

## 2. L'ubérisation, un terme médiatique usuel mais restrictif

Le terme ubérisation est un terme français qui a été utilisé à l'origine par Maurice LEVY, PDG de Publicis qui évoque la peur de ses clients dans une interview en 2014 au Financial Times. Il définit l'ubérisation comme la fin d'activité historique de l'entreprise, et le fait que de nouveaux entrants utilisent les technologies numériques pour « disrupter » le marché. Le terme est né, sa forme verbale est entrée au Petit Robert avec la définition ci-dessous.

### Le Petit Robert...

- **UBÉRISER** v. tr. 1. (de *Uber*, nom d'une start-up) Transformer (un secteur d'activité) avec un modèle économique innovant tirant parti du numérique. *Start-up qui ubérise le secteur de l'hôtellerie.* n. f. **ubérisation**

**L'utilisation de ce terme ne recouvre qu'une partie des phénomènes à l'œuvre. C'est d'ailleurs pourquoi les anglo-saxons préfèrent parler de disruption**, considérant qu'Uber n'est pas le seul modèle disruptif. Le débat français, et notamment le débat médiatique, est trop restrictif et derrière ce terme, on entend des choses très différentes et dès qu'un marché se porte mal, on parle d'ubérisation même si les modèles sous-jacents ne sont pas les mêmes.

Il faut souligner qu'Uber, n'est pas une activité nouvelle, c'est de la mise en marché de nouvelles ressources, on n'a pas modifié le service, c'est du transport : « on amène quelqu'un d'un point A à un point B ». Ce qui est nouveau, c'est de monétiser des ressources qui ne l'étaient pas ou étaient sous-utilisées.

La disruption n'est d'ailleurs pas un phénomène nouveau, **c'est la digitalisation de l'économie qui l'est, même si cette nouveauté n'est pas uniquement technologique elle permet de développer de nouveaux « business model » par la mise en marché de nouvelles ressources et sur des marchés déjà existants.**

Mais à l'échelle des grandes étapes de l'humanité, qui ont toutes été marquées par de fortes disruptions, on peut se rappeler, par exemple, les changements qu'ont entraînés les enclosures<sup>2</sup> dans la Grande Bretagne au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Celles-ci ont également entraîné des bouleversements sur la production agricole et son corollaire le développement de l'industrie. Les débats d'historiens sur l'effet bénéfique ou néfaste des enclosures ne sont pas clos.

La période actuelle est spécifique par le rythme de l'innovation très soutenu dans tous les secteurs de l'économie : industrie et services. Les « disruptions technologiques » de nature différente mais toutes concernées par la connection ont un caractère additif. **Cela démultiplie les impacts d'emblée globalisés pour rebattre les cartes. C'est une prime déterminante au premier arrivé sur le marché et à sa vitesse de développement. Tout cela se combine de façon proactive en impliquant le consommateur, en répondant à ses attentes, celui-ci revendiquant une posture de « consommateur » qui devient coproducteur des produits et des marques. L'évolution de la relation à la consommation, notamment des jeunes marque une évolution sociologique déterminante.**

Ces modifications sont perçues soit de manière très positive ou très négative. Les effets de filière ne sont pas mesurables facilement compte tenu des effets induits ; de fait, on ne dispose pas d'éléments tangibles et on reste sur des avis très tranchés.

**Le CESER considère que le plus important est de réfléchir sur les conséquences pour les acteurs existants** plutôt que de savoir si c'est bien ou non. Pour les acteurs entrants, c'est forcément positif. Considérant que les disruptions sont multiples et d'origines diverses, le CESER parlera **des économies disruptives, au sens d'un phénomène polymorphe qui ne peut être résumé de façon singulière.**

**Rendre compte de ces évolutions nécessitent de considérer ces mutations plurielles pour traduire cette diversité. L'ensemble des formes n'est certainement pas connu et abouti à ce jour, et la veille doit donc être permanente.** On retrouve là les idées de plasticité et d'anticipation dont le CESER se faisait l'écho dans ses travaux sur le SRDEII.

### **3. Des formes variées de disruption : des enjeux pour les acteurs en place**

Il est bien évident que le développement des économies disruptives est fortement conditionné par les aspects juridiques, réglementaires et fiscaux qui l'entourent et qui veillent ou non à des équilibres socio-économiques de type macro. Même si cette dimension est primordiale, elle n'est pas unique et en tout état de cause ne peut, sauf exception, telle la taxe de séjour dans le tourisme, trouver des solutions à l'échelle régionale. Par ailleurs, des propositions ont été faites pour bouger les lignes sur certains aspects tant par le rapport TERRASSE cité plus haut, que par le CESE dans son rapport « La coproduction à l'heure du numérique. Risques et opportunités pour le consommateur et l'emploi », et le sénat « l'économie collaborative : propositions pour une fiscalité simple, juste et efficace », ou encore les propositions de la CPME sur l'économie collaborative etc. La production sur ces sujets est importante et montre combien ils sont au centre des préoccupations.

<sup>2</sup> Clôture des champs, qui s'est accompagnée du passage d'une forme communautaire à une forme individualiste d'économie agraire. La chambre des communes vote le « General Enclosure Act » en 1801 qui met fin, après plusieurs étapes aux droits d'usage des communaux et, par conséquent, les démantèlent.

On pourrait ainsi considérer les enjeux globaux du développement des économies disruptives selon les aspects économiques, sociaux et sociétaux tels que présentés dans le tableau ci-dessous qui n'a pas vocation à l'exhaustivité.

| ENJEUX ÉCONOMIQUES   | ENJEUX SOCIAUX   | ENJEUX SOCIÉTAUX   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Création et captation de la valeur</li><li>• Dynamique d'innovation</li><li>• Adaptation des acteurs existants</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evolution du marché du travail</li><li>• Impacts qualitatifs et quantitatifs sur l'emploi</li><li>• Évolution des formes d'emploi</li><li>• Rapport au travail</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Régulation juridique et fiscale</li><li>• Cohésion sociale</li><li>• Protection des données personnelles</li><li>• Évolution des attentes du citoyen</li></ul> |

Nous nous intéresserons dans ce cahier plus particulièrement aux aspects économiques et notamment aux portes, aux entrées par lesquelles se fait la disruption. Comme nous l'avons esquissé plus haut, **le numérique n'est qu'une dimension technologique certes déterminante mais pas exclusive. Il offre des possibilités nouvelles mais la disruption ne peut être limitée aux seules plateformes.**

**Les économies disruptives s'articulent autour de trois entrées possibles qui ne sont pas exclusives mais viennent se renforcer :**

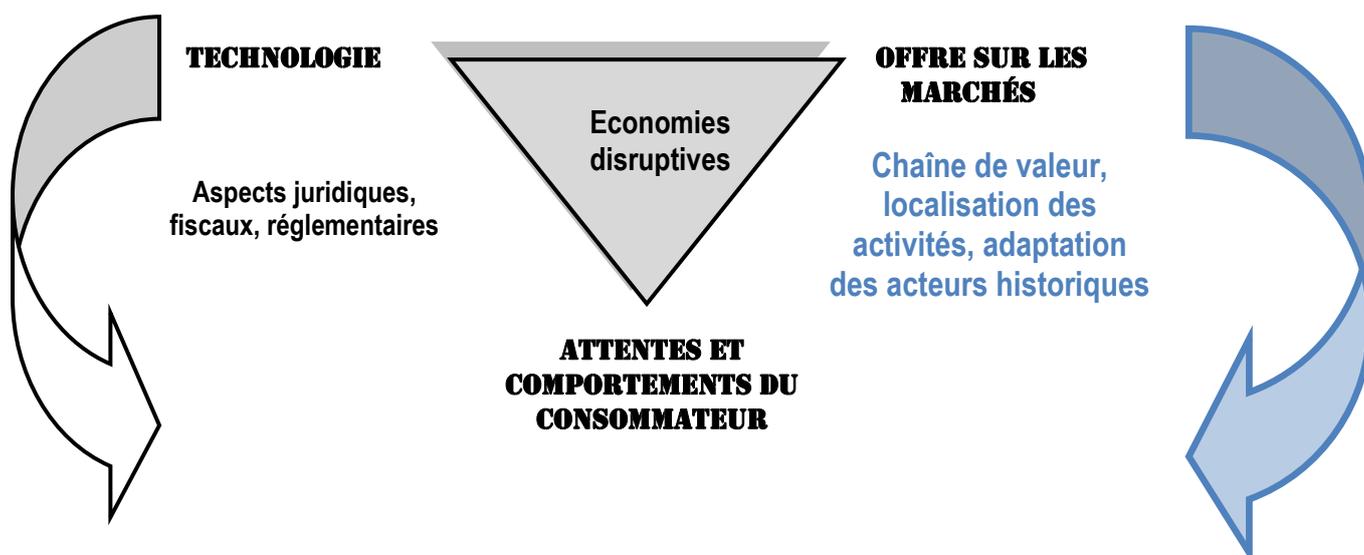
➤ **La technologie** souvent présentée et notamment le numérique comme la porte d'entrée majeure doit être nuancée, en effet Uber se sert de la technologie pour répondre à un marché qui n'est pas satisfait aux conditions du consommateur, mais son entrée dominante est le marché. La technologie est tout autant accessible aux offreurs historiques sur ce marché.

➤ **La modification de l'offre sur les marchés** est une autre entrée, elle s'appuie sur la technologie pour reconfigurer le produit ou le service et en modifier la nature. Plusieurs éléments peuvent influencer sur cette évolution, la notion d'usages à travers l'étude et la relation étroite avec le consommateur, la mutation des modèles économiques qui modifient la nature des services associés et du financement du produit (location, assurances, mise à disposition de services permanents chez l'utilisateur, financement du bien ou du service). La servicisation de l'entreprise industrielle est également un facteur important de disruption. L'entreprise se retrouve en concurrence avec des acteurs qui ont une culture du service plus développée et qui peuvent maîtriser la technologie, et notamment l'information, les données clients qui deviennent des déterminants cruciaux pour se positionner sur le marché tout au moins autant que le savoir-faire produit/services.

➤ **Les attentes nouvelles et l'évolution des comportements du consommateur qui se sont profondément modifiés** (sens, accès fluidifié, origine des produits, lien social avec la marque) sont une autre entrée des économies disruptives. On peut noter que plus de 60 % des start-up de l'incubateur d'EM Lyon sont sur des « business model » nouveaux mais pas de nouveaux produits ou services, la simplicité d'utilisation fait le plus, pas la nouveauté du service.

Le schéma ci-dessous symbolise les entrées possibles par lesquelles les économies disruptives se font. Elles sont par ailleurs insérées dans une dynamique, un mouvement permanent qu'elles contribuent à faire évoluer et qui combine tout à la fois des aspects juridiques, fiscaux et réglementaires, ainsi qu'un environnement économique assis sur des chaînes de valeur, des localisations d'activité et l'adaptation des acteurs historiques.

## Les économies disruptives et leur environnement



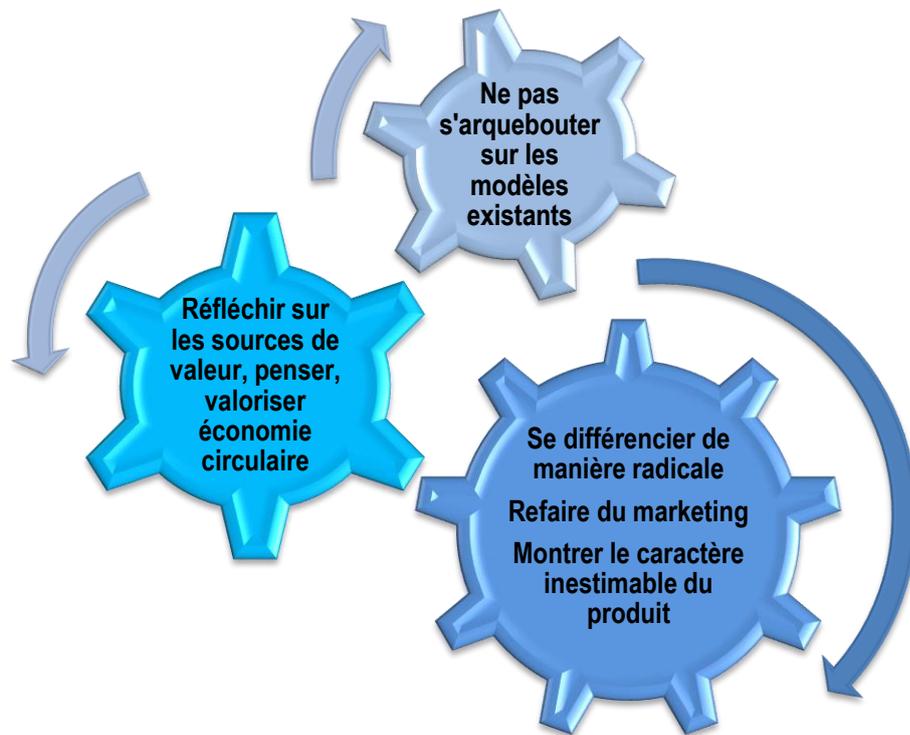
L'ambition du CESER n'est pas de traiter de manière exhaustive de cette question mais bien de centrer son propos sur la partie droite du schéma soit l'adaptation des acteurs régionaux et leur mise en dynamique afin de saisir les opportunités existantes. Il s'agit de la question du positionnement dans la chaîne de valeur d'adaptation aux marchés et donc de l'accompagnement des entreprises, des salariés et des territoires à ces changements pour permettre d'abord la pérennité et le développement de l'existant. Les économies disruptives créent, par ailleurs, des opportunités qu'il convient de saisir, des positions à prendre sur certains marchés qu'il convient d'envisager.

### 4. Le territoire : la bonne maille pour des démarches collectives

De nombreux secteurs sont impactés : hôtellerie, taxis, livres avec un modèle d'auto-publication, banques, professions juridiques à partir d'algorithmes, d'autres secteurs ou entreprises sont menacés et ont mis en place des éléments de réponse ainsi Michelin, comme SEB se sont adaptés et ont réagi face à ses menaces en intégrant ces nouvelles opportunités dans leur relation aux utilisateurs finaux, avec des équipes dédiées aux nouveaux business model et en empêchant la volonté de certains de se positionner entre eux et leur client.

Mais toutes les entreprises régionales et tous les secteurs n'ont pas cette capacité de réaction et d'adaptation. **Aussi, il semble pertinent que sur ce sujet, la société civile régionale mobilise l'ensemble des décideurs dont la collectivité régionale pour qu'ils jouent pleinement leur rôle vis-à-vis des acteurs potentiellement impactés. Ainsi une déclinaison plus fine des enjeux et des impacts pour la région Auvergne-Rhône-Alpes pourrait être conduite.**

Le rôle du territoire à travers quelques actions pourrait être précisé. Nous évoquerons ici quelques pistes qui pourraient être à la main des acteurs régionaux. Elles concernent tant l'approche globale des disruptions actuelles et à venir que des actions précises sur certains thèmes. Quels impacts en AURA ? Comment accompagner les acteurs ? Quels impacts pour le positionnement des entreprises le long de la chaîne de valeur ? Dans le cadre des auditions menées par la commission, l'audition de Lionel SITZ, Professeur à l'EM Lyon a permis d'identifier quelques recommandations à destination des acteurs qui sont synthétisées dans le schéma ci-dessous.



On peut considérer que les économies disruptives ne signifient pas nécessairement une perte de valeur pour les acteurs historiques, il existe des possibilités d'adaptation, mais il faut les mobiliser et pas seulement dans la manière de faire mais aussi dans la mise en récit. Le cadre régional est un cadre adapté pour une mise en récit pertinente et créer un bandeau ou une bannière commune permettant d'incarner des valeurs. Les consommateurs s'intéressent aux valeurs sous-jacentes aux leurs. Et même s'il faut faire bien, produire de la qualité, cela ne suffit pas.

À partir de ces pistes d'actions à destination des acteurs économiques, on peut identifier des éléments relatifs à des leviers régionaux qui pourraient être mobilisés, par l'ensemble des réseaux impliqués dans l'accompagnement des entreprises. Pour un certain nombre d'activités, il existe des pistes qui peuvent être traitées à l'échelle régionale et qui relèvent pour beaucoup d'une stratégie marketing des entreprises et du territoire.

On peut les résumer en cinq grands axes mobilisables autour d'un objectif général qui est d'informer, de sensibiliser les acteurs socio-économiques aux économies disruptives.

**Informez, sensibilisez les acteurs sur les économies disruptives**

**Aider les PME à travailler les marques et se positionner dans la chaîne de valeur, comme une alternative à la mondialisation**

**Promouvoir le territoire, ses particularités pour créer un surcroît de valeur, plonger le consommateur dans une expérience régionale**

**Susciter un sentiment d'appartenance globale au territoire, favoriser la solidarité régionale**

**Défendre les cultures régionales et valoriser les symboles de la région faciliter l'exhibitiionisme "régional"**

**Aider les entreprises à protéger leurs données et à les exploiter.**

**Les salariés Les entreprises Les citoyens**

La mise en œuvre de ces axes doit bien évidemment viser également à éviter quelques grands écueils :



- Refuser la technologie en s'arquant sur les conditions existantes,
- Cibler une niche trop étroite,
- Refuser de remettre en question son modèle économique,
- Éviter la stigmatisation et la folklorisation.

## ➤ Une expérimentation régionale sur trois chantiers associant les acteurs

Afin d'illustrer les actions qui pourraient être menées à destination des acteurs régionaux, le CESER propose trois entrées sectorielles pour lesquelles des chantiers pourraient être ouverts au plan régional : le tourisme, l'industrie et les services de soins.

### ➤ Le Tourisme

Notre région s'appuie sur un certain nombre de secteurs particulièrement structurant de l'économie régionale, le tourisme est l'un d'eux.

Le tourisme est particulièrement impacté par les économies disruptives, à la fois par la mise en marché de logements qui ne l'étaient pas jusqu'à peu (Airbnb) ou des acteurs qui se positionnent entre le consommateur et l'offreur de services (Booking).

Autour du tourisme se focalisent des thématiques différentes : désintermédiation, référencement des acteurs, règles fiscales disparates. Les acteurs du tourisme s'organisent défensivement face à ces nouvelles concurrences qui menacent leur part de marché ou leur part de valeur ajoutée sur le marché.

Par ailleurs, de nouveaux besoins, de nouveaux emplois apparaissent : conciergerie et services associés émergent sur les zones touristiques.

Le CESER considère qu'une réflexion régionale sur le sujet doit être engagée en lien avec les démarches de réflexion nationales sur les aspects réglementaires et fiscaux, notamment autour de la taxe de séjour. Une forte mutualisation à l'échelle régionale pourrait répondre à plusieurs objectifs : offrir des expériences diversifiées au touriste sur le territoire régional et donc le fidéliser plus longtemps sur ce territoire, regrouper les acteurs traditionnels face aux nouveaux entrants, plateforme etc..., offrir une surface suffisante pour être visible dans le cadre d'une relation directe avec le consommateur.

### ➤ L'industrie

L'industrie est un des secteurs qui est naturellement concerné par les économies disruptives. Sont concernés les secteurs traditionnels, et notamment la sous-traitance. Ils sont confrontés à de nouveaux modèles économiques où les usages, les services qui en découlent permettent à de nouveaux acteurs qui ne sont pas à l'origine des fabricants de se positionner sur le marché et de modifier la chaîne de valeur. Il s'agit d'axes majeurs portés par certains pôles de compétitivité tels Viaméca. Plusieurs thématiques se croisent sur ces sujets :

- L'ingénierie des usages,
- La mutation des modèles économiques et notamment la gestion de la transition d'un business model à un autre,
- La transformation de l'entreprise industrielle par la servicisation et les impacts sur la gestion des systèmes de production,
- L'importance des réseaux d'acteurs et de création de valeurs par la maîtrise des systèmes d'information et l'importance des interactions avec l'écosystème territorial.

Bien sûr, cela s'inscrit en lien avec dans les réflexions autour de l'usine du futur, sujet sur lequel le CESER a réalisé un travail de prospective en 2015.

Animer une réflexion régionale fédérant les acteurs : branches, pôles de compétitivité, clusters..., autour de ces questions et notamment de la relation donneurs d'ordres / sous-traitants, pourrait être une dimension majeure pour la région et pour le maintien et le développement de création de valeur importante sur le territoire régional. L'objectif est au-delà d'identifier les risques et de déterminer les opportunités qui en découlent.

## Les services de soins

Les services comme souligné plus haut sont impactées par les économies disruptives. Les professions libérales réglementées ou non, peuvent être fragilisées par des modèles économiques qui vont mobiliser davantage de connaissances à travers des algorithmes extrêmement performants et rapides. Ceux-ci seront en mesure de traiter des données pour lesquelles il faudrait plusieurs mois à un spécialiste. Mais cela supposera un investissement capitalistique plus important. L'intelligence artificielle vient bouleverser de nombreux métiers et bouscule la relation au patient ou au consommateur.

Ainsi concernant ces derniers Laurent Alexandre fondateur du site *doctissimo* déclarait dans l'express du 15 février 2016 : « Quelle part de la décision restera aux médecins ? On ne peut pas exclure que son rôle consistera à signer des ordonnances conçues par des algorithmes, ce qui revient à jouer un rôle de coach et d'assistance sociale. C'est inévitable. Aucun oncologue au monde, même pas le plus brillant, ne sera capable de traiter les 20 000 milliards d'informations qu'il y a dans l'analyse génétique d'une tumeur. C'est impossible. Vous avez des arbres de décision avec des millions de branches et le simple fait de les passer en revue sur un fichier Excel prendrait trois mois. Seul un système doté d'une intelligence artificielle est en mesure de traiter de tels volumes de données. On risque d'assister à un transfert progressif de pouvoir du cerveau du médecin vers l'algorithme ». Il n'hésite pas à annoncer : « Si le corps médical ne change pas, les docteurs connaîtront le destin des disquaires ».

Concernant les pharmaciens, il ajoute : « Pour ce qui concerne les pharmaciens, ils sont dans un piège : ils sont dans la situation des chauffeurs de taxi qui ont acheté cher leur licence et qui voient le prix de celle-ci diminuer. Le positionnement des pharmaciens dans la médecine connectée de demain n'est pas clair. Ils ont raison d'être inquiets, leur valeur ajoutée dans cet écosystème est modeste. S'ils ne font pas un gros effort de formation, ils risquent d'être marginalisés dans les vingt ans qui viennent ». Aux Pays-Bas, en moins de dix ans, le premier employeur de soins à domicile est une organisation sans but lucratif BUURTZOG qui gère 65 000 patients et dont les revenus nets ont bondi de 1 million d'euros en 2007 à 274 millions en 2014.

Le vieillissement de la population est un sujet qui concerne le niveau régional. En effet face à cette problématique une réorganisation de la filière de soins, d'aide à domicile doit être envisagée. Elle ne peut faire fi des réflexions liées aux économies disruptives qui vont déplacer certaines pratiques entre les parties prenantes. Des opportunités liées aux économies disruptives vont se faire jour tant du côté des pratiques que de l'organisation de celles-ci. Permettre aux acteurs régionaux de se positionner sur ces thématiques est souhaitable. Les enjeux dépassent largement le cadre régional.

Sur ce thème une réflexion régionale mobilisant les acteurs sur des réponses de nature plus organisationnelle que les stricts aspects réglementaires qui sont d'un niveau national permettrait d'organiser comment les acteurs régionaux se mobilisent sur ces questions et anticipent les évolutions.

La mobilisation par la sensibilisation, l'accompagnement des chefs d'entreprises, des salariés et plus largement de la société civile face à ces économies disruptives est essentielle. Au delà des questions fiscales, réglementaires qui sont primordiales mais ne peuvent se traiter au niveau régional, une stratégie régionale plus offensive est à construire.

Elle doit permettre d'aider les entreprises et leurs salariés à se positionner sur la chaîne de valeur, à travailler sur l'identité, la marque. Le territoire a un rôle à jouer pour aider les mises en récit des entreprises et formaliser l'expérience du consommateur qui devient déterminante sur les marchés et donne un avantage concurrentiel certain. La prise en compte de ces mutations, ne s'arrête pas aux portes des entreprises, l'ensemble des acteurs doit être associé.

Cette transition productive est à organiser, elle s'inscrit dans une logique d'accompagnement du changement et d'une démarche continue d'anticipation des mutations. Il s'agit bien d'opportunités à saisir par les acteurs. Des chantiers thématiques sur ce sujet pourraient être engagés. Les cahiers 2 et 3 aborderont les questions d'accès à l'innovation et de nouvelles formes d'emploi et de travail dont l'impact sur la capacité d'adaptation du tissu économique est tout aussi déterminant.

## Conclusion

La réflexion sur les économies disruptives privilégie tour à tour les dimensions sociales, sociétales ou économiques et suscite ainsi des débats très vifs tant auprès des élus, des acteurs socio-économiques que des consommateurs, débats exacerbés dans un pays où le poids de la technique et des technologies reste prédominant.

Nous avons en effet longtemps pensé et peut-être nous le pensons encore que notre maîtrise technique, nos équipements, notre savoir-faire et notre organisation sociale nous protégeraient et cela dans tous les secteurs de notre économie.

Ce n'est plus vrai, du fait de la diffusion de plus en plus rapide des technologies et des recompositions incessantes des marchés.

Il est ainsi nécessaire que nous saisissons collectivement l'occasion d'un véritable aggiornamento culturel, renforçant la pertinence du faire ensemble et complétant notre seul référentiel technique par une approche plurielle, redonnant une place central à l'humain, soutenue par une participation du plus grand nombre.

Dans ces conditions, l'espace régional serait un terreau d'expérimentation bien dimensionné pour répondre à ces nouveaux enjeux et renforcer la dynamique de développement économique de la Région dans la mondialisation.



# Bibliographie

AMAR Nicolas et VIOSSAT Louis-Charles, *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*, Inspection générale des Affaires sociales, 2016, 166 p.

AUBERT Jean-Pierre, BRUGGEMAN Frédéric, COLLETIS Gabriel et GAZIER Bernard, *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation*, Mission accompagnement et anticipation des mutations économiques, 2014, 136 p.

AVEZAC (D') DE MORAN Tristan, *Penser l'emploi autrement : nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail*, Lab'Ho, 2016, 144 p.

BEFFA Jean-Louis, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-up*, Seuil, 2017, 151 p.

BERARD Jacqueline, *Ubérisation de l'économie*, Aradel, 2016, 23 p.

CHARRIE Julia et JANIN Lionel, « Répondre à l'innovation disruptive », *France Stratégie 2017/2027*, janvier 2017. [En ligne], consulté le 17 mars 2017, disponible à l'adresse <[http://francestrategie1727.fr/wp-content/uploads/2017/01/17-27-Se%CC%81rie\\_2\\_disruption\\_web.pdf](http://francestrategie1727.fr/wp-content/uploads/2017/01/17-27-Se%CC%81rie_2_disruption_web.pdf)>

CHARRIE Julia et JANIN Lionel, « Le numérique : comment réguler une économie sans frontières ? », *La note d'analyse*, octobre 2015, n° 35, 7 p.

COGNASSE Olivier et DUPIN Ludovic, « Antoine FREROT: Toutes les industries sont menacées par l'ubérisation », *L'Usine nouvelle*, 21 avril 2016, n° 3465, p. 13.

CONSEIL ECONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL, *La coproduction à l'heure du numérique : risques et opportunités pour le consommateur.rice et l'emploi*, CESE, 2016, 177 p.

DAVRIL Marianne, « Economie collaborative : les 12 pistes de travail de la CGPME », *Boursier.com*, 5 janvier 2016. [En ligne], consulté le 17 mars 2017, disponible à l'adresse <<http://www.boursier.com/actualites/economie/economie-collaborative-les-12-pistes-de-travail-de-la-cgpm-30277.html>>

DEGRYSE Christophe et ETUI, « Façonner le monde du travail dans l'économie digitale », *Notes de prospective*, janvier 2017, n° 1, 14 p.

GUERRERO GUBLIN Gabriela, « Disruption numérique et impacts sectoriels », *BSI Economics*, 15 novembre 2015. [En ligne], consulté le 17 mars 2017, disponible à l'adresse <<http://www.bs-initiative.org/547-disruption-numerique-impacts-sectoriels>>

JACQUETIN Florian, *Transformation numérique - Impact et enjeux sur l'assurance AT/MP*, Eurogip, 2016, 26 p.

MARINI Philippe, *Une feuille de route pour une fiscalité numérique neutre et équitable*, Sénat, 2012, 264 p.

PELE CLAMOUR Philippe et LEERSNYDER Jean-Marc, « L'économie participative : mirage ou destruction de l'emploi ? », *Défense*, février 2017, pp. 58-59

PORTNOFF André-Yves, « Management de la santé : la démonstration Buurtzorg », *Futuribles*, 9 janvier 2017. [En ligne], consulté le 17 mars 2017, disponible à l'adresse <<https://www.futuribles.com/fr/article/management-de-la-sante-la-demonstration-buurtzorg>>

SCHWAB Klaus, *La quatrième révolution industrielle*, Dunod, 2017, 207 p.

TERRASSE Pascal, *Rapport au premier ministre sur l'économie collaborative*, Premier ministre, 2016, 93 p.



# Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous ceux qui ont accepté d'éclairer notre réflexion et de participer à nos travaux, et plus particulièrement aux personnes auditionnées :

- ◆ **Madame Marie-Odile HOMETTE**, Déléguée Générale du Pôle de Compétitivité Viaméca, le mercredi 1<sup>er</sup> février 2017
- ◆ **Monsieur Stéphane LAFLECHE**, Directeur Général « Industrie » du Groupe SEB, le mercredi 7 décembre 2016
- ◆ **Monsieur Lionel SITZ**, Professeur de l'EM de Lyon, le mercredi 6 juillet 2016
- ◆ **Monsieur Pascal TERRASSE**, Député de l'Ardèche, le mercredi 7 septembre 2016



# Déclarations des groupes

## Intervention de M. Jean-Luc FLAUGÈRE, au nom du collège 1

Madame la Présidente,  
Mesdames, Messieurs,  
Chers amis,

Nous venons de découvrir, cet après-midi, dans le cadre de notre rapport sur les mutations, le cahier n°1 traitant « des économies disruptives ».

Même si je pense qu'il était nécessaire d'avoir une introduction générale aux trois cahiers pour préciser en matière de mutation de quoi parlait-on, ainsi que le contexte et les problématiques, je ne m'attarderai pas sur cette partie, consacrant mon propos aux économies disruptives.

Je soulignerai simplement que, après avoir défini le terme « mutation », les quatre chapitres sur les origines plurifactorielles, les mutations génératrices de crises et d'opportunités, sur le rôle déterminant des territoires et de l'anticipation, ces quatre chapitres permettent de rentrer dans ces cahiers avec un éclairage commun, partagé, qui nous met à niveau.

Après avoir travaillé en commission, à la présentation de ce cahier, il en ressort avant tout, que nous avons besoin, collectivement, de mieux connaître ce sujet, et ce pour deux raisons :

- tout d'abord pour en mesurer les effets et ainsi espérer anticiper,
- ensuite pour en saisir les opportunités.

Soit nous nous bloquons, soit nous faisons la politique de l'autruche en refusant de voir ce qu'il se passe et dans ce cas, notre réveil sera trop tardif.

Soit nous cherchons à comprendre, à anticiper le maître mot dans cette problématique et nous pouvons ainsi espérer en corriger les effets. Nous pourrions ainsi valider le fait qu'une mutation, si elle est génératrice de crises, est toujours génératrice d'opportunités.

Il est important que le CESER travaille ce thème, en effet, la région a la compétence de l'économie, de la formation, entres autres ...

L'économie disruptive bouleverse l'économie, bouleverse l'innovation par un impact fort sur la chaîne de valeurs et par la destruction ou l'évolution des emplois.

Les enjeux sont donc bien économiques, sociaux et sociétaux.

La problématique qui apparaît est bien de savoir comment anticiper les effets de quelque chose que l'on a du mal à suivre, parfois à comprendre.

J'ai l'impression que l'on emploie des termes nouveaux (disruptif, uberiser, etc) pour des phénomènes qui ne sont pas nouveaux. Ce qui est nouveau, avant tout, c'est la rapidité, l'accélération et l'importance de l'impact sur les emplois, sur les femmes, sur les hommes notamment par les nouvelles technologies qui font de chaque citoyen un acteur de cette mutation.

Je veux insister également sur l'importance du territoire : il y a une impérieuse nécessité à accompagner les femmes et les hommes car ils vivent sur les territoires : ces territoires doivent être vivants, équipés, accueillants, plaisants à vivre.

Mais il y a une incertitude, une inquiétude même sur l'effet de la mise en place de l'économie disruptive sur nos territoires. Y aurait-il de ce fait un renforcement des métropoles ? Une fragilisation du monde rural ? Je ne sais répondre, mais je sais qu'en Auvergne-Rhône-Alpes cette question est capitale. Notre espace est vaste, déjà en déséquilibre, d'où l'intérêt de se pencher avec sérieux et application sur ce sujet.

Le rapport insiste aussi sur la nécessité d'informer, de sensibiliser les acteurs, salariés-entreprises-citoyens, sur les économies disruptives. Comme c'est indiqué, ce sera, pour sûr, le moyen d'aider les PME, à promouvoir les territoires, à susciter un sentiment d'appartenance et à défendre les cultures régionales.

Je valide également la proposition qui consiste à mettre en place une expérimentation régionale sur trois chantiers associant les acteurs. Les trois entrées sectorielles retenues « tourisme, industrie, service de soins », me paraissent balayer des domaines différents et importants et sont donc intéressantes.

Pour terminer, je veux vous faire un aveu :

Moi paysan, j'ai bien dit « moi paysan », pas moi président, pas d'erreur.

Moi paysan, quand j'ai découvert le thème de ce cahier, je fus un peu dubitatif.

D'abord, j'ai rapidement interrogé Monsieur Google pour vérifier le sens de DISRUPTIF.

Disruptif : rupture, décharge électrique qui éclate avec une étincelle

Oh ! J'étais bien certain que le président de notre commission 1, Jean-Yves, était capable de faire des étincelles, c'est une certitude.

La question ne s'est jamais posée.

Mais moi paysan, comment j'allais apporter ma pierre à ce rapport, enrichir les débats, comment j'allais profiter de tout ce travail ?

Où allais-je donc placer mes veaux, vaches, cochons, couvées ...

Je ne me suis pas posé la question longtemps.

Mon secteur professionnel, pas plus qu'un autre secteur, mais tout autant, est concerné.

C'est le modèle économique de toutes nos entreprises agricoles, mais également artisanales ou industrielles qui peut être remis en cause. Sur nos productions, c'est la manière dont la valeur ajoutée se constitue, c'est le packaging, la diffusion, la distribution de nos produits.

- C'est l'impact sur nos territoires
- C'est le rôle, l'avenir de mes enfants
- Ce sont les attentes nouvelles et l'évolution du comportement du consommateur qui sont profondément modifiées.
- C'est, c'est, c'est tout cela.

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs, la plus grande erreur aujourd'hui, aurait été que le CESER Auvergne-Rhône-Alpes ne traite pas un tel sujet.

Qu'il ne cherche pas à comprendre un tel bouleversement, qu'il ne cherche pas à imaginer les effets de ce changement somme toute inéluctable.

De plus, je partage également la conclusion que l'espace régional peut être un terreau d'expérimentation bien dimensionné pour répondre à ces nouveaux enjeux et renforcer la dynamique de développement économique de la Région dans la mondialisation.

De fait, moi paysan ... et je crois qu'avec moi le collègue I, nous voterons ce rapport.

---

### Intervention de M. Laurent CARUANA, au nom de la CFE-CGC

Madame la Présidente, Chèr(e)s Collègues,

La mondialisation associée au monde de la finance exacerbe de l'économie ont donné naissance à de nombreux phénomènes et comportements instables et fait entrer le monde dans une ère difficilement prévisible et contrôlable. Il ne s'agit plus de crises, dont la définition même sous-tend qu'on peut en sortir, mais d'une mutation profonde.

On peut se réjouir des nouvelles opportunités que de telles mutations induisent. De nouveaux biens, services, ou modèles comportementaux s'imposent, souvent dans une démarche de progrès d'une part et d'accessibilité au plus grand nombre d'autre part.

On peut aussi s'inquiéter des risques qu'elles peuvent sous-tendre pour la qualité de vie, la qualité du travail et la qualité du tissu économique. Instabilité, précarité, déséquilibres écologiques ou des relations donneurs d'ordre / sous-traitants, ... n'en sont que des exemples. Généralement simple résultat d'une ambition unilatérale et court-termiste.

La CFE-CGC a interpellé les candidats à l'élection présidentielle, en leur soumettant 7 questions. Notamment : comment concilier l'économie de marché avec l'intérêt général de notre pays ? Et demandant aussi : pouvons-nous, en France, tirer profit de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle sans les intérêts convergents et contradictoires issus de l'exercice du dialogue social ?

Car les économies disruptives ne sont pas une fatalité. Elles ne sont pas une fin en soi non plus. D'ailleurs, une voix s'élève qui les influence de plus en plus : celle du « consommateur ». Au-delà de la qualité du bien, du service ou du modèle qu'on lui propose, le consommateur attend le respect de sa chaîne de valeurs. Ethique, responsabilité sociétale des entreprises, économie circulaire, économie collaborative, économie sociale et solidaire... sont devenues des critères de choix.

Les salariés également attendent davantage de leur employeur, qu'un travail et un salaire. Certaines entreprises l'ont d'ailleurs compris en développant de nouveaux services tels que les conciergeries ou les managers du bonheur.

Le fort niveau d'interactions mondiales, européennes, nationales, territoriales justifie le besoin de renforcer la gouvernance régionale en charge de définir les règles et les mécanismes de régulation permettant un fonctionnement le plus harmonieux et équitable possible de notre modèle socio-économique.

Et là, plus que jamais, le Dialogue Social Territorial doit jouer son rôle, en impliquant toutes les parties prenantes. Les enjeux sont d'accompagner les mutations économiques et des modèles socio-économiques, d'accompagner les transitions professionnelles, de promouvoir l'économie locale, de favoriser l'accès de tous à tous les produits et services, donc de réduire aussi les inégalités territoriales, soutenir l'accès des entrepreneurs aux financements en faisant évoluer l'offre de façon à faciliter la transformation des opportunités en richesses, favoriser concrètement la visibilité et la diversité de l'offre et de la demande de façon à augmenter le choix et réduire le risque, et en fin de compte construire une « économie de taille intermédiaire » répondant à la fois aux défis internationaux et locaux. Nous rejoignons d'ailleurs sur ce point l'avis du CESER sur la région comme écosystème territorial pertinent pour accompagner le changement.

Au-delà de ces remarques, la CFE-CGC votera l'avis.

Nous vous remercions de votre attention.

## Intervention de Mme Christine CANALE, au nom de la CGT

Appréhender les mutations socio-économiques dans toutes leurs dimensions n'est pas une nouveauté pour la CGT. Depuis plusieurs années, nous avons engagé une démarche d'anticipation, des changements majeurs auxquels nous sommes confrontés et il faut le souligner, d'une manière extrêmement rapide, de façon transversale à toutes les activités économiques qu'elles soient industrielles, de services, des services publics, des territoires.

Anticiper, ce n'est pas subir, mais garder le pouvoir d'agir, repenser la façon de produire de la valeur, la redistribution des gains de productivité et de richesses, les solidarités territoriales par d'autres alternatives, un nouveau paradigme.

Une des orientations majeures de la CGT est l'affirmation de la place essentielle qui concerne et qu'auront les activités industrielles pour la satisfaction des besoins sociaux, sociétaux, environnementaux. Dans ce changement de paradigme que nous appelons "le développement humain durable", nous tranchons avec l'approche dominante par le marché et la valeur marchande.

Répondre aux défis du réchauffement climatique et aux besoins toujours plus importants en termes de logements, de transport, de santé, d'alimentation, de vieillissement, etc... demande un développement de la recherche, de la production et des emplois dans les activités concernées. En même temps, cela demandera le plus souvent une re-conception qualitative des activités agricoles, industrielles pour intégrer les apports de nouvelles technologies, du numérique notamment mais aussi les coûts que l'on qualifie "d'externes" (l'évolution des procédés, prise en compte dans la conception du devenir des produits, durabilité, réparabilité et de leur recyclage, réduction de la consommation d'eau et d'énergie, réduction des effluents et des déchets, impact sur l'environnement comme sur les travailleurs de ces activités), autrement dit viser l'économie circulaire.

Mais pour réussir ces évolutions, encore faut-il qu'il reste, en aval des centres de recherche, d'innovation, de développement et en étroite synergie avec ceux-ci, une base industrielle capable de produire, d'attirer de nouveaux salariés, d'expérimenter, de mettre au point et de produire ici ce qui est nécessaire aux populations et de traiter ici les problèmes environnementaux induits et non d'en exporter la solution au moindre coût (exemple en Inde de la déconstruction des navires amiantés).

Une autre condition est évidemment le développement de services publics de haut niveau, seuls à même de garantir une orientation et une traduction des décisions socio-économiques dans le sens de la réponse aux besoins de la société, des salariés, des populations en termes de santé, transport, éducation, formation...

Cette conception syndicale et cette démarche collective rentrent donc bien en résonance avec les considérations du CESER sur les mutations :

- Elles sont le résultat de plusieurs causes : numérique, impact écologique et énergétique, évolution des comportements, rôle des consommateurs, mondialisation, financiarisation de l'économie.
- Elles généreront à terme de nouvelles productions, de nouvelles habitudes de consommation et de nouvelles sécurités, voire de nouvelles régulations du partage de la valeur.
- Elles comportent des éléments inéluctables certes mais non irréversibles qui doivent être accompagnés afin d'en infléchir le cours.
- Le territoire, lieu de proximité où vivent et travaillent les populations est une bonne maille pour aborder ces défis et porter des projets alternatifs.
- La gestion, l'accompagnement des mutations socio-économiques supposent une anticipation collective des capacités de transitions professionnelles, productives, croisées emploi – formation / production / territoire.

Le CESER, dans ce premier cahier sur les mutations, nous a également invités à réfléchir, à s'approprier les innovations, l'économie disruptive.

De quoi s'agit-il ? Sommes-nous confrontés dans ce XXI<sup>ème</sup> siècle à une nouveauté porteuse de tous les dangers ?

Devons-nous faire face à une troisième phase d'automatisation, de nouvelles technologies, dans une combinaison robotisation – big data où peu d'emplois seront créés ? Existe-il un risque fort d'une segmentation de plus en plus importante entre les salariés et une masse de personnes précarisées ou sans emploi, réduite aux minimas sociaux, dont le capitalisme n'a plus besoin, tel que l'illustre l'économiste polytechnicien Pierre-Noël GIRAUD dans son livre sur "l'homme inutile".

Cette transformation de la production pourrait permettre aux salariés de reprendre la main sur le travail, de s'affranchir d'un certain nombre de tâches répétitives, pénibles. Serons-nous à même de repenser la répartition de ces gains de productivité en diminuant fortement le temps de travail, en développant les formations tout au long de la vie, en reconsidérant la nature du travail et la manière de le socialiser? Cette réflexion sur une meilleure articulation vie professionnelle vie sociale, utile à l'ensemble de la société à travers une émancipation des travailleurs et un développement des activités sociales, sociétales, créatives, s'inscrit dans notre conception d'une sécurité sociale professionnelle.

L'apparition de nouveaux usages, services, de nouveaux acteurs, la place du consommateur, la désintermédiation, l'économie collaborative est-elle porteuse d'opportunités ou de risques ? Quelles seront les nouvelles régulations, sécurités à repenser ?

Assistons-nous à des transformations profondes du marché et des systèmes de valeur de l'économie capitaliste avec l'arrivée de nouveaux modèles économiques ?

Ces questionnements ont traversé les réflexions et les échanges de la commission 1. La CGT partage l'avis du CESER qu'il y a un vrai enjeu à informer, sensibiliser les acteurs sur les économies disruptives. L'appropriation est une condition majeure pour garder le pouvoir d'agir, d'anticiper et proposer des solutions alternatives.

Les réponses collectives, à travailler sur les différents secteurs impactés sont aussi à considérer sous l'angle du développement de la démocratie sociale et participative, en territoire. Les lieux où on détermine les innovations, ruptures, transitions à venir pourraient être des observatoires des métiers à partir de l'angle de la chaîne de valeur. Cela nécessite de bien redéfinir le croisement des mailles territoriales et multisectorielles.

Enfin, la nouvelle agence régionale mise en place par le nouvel exécutif est à mille lieux de ces enjeux et objectifs. Face à de tels défis, la logique du guichet et la seule participation des entreprises ne peut pas répondre aux besoins des acteurs : salariés, entreprises, citoyens.

Dans les suites des travaux et des deux cahiers à venir, nous souhaitons que trois points soient particulièrement abordés :

- Toute activité peut-elle être dématérialisée, nous pensons que non, la place de l'humain, les rapports sociaux demeurent essentiels.
- Les mutations, évolutions, le « tout technologie » ne peuvent pas conduire à une perte de professionnalisation, à une infantilisation du travail, à une perte de sens, de désresponsabilisation au profit d'un diktat par les technologies, la robotisation.
- Le besoin de nouvelles garanties individuelles et collectives est renforcé au vu des enjeux et des évolutions du travail. Un réseau d'universitaires vient de publier un nouveau code du travail, allégé et prenant en compte les nouvelles formes d'emploi.

Nous considérons que nous ne pouvons pas passer à côté de ces trois questions déterminantes. Ceci afin d'éviter que les profondes mutations auxquelles les salariés sont ou vont être confrontés se concrétisent par de nouvelles formes d'exploitation, d'aliénation au travail. C'est un défi social et sociétal.

Dans ces considérants, la CGT votera l'avis.

---

#### **Intervention de M. Jean-Pierre GILQUIN, au nom de FO**

Le groupe Force Ouvrière considère que c'est bien à juste titre que notre CESER doit s'emparer de cette notion d'économie dite « disruptive ». Mais de quoi s'agit-il vraiment ? Deux clics sur votre smartphone, plusieurs réponses surgissent : serait ce celui de la Novlangue au travail ? Ou encore pour être dans le coup comme le conseille le site de France Inter ou encore surgi de nulle part et propulsé par une agence de communication (Jésus) pour un candidat à l'élection présidentielle. Les travaux engagés pour cerner le sujet sont conséquents, les spécialistes bien à leur place, c'est-à-dire d'accord sur pas grand chose ou plutôt sur une seule idée force : la citadelle est assiégée (cas de l'hôtellerie des taxis), les assaillants sont connus, voire reconnus ! Ils opèrent à visage découvert.

Pour le groupe Force Ouvrière, le contexte (mondialisation/libre échange) ne saurait « dédouaner » les pouvoirs publics, nous pensons particulièrement au rapport que M. TERRASSE est venu présenter à notre commission. Tout le monde avait bien vu les dégâts déjà causés par ces changements « subis » et peu de mesures ont été prises sinon sous la pression du rapport de force. Pour le groupe Force Ouvrière, la problématique qui en résulte est bien d'ordre public au sens plein du terme. A ce sujet, les processus de cyberattaques et de tentatives d'intrusion dans le processus démocratique évoqués récemment aux États-Unis et maintenant dans notre pays devraient nous appeler à réfléchir au-delà qu'en termes de contre-mesure car c'est la démocratie qui pourrait être en jeu. S'agissant des préconisations, le groupe Force Ouvrière trouve la notion de Territoires peu à même de répondre à de tels enjeux. De plus, nous sommes plus que circonspects sur le paragraphe prônant « un aggiornamento » culturel, etc. Enfin, nous aurions apprécié que l'on travaille plus sur la temporalité qui nous paraît complètement oubliée dans ce premier cahier.

Toute en soulignant la qualité du travail fourni par la Présidence et les services, le groupe Force Ouvrière s'abstiendra sur cet avis.

---

#### **Intervention de Mme Marie-Noëlle ARLAUD, au nom des collèges 3 et 4**

Madame la Présidente,  
Mes chers Collègues,

La commission 1, a souhaité poursuivre le travail qu'elle a réalisé en amont de la rédaction de son avis sur le SRDEII. C'est par l'approche des mutations économiques que cet avis entend éclairer les acteurs aussi bien économiques que politiques (les élus) sur les questions qu'ils devront se poser pour conduire notre région vers la prospérité sociale et économique.

Après avoir tenté une définition des mutations, interrogé des concepts couramment avancés tel celui de « la destruction créative », défini le territoire comme niveau pertinent pour traiter le sujet des mutations, la commission a décidé de traiter ce sujet en 3 cahiers :

- Les économies disruptives,
- Rapprocher les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional d'innovation,
- Les nouvelles formes d'emplois et de travail.

Le premier cahier sur l'économie disruptive nous est proposé aujourd'hui.

La disruption est-elle une condition obligatoire du développement de nos économies régionales ?

Évidemment non.

En revanche, elle est indéniablement un des grands facteurs intervenant dans les évolutions économiques actuelles ressenties positivement ou négativement par chacun selon son angle de vue.

A l'analyse, il apparaît que la disruption peut être un atout du développement économique à condition de la mettre au service du « vivre ensemble » et des grands défis contemporains (réchauffement climatique, crises sociales, sociétales et économiques) et non, comme le redoutait Jacques ELLUL à propos de la technique, de la laisser advenir de façon **“automatique et autonome”** et de la subir.

L'anticipation des évolutions est indispensable pour se préparer et tirer le meilleur parti des disruptions. Pour ce faire, l'innovation, la maîtrise des technologies émergentes et bien sûr, la mesure des attentes des populations doivent être cultivées et développées.

Le territoire (dans ses différentes échelles) est sans doute le niveau adapté pour faire les bons choix et répondre aux besoins de ses habitants.

A condition, notamment, que soit évaluées et anticipées, autant que possible, les conséquences positives ou négatives que toute mutation brusque peut entraîner en adaptant avec agilité l'éducation, la formation et les politiques publiques.

En d'autres termes, on peut considérer que bien appréhendée et bien intégrée par nos territoires, la « disruption » puisse constituer un atout de différenciation positive !

La contribution le dit très bien, nous sommes en pleine “mutation” sociétale. Mais plutôt que “mutation”, nous préférons le terme « métamorphose », tant il y a un changement profond de forme et d'apparence dans les modes de vie, de travail, de commerce et de communication entre les hommes.

La technologie numérique y est pour beaucoup, mais pas seulement. Cette technologie permet d'exploiter et de croiser des données à une infiniment grande échelle. L'Homme a certes depuis longtemps utilisé des fichiers, mais il y a évidemment un grand saut entre le bac de fiches cartonnées et le “big data” dans un serveur Cloud. Ceci confirme simplement que l'ingéniosité humaine, la même qui est à l'œuvre depuis notre apparition sur Terre, est la clé majeure de cette <sup>nième</sup> métamorphose que nous vivons et de l'adaptation de notre espèce à son contexte.

Ce qui est nouveau, c'est la rapidité avec laquelle ces métamorphoses impactent nos modes de vie en bousculant nos usages et en réduisant notre temps d'adaptation.

Ce constat a mené la réflexion de la commission 1 pour aboutir à la production du cahier soumis à notre assemblée aujourd'hui.

Contrairement aux évolutions passées, les changements actuels sont visibles à l'échelle d'une génération.

En revanche, et comme toujours, l'innovation - même disruptive - fait émerger des nouveautés un peu partout dans le monde quasiment au même moment.

Et c'est là que nos territoires peuvent jouer un rôle majeur.

C'est à leur niveau que s'expriment les besoins des populations.

Ce sont eux qui permettront aux créateurs et innovateurs de faire la différence.

Ce sont eux qui stimuleront les idées nouvelles.

Ce sont eux qui offriront l'espace financier nécessaire.

Ce sont eux qui, par leurs infrastructures, accueilleront ces entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle, avec leurs personnels et leurs familles.

Ce sont eux qui permettront les fertilisations croisées tant utiles aux émergences disruptives, par toutes sortes de “hub” physiques ou virtuels.

La contribution aborde tous ces points, en particulier le lien fertile qui existe entre un territoire qui “laboure” son jardin et l'éclosion de toute cette nouvelle économie.

En conséquence, le Collège 3-4 votera cet avis.

Je vous remercie.

Après ses travaux sur le Schéma Régional de Développement Economique d'Internationalisation et d'Innovation (SRDEII), le CESER a souhaité approfondir les questions relatives aux mutations économiques et sociales et à l'anticipation collective nécessaire pour accompagner les acteurs.

Ce travail s'organisera en trois cahiers.

L'introduction générale aux trois cahiers précise les évolutions dans l'appréhension des mutations du point de vue de leurs analyses et notamment le rôle du territoire devenu déterminant.

Le premier cahier est consacré aux « économies disruptives ». Il s'organise en quatre parties. La première identifiera le sujet, son contexte et sa problématique. Dans un deuxième temps, nous expliciterons pour quoi le terme « économies disruptives » apparaît plus pertinent que d'autres. La troisième partie évoquera la variété des disruptions. Enfin, seront abordés quelques pistes de réflexions et d'actions qui pourraient être conduites au niveau régional.

Le second cahier prévu en juin sera consacré aux enjeux de l'innovation pour les TPE-PME et territoires les plus éloignés de l'écosystème régional de l'innovation. Le troisième prévu à l'automne abordera les nouvelles formes d'emploi et de travail.

**MUTATION ÉCONOMIQUE • ÉCONOMIE COLLABORATIVE  
ÉCONOMIE DISRUPTIVE • NUMÉRIQUE • TECHNOLOGIE • TOURISME  
• INDUSTRIE • SERVICES A LA PERSONNE • CONSOMMATION  
MARKETING TERRITORIAL • SCHEMA REGIONAL DE DEVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE D'INTERNATIONALISATION ET D'INNOVATION : SRDEII  
AUVERGNE-RHONE-ALPES**

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Lyon**

8 rue Paul Montrochet – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 2

T. 04 26 73 49 73 – F. 04 26 73 51 98

**CESER Auvergne – Rhône-Alpes / Clermont-Ferrand**

59 Bb Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand cedex 2

T. 04 73 29 45 29 – F. 04 73 29 45 20

**[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)**