



International
Labour
Office
Geneva

Bureau
international
du Travail
Genève

Oficina
Internacional
del Trabajo
Ginebra



ACT/EMP

RAPPORT

5-6
December
Décembre
Diciembre
2013

Geneva
Genève
Ginebra

International Symposium for Employers on
THE FUTURE OF WORK

Symposium international des employeurs sur
L'AVENIR DU TRAVAIL

Coloquio internacional de empleadores sobre
EL FUTURO DEL TRABAJO

www.ilo.org/employersymposium

Colloque de l'OIT pour les employeurs sur l'avenir du travail

Genève, 5-6 décembre 2013



Bureau
international
du Travail

RAPPORT

L'objectif du symposium était d'étudier dans quelle mesure le travail est en train de changer sur le plan tant social que personnel et d'entamer une réflexion sur la façon de gérer les changements pour qu'ils profitent à tous. Il s'agissait moins de proposer des recommandations définitives que de prendre bonne note des évolutions et d'envisager les prochaines étapes permettant de mieux comprendre les changements en cours avant de s'attaquer à des politiques nouvelles.

Ce rapport résume les communications qui y ont été faites, selon les notes prises par le personnel de l'OIT, responsable du colloque. C'est à lui seul qu'incombe la responsabilité des erreurs éventuelles, et non aux auteurs ici nommés.

Séance d'ouverture

Deborah France-Massin, Directrice du Bureau des Activités pour les Employeurs de l'OIT, a prononcé une allocution d'ouverture. Elle a souhaité la bienvenue aux participants et leur a présenté le contexte et l'objectif du symposium. Le monde du travail a changé et il est important de comprendre ce que les personnes chargées de l'observer constatent. L'employé d'aujourd'hui a un niveau de formation supérieur à celui d'il y a seulement vingt ans. On constate des changements majeurs au niveau de la façon dont le travail est réparti dans le monde, dont il est géré et dont il est effectué. De nombreux facteurs ont contribué à ces changements, bien plus qu'il n'est possible d'en traiter dans le cadre d'un seul symposium. C'est pourquoi ce symposium est consacré à deux tendances principales : la polarisation des emplois et le déclin des contrats de travail à durée indéterminée, ainsi qu'à un des moteurs principaux du changement, la technologie, qui a eu de nombreuses répercussions sur le travail. Si ces tendances poursuivent leur trajectoire actuelle et que rien n'est fait pour assurer la transition, les conséquences peuvent être très déstabilisantes pour la société. Les employeurs évoquent souvent un besoin de flexibilité qui leur permette d'agir sur des marchés très dynamiques et concurrentiels, alors que les employés souhaitent davantage de stabilité et de prévisibilité dans leur vie. Quelle que soit la solution trouvée, elle doit prendre en compte tant les

besoins des entreprises que ceux des employés, étant donné qu'aucun modèle sociétal ne peut durer sans le soutien de la majorité.

Roberto Suarez Santos, Secrétaire général adjoint de l'Organisation Internationale des Employeurs, a salué l'organisation du symposium par le Bureau des Activités pour les Employeurs. Il y avait quatre raisons majeures d'organiser ce symposium. Premièrement, il donne à l'OIT l'occasion d'anticiper le débat sur un sujet important et ce, de manière positive. Deuxièmement, il est justifié du point de vue des organisations d'employeurs et des entreprises membres. Tout en continuant à jouer leur rôle de créateurs de richesse et d'emplois, les entreprises sont confrontées à un environnement en constante mutation et le processus de destructions créatrices s'amplifie. Il faut prendre en compte les besoins des entreprises lorsque l'on cherche des solutions pour gérer les transitions dans le monde du travail. Troisièmement, il est important de considérer l'avenir du travail dans une perspective mondiale, ce que l'OIT est en mesure de faire. Quatrièmement, il est nécessaire de dépasser la discussion sur la précarité croissante des relations de travail et de considérer les problèmes généraux. À cet égard, la proposition du Directeur général de créer un panel sur l'avenir du travail, comme l'une de ses initiatives pour le centenaire de l'OIT, a été saluée.

Dans son allocution liminaire, Raymond Torres, Directeur du Département de Recherche de l'OIT, a fourni un contexte pour les discussions en décrivant les changements structurels en matière d'emplois et de revenus, les facteurs qui les sous-tendent et les questions stratégiques qui en résultent. La part des emplois « non standard », incluant le travail à durée déterminée, à temps partiel et indépendant, est en augmentation constante depuis le début des années 1990. L'emploi informel a gagné du terrain dans les pays en développement et dans certains pays industrialisés. Les nouvelles technologies ont eu pour conséquence un accroissement de la demande en personnes hautement qualifiées, tout en remplaçant les emplois routiniers requérant des compétences moyennes par des biens d'équipement. La sous-traitance a entraîné la fragmentation des processus de production et exacerbé les inégalités et la proportion d'emplois non standard. Les pays en développement impliqués dans les chaînes de valeurs de l'économie mondiale sont parfois confrontés aux pièges de la faible productivité. Le rôle croissant des actionnaires externes dans les décisions managériales des grands groupes crée de la pression pour générer des rendements à court terme, déstabilisant les flux de capitaux, ce qui affecte les décisions d'investissements productifs et la création d'emplois stables. On observe une corrélation positive entre la volatilité des investissements et la proportion de l'emploi à temps partiel et de l'emploi temporaire non désirés. Les investissements dans les biens d'équipement et la recherche et le développement ont diminué, tandis que les dividendes en pourcentage des bénéfices bruts dans les grandes entreprises ont plus que doublé au cours des dix dernières années. Raymond Torres a souligné le besoin de définir des politiques pour s'attaquer aux tendances déstabilisantes, tout en tirant parti des avantages du changement, pour adapter les institutions du marché du travail et la protection sociale et profiter des possibilités d'action internationale.

Impact de la technologie sur les emplois

Dans une vidéo-conférence TED présentée pendant le symposium, Andrew McAfee¹ a expliqué dans quelle mesure la technologie avait actuellement des conséquences très différentes de celles qu'elles avaient entraînées dans le monde par le passé. Selon lui, les machines ont désormais des capacités qu'elles n'avaient pas auparavant et continuent d'en acquérir. Elles feront bientôt des choses dont seuls les êtres humains sont capables à l'heure actuelle et seront en mesure de créer l'abondance et de libérer les hommes de tâches pénibles et de corvées. Toutefois, ces innovations technologiques présentent également deux défis majeurs : un défi économique et un défi de société. Les économies modernes reposent sur une classe moyenne prospère. Les progrès technologiques ont, entre autres, pour effet d'entraîner une polarisation dans l'économie, avec une baisse du revenu moyen, qui menace la classe moyenne. Le défi pour la société est que le recul des possibilités d'emploi et le déclassement de la classe moyenne s'accompagnent de la perpétuation de types de comportements, entraînant des foyers brisés et un déclassement social. La garantie d'un salaire minimal, et surtout la formation, seraient des mesures importantes à prendre pour relever ces défis.

David Dorn² a exposé deux hypothèses différentes sur l'impact des développements technologiques sur l'emploi. D'une part, certains spécialistes, tels qu'Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson du Massachusetts Institute of Technology, ont souligné l'accélération des changements et les compétences croissantes des machines entraînant la disparition du travail. D'autre part, Robert Gordon de la Northwestern University réfute l'hypothèse selon laquelle la croissance économique basée sur le développement technologique est un processus linéaire. Il suggère que les progrès rapides des 250 dernières années ont été un épisode unique dans l'histoire de l'humanité et indique que la croissance du PIB par habitant a ralenti depuis un pic atteint au milieu du 20^e siècle. En prenant pour exemple les progrès technologiques survenus dans l'industrie textile, Dorn montre combien les prévisions de chômage à long terme liées aux progrès technologiques se sont, jusqu'à présent, systématiquement révélées erronées. L'histoire montre que les avancées technologiques (et le développement des relations commerciales) n'ont pas inéluctablement créé de chômage à long terme. Toutefois, il est indéniable qu'elles affectent la composition de l'emploi, entraînant un recul des postes routiniers à niveau de salaire moyen et une augmentation des emplois « manuels » à faible niveau de salaire et des emplois « abstraits » à haut niveau de salaire. Les travailleurs devenus inutiles ne peuvent pas tous facilement aller vers des emplois nouveaux et attrayants. Un système scolaire et de formation proactif doit promouvoir les compétences les moins menacées par l'informatisation et le commerce, telles que la créativité, la résolution de problèmes et la communication.

Pendant la discussion qui a suivi sa communication, Dorn a considéré l'hypothèse selon laquelle les travailleurs remplacés par la technologie deviendraient indéfiniment dépendants des allocations de chômage comme trop pessimiste. Il a reconnu que le coût de la main-d'œuvre est un facteur important qui détermine le rythme auquel la technologie remplace la main-d'œuvre humaine. Toutefois, les prix relatifs de la main-d'œuvre et de la technologie varient au sein d'économies

¹ Chercheur scientifique de premier plan du Center for Digital Business à la Sloan School of Management du MIT

² Maître de conférences en Sciences économiques, CEMFI Madrid

différentes. Ainsi, dans les pays en développement, il est souvent moins onéreux de recourir à la main-d'œuvre humaine plutôt qu'aux machines.

Polarisation des emplois : ce que les données nous révèlent

Maarten Goos³ a expliqué que dans le passé, la technologie a réduit les inégalités et eu pour effet un accroissement des compétences — les ouvriers agricoles sont devenus des opérateurs de machines. La demande en employés de bureau, chefs d'équipes et cadres, personnel technique et professionnel dans le secteur de la fabrication et des services a augmenté. L'investissement dans la qualification a été un facteur important de croissance et l'expansion rapide du système d'éducation a entraîné une réduction des inégalités. Toutefois, depuis 1980, la révolution informatique a entraîné une polarisation des emplois et accentué les inégalités. Les données illustrent une diminution très notable du nombre de travailleurs moyennement qualifiés en pourcentage de la main-d'œuvre totale à mesure de l'automatisation des tâches routinières, face à une augmentation de la proportion des emplois hautement qualifiés et des emplois de services non qualifiés. Ainsi, comparativement au passé, la technologie a eu un impact moindre sur la croissance économique. Il est à prévoir que la demande relative en travailleurs qualifiés continuera d'augmenter. Des investissements plus rapides en éducation et en formation sur le terrain s'imposent pour apporter les compétences nécessaires pour pouvoir profiter du changement.

Bien qu'il n'ait pas été possible de présenter des données concernant l'ensemble des pays en développement, Haroon Bhorat⁴ a expliqué ce que les données provenant d'Afrique du Sud révèlent. L'Afrique du Sud est une économie émergente à revenu moyen avec un niveau de chômage important et de grandes disparités de revenus. Elle a été touchée par des événements mondiaux, tels que la crise économique mondiale, qui lui a coûté environ un million d'emplois qui sont toujours à recouvrer. On observe deux tendances historiques : un déclin de la part des secteurs primaires, tels que l'agriculture et l'exploration minières dans le PIB, ainsi qu'un passage au sein de chaque secteur d'emplois peu qualifiés vers des emplois hautement qualifiés – en dépit de l'excédent de main-d'œuvre dans le pays. L'emploi dans les mines a connu un certain déclin parce que les mines du pays sont souvent très profondes, ce qui fait que l'exploration recourt beaucoup aux machines. Dans l'ensemble, pendant la période allant de 2001 à 2012, la part de l'agriculture et de l'exploration minière dans l'emploi total est tombée de 15 à un peu plus de 7 pour cent. Il est intéressant de noter que tandis que l'on a observé un déclin de l'emploi dans l'agriculture, la productivité a augmenté ; l'agriculture a ainsi maintenu sa part relative du PIB. Dans le secteur tertiaire le nombre d'emplois hautement et moyennement qualifiés a augmenté, alors que la part des emplois très peu qualifiés a diminué pendant la période en question. Au cours de la même période, l'industrie manufacturière n'a pas progressé, contrairement à ce que l'on a observé dans la plupart des autres économies

³ Professeur d'Économie, Université de Louvain, Belgique

⁴ Professeur d'Économie, University of Cape Town et Director of the Development Policy Research Unit (Directeur du Département de recherche en politiques de développement).

émergentes, mais l'emploi dans le secteur tertiaire a augmenté de 108 pour cent, entraîné par des augmentations considérables, notamment dans les services communautaires, financiers et aux entreprises. Les services communautaires incluent les services publics, tels que l'éducation et la santé. Les services aux entreprises incluent de nombreuses formes non standard d'emploi. L'introduction d'un salaire minimum a été un facteur de déplacement des ouvriers agricoles vers d'autres secteurs. Les emplois automatisés ou routiniers ont connu une baisse des niveaux de salaires et certains se sont trouvés délocalisés. D'autre part, l'emploi à des postes hautement et moyennement qualifiés a connu une recrudescence. Les données de chaque pays peuvent fournir différentes explications pour les variations dans la composition de l'emploi – les changements ne sont pas toujours imputables aux progrès technologiques, même si ces derniers ont souvent joué un rôle de premier plan.

Gijs van Houten⁵ a rapporté que l'EUROFOUND en est arrivé aux mêmes conclusions que les Professeurs Goos et Borhat concernant la polarisation des salaires en Europe avant et après la crise économique mondiale, et ce, en recourant à des méthodes différentes. Toutefois, les raisons de la polarisation sont différentes avant et après la crise. Avant la crise, la polarisation a principalement eu pour cause l'augmentation proportionnelle des emplois à haut et bas niveau de salaire comparativement aux emplois à niveau de salaire moyen. Depuis la crise, la polarisation est surtout due à la destruction des emplois de catégorie moyenne, tandis que les emplois très bien rémunérés résistent mieux. Toutefois, les recherches effectuées par l'EUROFOUND montrent également qu'alors que les salaires connaissent une certaine polarisation, on assiste à une amélioration notable de la qualité de l'emploi, défini comme qualité intrinsèque du travail (aptitudes et discrétion, environnement physique et social, charge de travail) et des perspectives d'évolution. Ceci s'explique en partie par le fait que l'on enregistre les plus grandes pertes d'emplois dans la construction et la production manufacturière, où les salaires sont élevés, par rapport aux autres secteurs où la qualité de l'emploi est supérieure. Les transitions les plus réussies après la destruction des emplois par la technologie ou la transformation des emplois se sont produites lorsque les employés ont été impliqués dans la planification et la mise en œuvre de la transition, utilisant pleinement leurs compétences tacites. L'innovation sur le lieu de travail, impliquant les employés et les managers à tous les niveaux, a généré de nouveaux produits ou services, de nouveaux processus et amélioré les méthodes de marketing et de communication. Le travail d'équipe, y compris le travail d'équipe autonome, est une caractéristique importante des entreprises qui ont effectué des formations pour les nouvelles tâches ou mis en œuvre une paie variable, des arrangements de travail ou d'évaluations des performances flexibles.

Dans sa réponse à la discussion qui a suivi les présentations, le Professeur Goos, a admis qu'il faut revoir le fait que l'on considère davantage les aptitudes et la formation, plutôt que les tâches ou les compétences. Il est vrai que les aptitudes revêtaient une importance plus grande avant les années 1980, mais maintenant les compétences sont plus importantes si l'on considère l'apprentissage au cours d'une vie. Lorsque l'économie était florissante et créait des emplois, la polarisation de la main-d'œuvre n'avait pas beaucoup d'importance. En revanche, depuis la crise, on a assisté à la disparition d'emplois qui n'ont pas été remplacés, ce qui a créé des tensions sociales dans plusieurs

⁵ Chargé de recherche, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND)

pays. C'est pourquoi le coût des prestations sociales entraîné par la polarisation des emplois a été bien plus élevé lorsque la croissance était faible et le nombre total des emplois n'augmentait pas. Dans ces cas, des formations complémentaires ou un soutien du revenu sont nécessaires pour les employés qui ont perdu leur emploi. Le Professeur Borat a expliqué que de nouvelles publications ont montré que l'impact qu'auraient les salaires minimaux n'était pas clair. Dans les pays en développement, cet impact peut être déterminé par le niveau auquel on fixera le salaire minimum et par les réactions des employeurs (on pourrait par exemple maintenir le même niveau de coûts en effectuant des coupes ailleurs). Dans une économie florissante, les augmentations des salaires minimaux pourront être durables, mais en l'absence de contrôles, il sera difficile de mesurer l'impact réel sur les postes et l'emploi. Pour ce qui est de la libre circulation de la main-d'œuvre, la littérature mondiale montre que le niveau optimal de migration de la main-d'œuvre qualifiée est de quinze pour cent de la main-d'œuvre totale, taux au-delà duquel les conséquences pour le pays exportateur sont négatives. Il a identifié l'entrée de grandes entreprises à forte intensité de capital dans le secteur de la fabrication comme une cause importante du déplacement des employés vers le secteur informel et des grandes disparités de salaires dans les pays en développement. Il a également soutenu le fait que les compétences ont plus d'importance que les aptitudes et a réclamé une réaction du côté de l'offre par les établissements d'enseignement pour améliorer la situation. M. van Houten a souligné le fait que même si les ordinateurs peuvent supprimer certaines tâches, ils ne remplaceront pas les travailleurs complètement. Les processus de travail sont à concevoir en harmonie avec la technologie, en impliquant les employés et en utilisant leurs connaissances tacites. C'est là la clé du succès.

Le déclin du contrat de travail type

Katherine V.W. Stone⁶ a montré que depuis les années 1980, le contrat de travail type, qui comporte généralement une protection stricte contre la rupture, des mesures de sécurité sociale généreuses et d'autres droits statutaires liés à l'emploi, avait progressivement fait place à des formes de travail non standard, tels que l'emploi temporaire. Il a cessé d'être le paradigme qui a informé les politiques de l'emploi et les réformes réglementaires d'aujourd'hui cherchent à offrir une plus grande flexibilité. La libéralisation du commerce, les développements technologiques, la mondialisation, l'augmentation de la concurrence et les politiques d'austérité sont responsables du changement. Les lois, les conventions collectives et les systèmes de sécurité sociale qui protégeaient le contrat de travail type dans le passé doivent être réformés en conséquence. Le fossé entre la législation du travail existante et la réalité du monde du travail a conduit à une plus grande instabilité pour les employés et à un affaiblissement des syndicats.

Dans le même temps, les attentes des employés ont changé. Les jeunes gens s'attendent désormais à changer d'emploi plus souvent, et souvent ne souhaitent pas rester travailler pour le même employeur. La capacité d'insertion professionnelle est valorisée davantage que la sécurité de

⁶ Chaire de Droit Arjay and Frances Miller Professeur de Droit, University of California at Los Angeles School of Law

l'emploi. Toutefois, il a résulté un « vide réglementaire » de cette nouvelle attitude et les travailleurs sont confrontés à une instabilité croissante et à des possibilités incertaines de revenus. Combiné avec une diminution du taux de syndicalisation et de la couverture des négociations collectives, l'effet a été d'exacerber l'inégalité des revenus engendrée par la technologie et la mondialisation.

Toutefois, certains pays se lancent dans des politiques expérimentales pour remédier à la situation. On a assisté à l'émergence d'un certain nombre de « jeunes pousses » pour contrecarrer les effets négatifs du processus de déréglementation, telles que :

- De nouveaux types de contrats de travail garantissant une certaine protection (par exemple en Italie on compte quelque 40 types de contrats de travail)
- La flexisécurité (notamment dans les pays nordiques ; comptes épargne temps)
- La redéfinition du régime d'assurance-chômage et des indemnités de départ (destinés à faciliter le passage d'un emploi à un autre)
- De nouvelles formes de réseaux de sécurité sociale entraînant un lissage des revenus pour faciliter le passage d'un emploi à un autre (qui ne sont plus liées à un emploi, mais sont financées par les recettes fiscales générales, en Australie par exemple, et en Europe par les droits de tirage sociaux)
- De nouvelles institutions régionales de marché du travail (par exemple coopératives d'employeurs pour regrouper et former les employés, en France et en Italie)
- De nouveaux systèmes de résolution de conflits survenant sur le lieu de travail (individuel, non collectif, tels que le nouveau tribunal introduit au Japon en 2004)
- De nouvelles formes de négociations collectives (clauses d'ouverture en Allemagne)
- De nouvelles formes d'organisations d'employés (fournissant des services et promouvant des politiques favorables aux travailleurs, mais ne s'engageant pas dans des négociations collectives, telles que les syndicats communautaires au Japon)

Il n'est pas encore clair si ces nouvelles approches répondent de façon pertinente aux problèmes et si elles seront durables. Souvent elles ne proposent pas de solutions à l'ensemble des problèmes émergents. Toutefois, l'apprentissage transnational et la transplantation des politiques sont aujourd'hui plus simples que jamais ; en fait, on tire de plus en plus d'enseignements sur les nouvelles approches possibles au-delà des frontières.

Dans sa réponse à la présentation de Catherine Stone, Sangheon Lee⁷ n'était pas convaincu que le contrat de travail type soit voué à disparaître. Il existe des limites à la flexibilité, même du point de vue des employeurs. Chaque contrat de travail doit faire état d'un partage des risques qui lui sont associés. Le type de flexibilité réclamé par les entreprises n'est pas toujours très clair et les

⁷ Marchés du travail inclusifs, relations du travail et conditions de travail (INWORK) et Département de recherche, OIT

différents types d'entreprises sont susceptibles d'avoir des besoins différents. Pour ce qui est des souhaits des travailleurs, les recherches de M. Lee montrent qu'à mesure que la prospérité augmente, les employés ont tendance à moins attacher d'importance aux revenus élevés, mais que la sécurité de l'emploi reste un point important dans toutes les catégories de revenus. Si le contrat de travail à lui seul n'est pas en mesure de garantir la sécurité de l'emploi ou du revenu, ces dernières doivent être financées par un autre mécanisme. Le besoin d'un « plancher des revenus » pourrait se faire davantage ressentir. D'un point de vue macro-économique, on pourrait également assister à une compression des salaires, générant des contraintes sur la part de consommation de la demande globale. Il est crucial de rechercher des « jeunes pousses », mais Lee a des doutes quant à la durabilité de certaines de celles qui sont présentées. Il faut également tenter de nouvelles formes de réglementation, telles que l'activisme local et les approches liées à la communauté. Enfin, dans les pays en développement où le contrat de travail type n'a jamais été la norme, le besoin de « standardisation » et de « flexibilisation » se font sentir en même temps.

Les participants ont insisté sur l'importance de la flexibilité pour soutenir les entreprises et ont eu le sentiment que les présentations n'ont pas suffisamment pris en compte le point de vue de l'entreprise. Les petites entreprises en particulier ont besoin de flexibilité. Ces besoins de flexibilité des entreprises sont variés, même au sein du même secteur. Le modèle danois de flexisécurité est trop onéreux, y compris pour les autres pays nordiques. Il faut adapter les réglementations, ainsi que les négociations collectives. Ce n'est pas à la sécurité d'emploi que les employés aspirent, mais plutôt à la sécurité du revenu, aux possibilités d'évolution de carrière, à un travail intéressant et à un climat de travail harmonieux. Le futur rôle des organisations professionnelles, et notamment de l'OIT, n'est pas clair.

Les données ont montré, qu'hormis au Danemark et au Royaume-Uni parmi les économies développées, le pourcentage de la main-d'œuvre employée dans le cadre d'un contrat de travail temporaire a augmenté, parfois très sensiblement, entre 1985 et 2010, alors que celui des contrats de travail à durée indéterminée a diminué. Le pourcentage des employés ayant conservé le même emploi pendant au moins dix ans, autre indicateur de la permanence des emplois, a diminué partout. Le taux de syndicalisation baisse également, alors que les inégalités augmentent. Le contrat de travail type à durée indéterminée, devenu la norme au siècle dernier, garantissait stabilité et prévisibilité aux travailleurs et a amélioré leur niveau de vie dans de nombreux pays. Les réglementations sur le lieu de travail et de nombreux avantages sociaux sont toujours fondés sur l'existence de ce type de relation de travail. Toutefois, il est peu probable que les contrats de travail à durée indéterminée recouvrent leur ancien statut. Ils seront plutôt remplacés par différents types de relations de travail, rendant nécessaire l'introduction d'une réforme des réglementations du marché du travail pour protéger les travailleurs dans ce nouveau contexte. L'existence de nombreuses expériences - telles que les nouvelles formes de contrats de travail, la flexisécurité, la nouvelle conception de l'assurance-chômage et des indemnités de départ, les nouveaux types de prestations sociales, les institutions du marché du travail, les systèmes de résolution des conflits et les négociations collectives - est un fait encourageant. Il s'agit là de jeunes pousses prometteuses. Certaines feront leurs preuves, d'autres échoueront, mais le plus important est de tirer mutuellement des enseignements des expériences de divers pays.

L'évolution du monde du travail: Offrir des possibilités et résoudre des difficultés

Denis Pennel⁸ a présenté quatre tendances et attentes principales:

1. Les entreprises doivent s'adapter: les modèles de production doivent être plus flexibles
2. En ce qui concerne les personnes, la principale tendance est l'individualisation des relations de travail
3. La société dans laquelle nous vivons s'aplanit – nous devons nous adapter au gommage des limites entre la vie professionnelle et la vie privée
4. Les employés veulent de la flexibilité et être reconnus en tant que personnes

M. Pennel estime que l'avenir du travail est déjà là. Depuis les années soixante-dix, la troisième révolution industrielle a eu des répercussions sur les travailleurs et les relations de travail. Le monde du travail n'a jamais été aussi diversifié; c'est pourquoi les relations de travail doivent être plus flexibles. Dans le passé, la protection sociale et le droit du travail étaient fondés sur la relation de travail «type». Maintenant, la protection sociale doit être réinventée. La nature du travail a changé, passant de l'uniformisation à la personnalisation. Les emplois sont de plus en plus orientés vers les relations réciproques, et le travail indépendant est de plus en plus répandu. La durée de la relation de travail devient plus courte, et un nombre croissant de travailleurs sont en marge d'une relation de travail. Les entreprises mettent davantage l'accent sur les activités de base et ont recours à des agences pour obtenir les compétences dont ils ont besoin de manière moins continue. Le lieu de travail doit s'adapter à une main-d'œuvre diversifiée. Le type, la durée ou le statut des contrats de travail n'ont plus la même importance qu'auparavant. Avec la précarisation du travail et l'augmentation de l'emploi non salarié, le rôle joué par les intermédiaires sur le marché du travail revêt une importance de plus en plus grande. Les bureaux de placement devront offrir une stabilité. Il est primordial de créer et d'adopter de nouveaux filets de sécurité et d'inventer des modèles de protection sociale axés sur les personnes.

Roland Schneider⁹ a affirmé avec force qu'il était nécessaire de faire face à la polarisation et à la disparition de la classe moyenne. La concurrence à l'échelle mondiale entre les travailleurs nécessite des changements de politiques. La technologie est un facteur de changement, mais il faut aussi tenir compte d'autres forces (intensification de la concurrence mondiale, mobilité accrue des capitaux, etc.). Il importe au plus haut point de privilégier des stratégies dans les domaines de l'éducation et de la formation et les compétences plutôt que les qualifications. Le problème est dû au fait que la plupart des entreprises n'ont pas tiré parti des qualifications disponibles. Les employeurs ont réduit leurs investissements dans le perfectionnement de la main-d'œuvre et se sont déchargés de toute responsabilité en la matière. Il faut donc élaborer un plus grand nombre de politiques destinées à concevoir et à mettre en application l'intégralité des facteurs contextuels ayant une incidence sur le développement des qualifications. Il est primordial d'engager un débat plus sérieux sur le coût de la flexibilité dans la relation de travail. La compétitivité n'est pas seulement une question de coûts de

⁸ Directeur général de la CIETT (Confédération internationale des agences d'emploi privées).

⁹ Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE.

main-d'œuvre. Les contrats à durée indéterminée ne portent pas préjudice à la flexibilité. La stratégie des syndicats visant à modifier la situation actuelle comprend quatre politiques, à savoir:

1. Modification de la législation afin de limiter certains types de travail précaire
2. Convention collective visant à améliorer le travail précaire
3. Organisation des travailleurs précaires
4. Mise au point d'initiatives contestant la validité de modèles de gestion à l'origine du travail précaire

Les participants ont suggéré que les syndicats pourraient faire appel aux agences de travail temporaire pour lutter contre le chômage et le travail précaire. Le contrat type était une relation «maître-esclave», qui comportait un élément de contrôle. Les nouvelles relations doivent être flexibles et négociables. L'intermédiation qui vise à concilier la flexibilité et l'élément contrôle dans les contrats est importante. De nouveaux types d'organisation, comme la fusion des organisations de travailleurs et des organisations d'employeurs, contribueront à la mise en place de nouveaux filets de sécurité. Des organisations similaires ont existé dans le passé sous la forme de guildes. De nouvelles formes de guildes sont nécessaires pour se conformer aux exigences des marchés du travail d'aujourd'hui. La sous-traitance est un modèle pour un grand nombre de grandes entreprises multinationales, et les personnes les plus faibles ne sont pas protégées sur le marché du travail..

M. Schneider a répondu que les entreprises mettent l'accent sur la qualité des produits et services, mais elles ne tiennent pas compte de la qualité des emplois – toutefois, elles sont en proie à des difficultés considérables, qui contribueront à changer la donne (par exemple en ce qui concerne les questions relatives à la santé et à la sécurité). Certains travailleurs reflètent la vision du travailleur moderne, celui qui peut trouver la meilleure offre compte tenu de ses qualifications et changer donc souvent d'emploi. Cependant, ce modèle ne convient pas à de nombreux travailleurs, et ce n'est pas non plus ce que les entreprises veulent. Le travail temporaire n'est pas une étape pour bénéficier d'un contrat de travail type. Les syndicats ne sont pas contre le travail temporaire en tant que tel; cela dépend de la façon dont les entreprises l'utilisent. Nous sommes préoccupés par son exploitation dans différents régimes de réglementation. Il faut une concurrence loyale, et les travailleurs temporaires et les travailleurs occupant un emploi normal doivent bénéficier des mêmes avantages. La baisse des salaires ne permettra pas de résoudre le problème du chômage. Celui-ci est dû à une absence de demande globale – par conséquent, les syndicats ont répondu en négociant des accords avec les employeurs. M. Schneider s'est posé la question de savoir si les employeurs et leurs organisations assumeraient la responsabilité avec l'Etat de l'éducation en tant que moyen de faire face aux changements.

M. Pennel était d'avis que, à l'échelle mondiale, le travail informel était la norme. L'augmentation de la classe moyenne était une tendance majeure au niveau mondial: depuis 2001, la classe moyenne est augmentée de 400 millions de personnes du fait de la mondialisation.

Discussion générale¹⁰: Incidences sur le plan politique pour les entreprises de la société

Les nouvelles formes de travail sont un défi pour toutes les personnes concernées. Elles nécessitent l'adoption de mesures institutionnelles et réglementaires ainsi qu'un changement de comportement de la part de tous. Le rythme, la nature et l'impact des changements apportés aux modalités de travail sont différents d'un pays à l'autre, même au sein de la même région et de la même catégorie de développement; il est important de garder présentes à l'esprit ces différences lors de l'examen des politiques à mener.

Il existe de nombreux facteurs structurels et séculaires de changement, notamment la technologie, la mondialisation, les transitions démographiques, le changement climatique et la situation économique persistante qui est apparemment plus que cyclique. Ces facteurs ont des incidences mutuelles de diverses façons et ont des répercussions sur le comportement des autorités, des producteurs, des travailleurs et des consommateurs. Certains groupes ont essayé de contester le changement, réclamant le retour de la situation à laquelle ils étaient habitués; certains gouvernements se sont efforcés de restreindre ou ralentir le changement en renforçant la réglementation. Ces réactions ne feraient que rendre le changement plus pénible; le défi consiste à gérer le changement de sorte que les entreprises disposent de la flexibilité nécessaire pour être présentes sur les marchés mondiaux en utilisant les moyens les plus appropriés et s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances; mais il faut aussi pour cela que chacun jouisse d'une stabilité, d'un accès prévisible aux besoins matériels et sociaux et ait la possibilité de réaliser ses aspirations.

Les commentaires et suggestions des participants concernant les travaux devant être menés plus avant sont récapitulés ci-après sous les trois thèmes suivants:

- a) poursuite des travaux de recherche
- b) recherche de solutions
- c) la nécessité d'un rôle pilote

Travaux de recherche

Fondement sur des faits concrets: L'avenir du travail est incroyablement complexe, et il faut encore étudier de nombreux aspects. Il est urgent de poursuivre des travaux de recherche pour suivre attentivement et mieux comprendre la nature des changements apportés au travail dans des contextes économiques et sociaux différents. Ces travaux devraient permettre de déterminer les facteurs du changement et ses caractéristiques, ainsi que la façon dont le changement a une incidence sur le comportement sur le marché du travail. Il est impératif que les travaux de recherche soient fondés sur des faits concrets et soient rigoureux.

¹⁰ Il s'agit du résumé d'une discussion qui a eu lieu en séance privée en utilisant la règle de Chatham House; les orateurs ne sont donc pas identifiés. Les différentes interventions mentionnées dans le résumé sont groupées par thème et non en ordre successif.

Couverture des données: La plupart des données relatives aux changements apportés à la nature et à la répartition du travail, et les forces en présence qui sous-tendent ces changements, provenaient de pays développés. Il importe au plus haut point de mener des travaux de recherche fondés sur des faits concrets dans des économies en développement et émergentes, y compris les petits Etats insulaires, afin de mieux comprendre le phénomène au niveau mondial.

Thèmes: La technologie est peut-être le facteur de changement le plus important ayant une incidence sur les emplois et les marchés du travail et doit à ce titre faire l'objet d'un suivi continu. Toutefois, il y a de nombreux autres facteurs, à savoir:

- les transitions démographiques
- les préoccupations concernant le changement climatique, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles
- l'amélioration du niveau d'instruction et de la capacité de créer et d'exploiter la technologie dans tous les pays
- la mobilité des capitaux, des biens et services et une meilleure connectivité entre les marchés
- le passage de la production de masse à l'adaptation de masse
- l'impact de la réglementation sur les relations de travail

Cette liste n'est pas exhaustive; ces questions, ainsi que d'autres, doivent être étudiées en toute objectivité afin de mieux comprendre le rôle de chaque facteur. Les données en résultant doivent ensuite servir de base à des discussions essentielles sur les politiques à mener.

La recherche de solutions

Considérations générales: Il est clair que l'ère des contrats de travail rigides est définitivement derrière nous. Des solutions permettraient d'assurer une protection et d'offrir une stabilité du revenu à des personnes ne bénéficiant pas de tels contrats, tout en permettant aux entreprises d'avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux marchés dans un contexte complexe.

Il n'y a pas de solution type pour répondre aux besoins de tous les marchés du travail, et il faut donc adopter une approche décentralisée.

Dans chaque situation, il faudra examiner les besoins spécifiques dans le cadre de processus participatifs et toutes les diverses façons permettant d'atteindre cet objectif. Les évaluations des efforts faits dans le cadre des premiers signes de reprise pour trouver des solutions doivent tenir compte de la réponse aux besoins, ainsi que de la conception et des facteurs contextuels qui ont contribué à leur efficacité. Chaque choix politique comporte des avantages et des inconvénients, et il est impératif de se mettre d'accord à ce sujet.

Il est nécessaire de reconnaître que toute politique doit hiérarchiser les besoins des entreprises, car ce sont elles seules qui font en sorte que le travail soit suffisant et qui déterminent la nature de ce travail.

Le recensement des besoins: Il est tout particulièrement important, lors du recensement des besoins, de consulter de jeunes employeurs, de jeunes chefs d'entreprise et de jeunes travailleurs. Chaque nouvelle génération a ses propres comportements, préférences et priorités, et il n'est pas prudent de partir du principe que les valeurs établies revêtiront toujours la même importance relative. Les politiques doivent être adaptées aux personnes qui entrent dans le monde du travail aujourd'hui, et non à celles qui sont sur le point de le quitter. Une récente consultation dans un pays a révélé que les jeunes voulaient des emplois reposant sur des tâches et non sur le temps; ils veulent travailler depuis chez eux; ils veulent une rémunération correspondant à la qualité de leur travail; ils veulent une flexibilité.

Il a été souligné qu'une certaine stabilité était un besoin humain. Dans le débat actuel, les employeurs ont tendance à mettre l'accent sur la flexibilité en laissant aux syndicats les questions relatives à la stabilité. Les deux aspects doivent être pris en compte.

Réglementation: Dans de nombreux pays, la législation du travail était toujours conçue sur un modèle de marché du travail qui a maintenant considérablement changé. De ce fait, cette législation doit être réexaminée et modernisée, et il faut adopter de nouveaux systèmes qui protègent les travailleurs sans nécessairement lier cette protection à des types spécifiques de relations de travail.

Protection sociale: Les filets de sécurité sociale sont une partie importante des solutions, mais si l'on veut qu'ils fonctionnent il importe de les mettre en place à des niveaux abordables et de parvenir à un accord sur leur mode de financement. La protection sociale ne doit pas être liée au contrat de travail.

Education et formation: L'éducation et la formation sont des éléments clés pour faciliter le passage des modalités de travail traditionnelles à des nouvelles formes naissantes. Dans le passé, le temps entre la mise en place de nouvelles technologies et la transformation en résultant était beaucoup plus long. Aujourd'hui, les choses se passent beaucoup plus rapidement, et les moyens dont nous disposons pour aider les gens à bénéficier des changements, plutôt que d'en faire les frais, doivent correspondre à ce rythme. Les employeurs devront probablement assumer une plus large part de la responsabilité en matière d'éducation, dans le cadre de programmes d'apprentissage, par exemple. Il sera peut-être nécessaire d'élaborer des programmes d'apprentissage auxquels chacun pourra participer plus jeune. Cependant, la responsabilité de l'enseignement fondamental et technique, en tant qu'objectif social, doit toujours incomber à l'Etat.

Gestion des travailleurs: Les nouvelles formes d'emploi sont un défi pour les responsables des ressources humaines. La gestion des nouvelles compétences devient très compliquée. Il faut trouver des moyens pour faire en sorte que des personnes qui ne sont pas employées dans le cadre d'un contrat type restent motivées et liées à une organisation.

L'emploi en tant que risque: Les entreprises doivent être persuadées que le fait d'offrir un emploi n'était pas un risque inacceptable. Il est important qu'elles puissent embaucher un nombre de personnes aussi grand que possible. La liberté de proposer divers contrats de travail était estimée comme étant un moyen de supprimer le risque à cet égard.

Leadership

Les questions relatives à l'avenir du travail n'étaient pas prises en compte comme il le faudrait, compte tenu de leur possibilité de désorganisation. Il faut d'urgence une impulsion sur l'avenir du travail aux niveaux mondial et national afin de faire en sorte que les tendances actuelles n'entraînent pas une instabilité et que, en fait, nous profitions pleinement des progrès des connaissances et de l'ingéniosité humaine au profit de l'ensemble de la société. À cet égard les entreprises et leurs organisations représentatives doivent assumer le leadership.

OIT: L'OIT doit jouer un rôle moteur au niveau mondial, et la proposition du Directeur général de l'OIT dans son rapport¹¹ à la session de 2013 de la 102^e Conférence internationale du Travail visant à mettre l'accent sur le rôle pilote joué dans le cadre d'une initiative centenaire a été accueillie avec satisfaction. Les futures conférences et séminaires du travail doivent aider l'OIT, aux niveaux régional et national, à examiner les questions dans un cadre tripartite. Les syndicats semblent avoir pour objectif d'assurer la sécurité de l'emploi par la réglementation, sans tenir compte de l'évolution du contexte du travail. L'OIT doit jouer un rôle pilote pour faciliter une meilleure compréhension des questions par toutes les parties.

OIE: En outre, à l'échelle internationale, l'Organisation internationale des employeurs doit aborder ces questions dans le cadre de son Comité des politiques, pour aider ses membres à partager des informations et des réflexions qui peuvent les aider dans les efforts qu'ils déploient au niveau national.

Niveau national: Les décisions ayant les incidences les plus directes doivent être prises au niveau du pays. Les entreprises doivent jouer un rôle moteur, dans le cadre de leurs organisations, visant à proposer les politiques nécessaires dans chaque pays. Elles doivent instaurer un dialogue avec tous les partenaires pour les sensibiliser aux questions et trouver des solutions avec leur aide. Les travailleurs, les employeurs, les gouvernements et les décideurs doivent parvenir à une position commune en ce qui concerne les questions et la portée des mesures à prendre. Les politiques doivent être globales et cohérentes dans l'ensemble des secteurs.

¹¹ BIT: *Vers le Centenaire de l'OIT: Réalités, renouveau et engagement tripartite*, ILC.102/DG/1A, Genève, 2013.