

Les Entretiens France-BIT 2016

Collège de France, Paris
21 octobre 2016

Mutations et diversité des entreprises : quelles conséquences
pour l'emploi et le travail dans le monde ?

Organisation Internationale du Travail

-

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation
professionnelle et du Dialogue social

Table des matières

Table des matières.....	2
Synthèse des discussions.....	3
Agenda de la conférence.....	9
Transcription.....	10
Discours d'ouverture.....	10
I. comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ? Quelles sont les conséquences pour l'emploi et le travail ?	14
II. Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? L'entreprise entre performance économique et performance sociale	38
III. L'entreprise transnationale et les normes internationales du travail.....	58
IV. Discussion politique.....	81
Discours de clôture	100

Synthèse des discussions¹

Les Entretiens France-BIT sont une série de conférences internationales organisées par le ministère du Travail français et le Bureau International du Travail ayant pour but de rassembler des chercheurs français et étrangers, des représentants des partenaires sociaux et gouvernementaux autour de thèmes d'importance pour l'OIT. Ces conférences doivent permettre de nourrir la réflexion sur l'avenir du travail impulsée lors de la Conférence Internationale du Travail de juin 2015.

La dernière édition des Entretiens France-BIT s'est tenue le 21 octobre 2016 au Collège de France à Paris. La conférence a porté sur le thème des mutations et de la diversité des entreprises. Le partenariat avec les entreprises est actuellement l'un des axes majeurs d'action du BIT. L'organisation souhaite renforcer ses capacités d'appui aux entreprises pour promouvoir les normes internationales du travail et la qualité du travail dans leur organisation interne mais aussi dans leurs politiques d'achats, d'approvisionnement et d'innovation.

En ce début de XXIème siècle, les entreprises sont impactées par des évolutions liées au développement des nouvelles technologies, à la contrainte environnementale, à la mondialisation et à la montée en puissance des marchés financiers². Ces phénomènes les incitent à modifier leur stratégie et leur organisation, ce qui a des conséquences sur l'emploi et les conditions de travail aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents et en développement. Ces phénomènes mettent clairement à l'épreuve les entreprises et interrogent leur rôle dans la société.

Trois sujets ont plus particulièrement été discutés lors de cette conférence :

- Comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ?
- Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? L'entreprise entre performance économique et performance sociale
- L'entreprise transnationale et les normes internationales du travail

1. Comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ?

S'inscrivant dans la continuité des précédents Entretiens France-BIT de janvier 2015 qui avaient porté sur le développement des chaînes d'approvisionnement mondiales, cette première séance a été l'occasion de faire le point sur les mutations dans les organisations et les modes de production des entreprises dans le monde.

Le professeur Patrick FRIDENSON (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales) a ouvert les débats en présentant les évolutions historiques dans les représentations, les méthodes et les défis du management des entreprises. Depuis 1945, les représentations de l'entreprise peuvent être souvent contrastées. Il prend ainsi l'exemple des tensions existantes entre la volonté de contrôle des managers et la renaissance perpétuelle de la volonté d'autonomie. Un autre exemple est celui des outils de gestion

¹ La synthèse des discussions a été rédigée par Guillaume DELAUTRE du département de la Recherche du BIT.

² Sur ce dernier point voir par exemple Favereau, O., 2016, *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*, rapport pour le Bureau International du Travail

qui sont censés cerner la réalité de l'entreprise alors que bien souvent ces outils ne préemptent pas les décisions des managers et peuvent être l'objet d'intenses batailles internes. On a observé en outre une redéfinition et une diversification assez importante des pratiques managériales depuis 1945. D'après Patrick FRIDENSON, les entreprises doivent faire face depuis une trentaine d'années à de nouveaux défis en particulier l'influence grandissante des marchés financiers, la numérisation et la recherche de sécurité des acteurs.

Tommaso PARDI (Ecole Normale Supérieure de Cachan, Gerpisa) a présenté quelques-uns des résultats de son rapport de recherche à venir pour le département de la Recherche du BIT sur le futur du travail dans le secteur automobile³. Il s'est en particulier concentré sur les transformations des stratégies des principales entreprises automobiles. D'après lui, la croissance du marché automobile quasi-exclusivement concentrée dans les pays émergents dans les dix dernières années a amené les constructeurs à faire un choix entre deux options qu'il résume ainsi : « Faut-il continuer à exploiter mon avantage concurrentiel bâti dans mes bases domestiques et exporter cet avantage, en utilisant des plateformes globales, dans les pays émergents ? Ou faut-il générer de nouveaux avantages concurrentiels dans les pays émergents en créant des offres dédiées par la décentralisation de la production et de la recherche et développement ? ». Dans les dernières années, ces deux stratégies ont été poursuivies par des constructeurs différents. Les constructeurs, en particulier allemands et japonais, traditionnellement portés vers les exportations, ont ainsi approfondis leur stratégie « globale » avec une politique produit et innovation très centralisée et une gestion des ressources-humaines très homogène. Dans le même temps, d'autres constructeurs, en particulier Renault ou GM, en difficulté sur leurs bases domestiques ont développé de leur côté une stratégie « multidomestique » qui part plutôt des besoins des consommateurs locaux et qui s'appuie sur le savoir-faire des ingénieurs des pays d'implantation (ex : Kwid en Inde).

Le professeur Edward LORENZ (Université de Nice Sophia-Antipolis) a centré sa présentation sur la diversité des modes d'organisation du travail dans les entreprises européennes. Il a mis en évidence l'incidence plus ou moins grande selon les pays européens de la forme d'organisation dite « apprenante » qu'il distingue des autres modèles lean, taylorien ou simple. Ce type d'entreprise qui se caractérise par un niveau élevé d'apprentissage et d'autonomie des salariés, est très présent dans les pays nordiques et dans une moindre mesure en France ou en Allemagne. Il existe selon lui une corrélation assez forte entre l'incidence de ces firmes et les efforts nationaux en termes d'éducation, de formation tout au long de la vie et de politique active du marché du travail. En outre, ces entreprises enregistrent en général de meilleures performances en termes de conditions de travail.

Enfin, Sarah ABDELNOUR (Université Paris Dauphine) a fait part de ses recherches également réalisées en partenariat avec le BIT, sur le développement des plateformes digitales et leurs implications sur les statuts d'emploi, en particulier à partir du cas d'UBER en France⁴. L'enjeu central de ces nouvelles formes d'emploi d'après elle, est celui de la subordination des travailleurs. Le caractère réellement indépendant de ces emplois est sujet à questionnement, en particulier quand on prend en compte le pouvoir des plateformes sur un certain nombre d'éléments clés de la relation (sanctions, prix, évaluation de la qualité). Cette qualification en tant que travailleur indépendant a pourtant des effets

³ Pardi, T., 2017, *L'avenir du travail dans le secteur automobile : les enjeux de la (dé)globalisation*, GIS Gerpisa/IDHES CNRS, rapport pour le Bureau International du Travail, Département de la Recherche

⁴ Abdelnour, S., 2017, *Les plateformes digitales et l'avenir du travail : le cas d'UBER France et de ses concurrents*, Université Paris Dauphine, rapport pour le Bureau International du Travail, Département de la Recherche

importants sur la protection sociale et les droits des travailleurs. Sarah ABDELNOUR a aussi mis en évidence les différentes propositions actuelles visant à répondre à ces préoccupations (intégration au salariat, création d'un statut intermédiaire ou encore modification du système de protection sociale autour du statut de l'actif).

Les débats avec la salle ont permis d'approfondir certains sujets déjà abordés par les intervenants, en particulier autour des enjeux technologiques, de la polarisation des emplois, de l'externalisation des fonctions à faible valeur ajoutée et du rôle des politiques publiques et des partenaires sociaux dans l'émergence et le développement d'organisations de travail durables et décentes.

2. Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? L'entreprise entre performance économique et performance sociale

Cette session a été introduite par le professeur Richard B. FREEMAN (Harvard University) qui s'est concentré sur la question du développement des inégalités de revenu et des moyens d'y remédier. Il a en particulier présenté les résultats d'une étude récente portant sur les Etats-Unis et montrant que les inégalités de productivité, et donc de rémunérations entre les salariés, étaient de plus en plus fortes entre les entreprises quel que soit le secteur⁵. D'après Richard FREEMAN, la rémunération du salarié américain est déterminée en grande partie par l'entreprise pour laquelle il travaille. Des résultats similaires ont également été mis en évidence pour les autres pays de l'OCDE. D'après lui, la robotisation en cours risque d'accentuer ce phénomène⁶. Pour faire face à ces défis, il milite pour le développement à plus large échelle des dispositifs de participation des travailleurs au capital et au profit de l'entreprise (shared capitalism)⁷ qui ont selon lui des effets positifs à la fois sur la productivité et la qualité des emplois. De plus en plus d'acteurs politiques et de think tanks américains considèrent ces dispositifs comme une solution viable pour répondre au problème des inégalités.

A la suite de cette introduction, trois expertes, Blanche SEGRESTIN (Mines Paris Tech), Helena LOPES (ISCTE Lisbonne) et Salima BENHAMOU (France Stratégie), et un dirigeant d'entreprise, Grégoire GUYON (Armor Lux), ont débattu de la possibilité de mieux combiner la performance économique et la performance sociale de l'entreprise. En Europe, on observe une transformation sensible du travail avec des évolutions contradictoires de l'autonomie selon les niveaux de qualification et dans le même temps un renforcement généralisé de l'intensité du travail. Pour les trois intervenantes, la seule participation financière au capital ou au profit de l'entreprise ne peut suffire à améliorer la qualité du travail et le bien-être des salariés. Elles ont rappelé la diversité des formes de participation, au-delà de la seule option financière, comme la participation aux prises de décisions et l'information-consultation. Ces mécanismes ne trouvent leur véritable efficacité que quand ils sont articulés de façon stratégique au sein de l'entreprise.

Il est toutefois nécessaire d'envisager l'entreprise au-delà du simple profit qu'elle génère et des coûts qu'elle peut réduire. Le contrat d'entreprise et le mandat de ses dirigeants devraient également concerner le développement des capacités de l'entreprise sur le moyen/long terme, c'est-à-dire les

⁵ Barth, E., Bryson, A., Davis, J., Freeman, R., 2016, It's Where You Work: Increases in Earnings Dispersion across Establishments and Individuals in the U.S., *Journal of Labor Economics*, Volume 34, Number S2, Part 2, April

⁶ Voir par exemple Freeman, R., 2016, Who owns the robots rules the world, the deeper threat of robotization, *Harvard Magazine*, May-June 2016

⁷ Voir par exemple Freeman, R., 2015, *Workers ownership and profit-sharing in a new capitalist model ?*, The Swedish Trade Union Confederation

compétences, les capacités de travail et les technologies. La question de l'innovation pourrait ainsi dans de nombreux cas être un enjeu collectif pour l'entreprise. Le cas de la PME Armor Lux a permis de comprendre comment l'investissement dans les politiques de ressources-humaines à l'intérieur de l'entreprise et de RSE avec les fournisseurs pouvaient aussi être une source de différenciation sur le marché et donc de compétitivité.

3. L'entreprise transnationale et les normes internationales du travail

La mondialisation, la diversité juridique ou organisationnelle et les frontières plus ou moins floues des entreprises remettent de plus en plus en question l'équilibre des pouvoirs et les modes de régulation traditionnels. Partant de ce constat, cette session réunissait quatre chercheurs, Adelle BLACKETT (McGill University), Jean-Philippe ROBE (avocat au Cabinet Gibson Dunn), Udo REHFELDT (IRES) et Yu ZHENG (University of London, Royal Holloway), et un représentant d'une entreprise, Jean-Luc DELENNE (directeur des relations sociales du groupe Carrefour). Au travers de leurs interventions, il est ainsi apparu que l'entreprise multinationale était clairement devenue un acteur à part entière de la nouvelle gouvernance mondiale du travail par l'intermédiaire de nouvelles formes de régulation comme la responsabilité sociale des entreprises ou les accords-cadres internationaux.

Dans son intervention, Adelle BLACKETT a décrit une nouvelle réalité du droit transnational du travail⁸ qui ne passe plus nécessairement et uniquement par la loi. Il est nécessaire selon elle de trouver une nouvelle « fluidité » entre les différentes formes de gouvernance et afin d'assurer la justice sociale. Cela peut déjà s'observer par exemple par la densification du contenu normatif relatif au travail de certains dispositifs de régulation de natures différentes comme les accords de commerce bilatéraux ou les normes techniques (ISO 26000). Il est en outre nécessaire de prendre en compte de nouveaux acteurs sociaux, au-delà du tripartisme traditionnel de l'OIT, pour faire émerger ces nouvelles régulations et les rendre plus efficaces, et de continuer à faire évoluer l'action de l'organisation afin de mieux accompagner les entreprises (ex : Better Work). L'intervention de Jean-Philippe ROBE⁹ était dans la continuité de celle d'Adelle BLACKETT. Selon lui, la mondialisation invite à considérer l'entreprise comme un ordre juridique à part entière, en interaction avec les Etats, et comme un vecteur de normes dans le monde. Il a rappelé en outre que l'entreprise était un objet difficile à comprendre pour les sciences sociales et qu'il n'en existe pas de définition légale. Du fait de l'idéologie actionnariale dominante (*shareholder value*), l'entreprise est souvent confondue avec la société commerciale. Cette idéologie fait des actionnaires « les propriétaires de l'entreprise », dont il serait légitime de demander de maximiser le profit, tout en les déchargeant de toute responsabilité.

Les accords-cadres internationaux sont une illustration de cette autonomie et de ce volontarisme des entreprises multinationales dans la régulation internationale du travail. Udo REHFELDT a présenté un panorama historique de cette forme de régulation¹⁰. Il a mis en évidence les motivations tant du côté des syndicats (renforcer l'engagement des entreprises vis-à-vis des normes fondamentales, développer la syndicalisation, mettre en place un dialogue social transnational etc.) que de celui des employeurs

⁸ Voir par exemple Blackett, A., Trebilcock, A., 2015, *Research Handbook on Transnational Labour Law*, Edward Elgar, september

⁹ Voir par exemple Robé, J.Ph., 2015, *Le temps du monde de l'entreprise. Globalisation et mutation du système juridique*, Dalloz, 1^{ère} édition

¹⁰ Voir par exemple Euracta2 Project, 2015, *The transnational company agreements. Experiences and prospects*, Final report, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, Associazione Bruno Trentin, january

(communiquer, développer une culture d'entreprise, harmoniser les pratiques etc.), mais aussi leurs évolutions, en particulier l'introduction de plus en plus courante de clauses relatives aux chaînes d'approvisionnement. Jean-Luc DELENNE a introduit le cas spécifique de l'accord signé par son entreprise, CARREFOUR, en 2011 avec UNI Global Union et renouvelé en 2015. L'objectif de cet accord était pour lui de concrétiser les engagements de l'entreprise en particulier dans le domaine du dialogue social, de la promotion de la diversité, de la santé et sécurité mais aussi du respect des normes sociales par les fournisseurs.

Enfin, Yu ZHENG¹¹ a introduit l'exemple des multinationales chinoises et de leur action à l'étranger. Après avoir relativisé la portée actuelle de l'internationalisation de ces firmes chinoises qui représentent encore une faible part des IDE dans le monde, elle a montré que ce mouvement avait en général plutôt pour but d'améliorer les compétences technologiques ou organisationnelles de ces entreprises et qu'une large autonomie était par conséquent souvent laissée aux filiales. En général, les pratiques des entreprises chinoises s'adaptent aux contextes nationaux et ces entreprises ne cherchent pas forcément à exporter un hypothétique modèle social « national ».

4. Le débat politique

La dernière session introduite par Raymond TORRES, conseiller spécial du directeur général de l'OIT, a réuni des acteurs syndicaux, Bernard THIBAUT (membre du groupe des travailleurs au Conseil d'administration de l'OIT), Yves VEYRIER (FO), Jean-Louis MALYS (CFDT), et patronaux, Michel GUILBAUD (Medef), ainsi que le directeur général de l'OIT, Guy RYDER, afin d'ouvrir un dialogue politique. Les discussions ont principalement porté sur le rôle et l'action de l'OIT et des pouvoirs publics dans la phase actuelle la mondialisation et sur la gouvernance des entreprises.

En introduction de cette session, Raymond TORRES a mis en évidence les trois options politiques existantes pour répondre aux défis économiques actuelles et assurer une plus grande justice sociale : 1) adapter les instruments existants (négociation collective, droit du travail etc.) et créer de nouvelles institutions du marché du travail (ex : création d'un statut de l'actif), 2) influencer l'action des entreprises (par la régulation ou l'action militante par exemple) et 3) susciter des communautés d'intérêt entre les travailleurs et les managers de l'entreprise (ex : participation au capital, accord cadre international etc.).

Bernard THIBAUT et Yves VEYRIER ont tous les deux insisté sur la pertinence et la modernité du mandat de l'OIT et de la Déclaration de Philadelphie. Ils ont plaidé pour un renforcement du rôle de l'OIT dans la gouvernance internationale et une plus grande cohérence dans l'action des organisations internationales. Ils ont également critiqué la faiblesse de l'implication des employeurs au sein de l'OIT. Jean-Louis MALYS s'est dit pour sa part assez optimiste sur les évolutions actuelles. Les transitions énergétiques, numériques et industrielles peuvent aussi avoir des effets positifs sur le travail au niveau mondial. Il a aussi défendu les vertus de la RSE (économique, sociale et environnementale) et de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises, au-delà des instances de représentation du personnel. Pour Michel GUILBAUD, la mondialisation peut être un processus positif à condition de trouver de nouveaux modes de régulation qui répondent aux problématiques réelles des entreprises. Il s'est dit assez sceptique sur la possibilité d'adopter de nouvelles normes internationales dans le contexte

¹¹ Voir par exemple Smith, C., Zheng, Y., 2016, The management of labour in Chinese MNCs operating outside of China: a critical review, in *China at Work: a Labour Process Perspective*. Liu, M. & Smith, C. (eds.). London: Palgrave Macmillan, pp 361-388

actuel d'accélération de la mondialisation et des technologies.

Guy RYDER a de son côté affirmé qu'il était nécessaire que le BIT s'intéresse davantage à l'entreprise. Il a rappelé que l'organisation avait fait de la promotion des petites et moyennes entreprises un de ses axes d'intervention majeurs dans les trente dernières années. Il a également souligné que l'entreprise ne pouvait se réduire à sa dimension marchande ou productive, qu'elle constituait un élément clef de sociabilité et d'identité professionnelle pour les travailleurs. En revanche, il a considéré que l'OIT était malheureusement restée trop en retrait des développements autour de la RSE car elle les avait perçus à tort comme une source possible d'affaiblissement de son rôle normatif. Or, il est frappant d'observer qu'un grand nombre de ces initiatives de RSE se basent sur les normes internationales du travail et les autres instruments développés par l'organisation. Le BIT devrait par conséquent mieux accompagner ces développements. La révision de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales devrait ainsi en être l'occasion.

Dans son discours de conclusion, Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, a rappelé l'action de la France pour une gouvernance plus juste du travail au niveau mondial, par exemple au travers de la loi sur le devoir de vigilance des entreprises multinationales et la révision et l'application de la directive sur les travailleurs détachés dans l'Union européenne. Pour la ministre, les changements économiques actuels, en particulier l'émergence des plateformes numériques, sont sources de risques nouveaux comme l'apparition de la catégorie des entrepreneurs dépendants, mais aussi d'opportunités pour des personnes en difficulté d'insertion. C'est le rôle du politique de ne pas laisser la société subir ces changements. D'après elle, la récente loi Travail adoptée en août 2016 a pris en compte cette réalité en reconnaissant la responsabilité sociale des plateformes collaboratives, en créant le compte personnel d'activité et en élargissant le champ de la négociation collective au sein des entreprises.

Agenda de la conférence

Mutations et diversité des entreprises : quelles conséquences pour l'emploi et le travail dans le monde ?

Discours d'ouverture : Claude Jeannerot, délégué du gouvernement français auprès de l'OIT, et Guy Ryder, directeur général de l'OIT

Session 1 : Comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ? Quelles conséquences pour l'emploi et le travail ?

Intervenants : Patrick Fridenson (EHESS), Tommaso Pardi (ENS Cachan, GERPISA), Edward Lorenz (Université Nice Sophia-Antipolis) et Sarah Abdelnour (Université Paris Dauphine)

Modérateur : Pierre Musso (Université Rennes 2, Télécom Paris Tech)

Session 2 : Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? L'entreprise entre performance économique et performance sociale (ou individuelle et collective)

Intervention préliminaire : Richard B. Freeman (Harvard)

Débat : Blanche Segrestin (Mines Paris Tech), Helena Lopes (ISCTE Lisbonne), Salima Benhamou (France Stratégie) et Grégoire Guyon (Armor Lux)

Modérateur : Olivier Favereau (Université Paris Nanterre, Collège des Bernardins)

Session 3 : L'entreprise transnationale et les normes internationales du travail

Intervenants : Adelle Blackett (McGill University), Jean-Philippe Robé (Avocat), Udo Rehfeldt (IRES), Yu Zheng (University of London) et Jean-Luc Delenne (groupe Carrefour)

Modérateur : Alain Supiot (Collège de France)

Session 4 : Discussion politique

Synthèse des discussions par Raymond Torres, conseiller spécial du Directeur Général du BIT

Intervenants : Guy Ryder (OIT, directeur général), Yves Veyrier (FO), Jean-Louis Malys (CFDT), Bernard Thibault (membre du groupe des travailleurs au Conseil d'administration de l'OIT), Michel Guilbaud (Medef)

Modérateur : Marie-Claire Carrère-Gée, Présidente du Conseil d'Orientation de l'Emploi

Conclusion : Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

Transcription¹²

Discours d'ouverture

Claude JEANNEROT, Délégué du gouvernement français auprès de l'OIT

Monsieur le Directeur général, cher Guy, Monsieur le Professeur, Alain SUPPIOT, Mesdames et Messieurs, chers Amis,

« Si tu as une pomme et que j'ai une pomme, et que l'on échange nos pommes, nous aurons chacun une pomme. Mais si tu as une idée, que j'ai une idée, et que l'on échange nos idées, nous aurons chacun deux idées. » Ce clin d'œil attribué à Bernard SHAW situe, me semble-t-il, en mots très simples et directs le sens du rendez-vous qui aujourd'hui nous réunit pour un partage des idées et leur confrontation pour aboutir à une meilleure compréhension du réel, pour permettre aussi de mieux comprendre en particulier les transformations qui touchent aujourd'hui l'entreprise dans toute sa diversité. Il faut mieux comprendre pour mieux agir chacun dans nos responsabilités au service de l'emploi et du travail. Tel est l'enjeu de notre rencontre d'aujourd'hui et il est considérable, vous en conviendrez.

Pouvait-on trouver pour engager cette réflexion lieu plus emblématique, lieu plus inspiré que celui que nous offre le Collège de France ? N'est-ce pas l'assurance immédiate en choisissant cet espace unique de nous situer dans un niveau d'exigence et d'ambition le plus optimal possible ?

Je veux remercier ici le Professeur, Alain SUPPIOT, et je suis sûr de me faire l'interprète de chacune et chacun d'entre vous. C'est vous, cher Professeur, qui nous ouvrez les portes de ce site prestigieux. Ainsi vous accueillez les assises France BIT pour la deuxième fois. Vous savez qu'à partir d'un deuxième rendez-vous, nous assistons à l'installation d'une coutume ! Nul doute que ces rendez-vous au Collège de France s'installeront aussi désormais dans la durée.

Je ne doute pas que les orateurs présents aujourd'hui seront précisément à la hauteur de l'histoire du lieu. Issus des plus grandes universités européennes, américaines et canadiennes, nos éminents intervenants auront la mission d'enrichir la réflexion que j'évoquais à l'instant sur la mutation en cours des entreprises dont on sait que ce sont les objets les plus difficiles à définir s'il en est particulièrement dans ce contexte de globalisation.

L'an dernier, rappelez-vous, en janvier 2015, nous nous étions penchés sur l'un des phénomènes majeurs de cette mondialisation : les chaînes d'approvisionnement mondiales. En nous concentrant sur la question de la responsabilité qui s'impose aux entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs, de leurs donneurs d'ordre, c'est-à-dire vis-à-vis de toute la chaîne de production, nous avons ainsi éclairé les débats de juin dernier qui se sont tenus à la Conférence internationale du travail.

Notre sujet aujourd'hui prend un angle différent en ne suivant pas uniquement la chaîne de valeur d'un produit, mais en s'intéressant à la place, cette place qui est de moins en moins un espace physique unique, cet espace que représente l'entreprise pour questionner son sens, sa structure, sa portée.

¹² Les discours des intervenants ont été retranscrits le plus fidèlement possible dans leur langue d'origine (en français ou en anglais). Les intervenants ont eu la possibilité d'amender ou de préciser leur texte. Malgré nos nombreuses relectures, il est toutefois possible qu'il subsiste ici et là dans le texte quelques erreurs de retranscription. Nous vous prions de nous en excuser.

La discussion de cette journée sera structurée en trois temps :

- La première session questionnera précisément l'organisation même des entreprises face aux exigences du marché, et analysera les conséquences de ces constats sur l'emploi et le travail.
- La deuxième table ronde s'interrogera sur la façon dont les entreprises valorisent le travail aujourd'hui.
- La troisième session s'arrêtera sur la place de l'entreprise transnationale face aux normes internationales du travail.

Ce sont autant de questions qui nous permettront d'entamer le débat sur la gouvernance des entreprises, l'évolution de leur positionnement dans une société mondialisée, et surtout le rôle de l'OIT pour accompagner ces évolutions.

Je vous sais, Monsieur le Directeur général, cher Guy, en attente d'idées nouvelles sur ces sujets. C'est d'ailleurs vous, faut-il le rappeler, qui nous aviez invités à vous faire des propositions en lançant cette ambitieuse réflexion du centenaire sur l'avenir du travail. Quelle plus belle occasion en effet qu'un anniversaire pour refonder, j'ose le mot, la raison d'être de la plus ancienne des organisations internationales, et ainsi préparer ensemble le futur du siècle à venir.

La France, nous en avons souvent parlé ensemble, met un point d'honneur à participer activement à cette réflexion. Les entretiens de ce jour en sont d'ailleurs la plus belle illustration. Ils ont été rendus possibles grâce aux partenariats de qualité noués avec le Département de la recherche du BIT et le bureau de l'Organisation internationale du travail en France. Il est dirigé par Cyril COSME que je salue ici et je tiens à souligner sa collaboration précieuse pour l'organisation du rendez-vous de 2019.

Vous le savez, la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Myriam EL KHOMRI, conclura cette journée. Pour la rencontrer souvent, je sais combien elle porte haut l'engagement de la France au sein de l'OIT. Elle n'oublie pas que la France en a été un partenaire, et en reste un partenaire historique. La France s'engage, vous le savez également, aussi loin qu'elle le peut à chacun de ces rendez-vous à Genève. Elle tient à cet accord de partenariat spécifique et au programme de coopération qu'elle engage avec l'OIT. Elle a mis aussi, je veux le redire ici devant vous, Monsieur le Directeur général, toute son énergie dans la contribution qui sera remise à l'OIT sur le thème de l'avenir du travail à la fin du mois de janvier prochain.

Dans ce cadre, j'ai moi-même le plaisir et la charge de mener avec nos partenaires sociaux mandants à l'OIT, et ce, depuis presque un an, des auditions de personnalités qualifiées destinées à alimenter cette contribution. D'ailleurs, un certain nombre d'entre elles que nous auditionnions hier sont là de nouveau aujourd'hui.

Cher Guy, SAINT-EXUPERY disait « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Ici, nous ne sommes pas des commentateurs. Nous sommes tous des acteurs au service de notre futur. En ce qui concerne le travail, et au-delà sur l'exigence de justice sociale, soyez sûr, Monsieur le Directeur général, chers Amis, que la France prendra toute sa place dans l'ambition que vous voulez porter et donner à l'Organisation internationale du travail. Je vous remercie.

Guy RYDER, Directeur général de l'OIT

Monsieur l'Ambassadeur, cher Claude Jeannerot, délégué du Gouvernement de la France au Conseil d'Administration,

Mesdames et messieurs les représentants des partenaires sociaux et du Ministère du travail,

Cher Professeur Alain Supiot,

Chers collègues et chers amis,

C'est pour moi un réel plaisir de vous retrouver pour ces Entretiens France BIT. Ce sont les seconds à s'inscrire dans le cadre de l'initiative sur l'Avenir du travail en vue du centenaire de notre organisation en 2019.

Permettez-moi de commencer par exprimer ma gratitude envers le gouvernement français et le Ministère du travail, pour son soutien continu à cette initiative et plus largement pour la confiance qu'il place dans l'OIT. En témoigne le renouvellement de notre partenariat en juin 2015, signé à l'occasion de la participation du Président HOLLANDE à la Conférence internationale du Travail.

Mes remerciements vont tout particulièrement au Professeur Alain SUPIOT et au Collège de France qui nous accueille une nouvelle fois dans ce cadre prestigieux. Notre organisation a la chance d'avoir en Alain SUPIOT un ami qui nous rappelle toujours la nécessité de travailler dans le sens de la Déclaration de Philadelphie.

L'avenir du travail, c'est un sujet immense. Il peut être abordé sous des angles multiples : les défis du plein emploi, de la mondialisation - les chaînes de valeur mondiales étaient d'ailleurs le thème de nos précédents Entretiens – ou encore les nouvelles technologies. Aujourd'hui, nous aborderons la question sous l'angle de l'entreprise et de son adaptation à plusieurs mutations, qui concernent aussi bien les marchés que les modes de production.

Il est dit dans le document de base de cette Conférence que l'entreprise est « un point aveugle de savoir » - et il en va de même pour le BIT, même si nous sommes une organisation tripartite. Nous n'avons pas assez travaillé avec l'entreprise et nous devons y remédier.

C'est l'occasion pour moi de rappeler devant vous l'importance de l'entreprise pour une Organisation comme l'OIT. Dès 2013, en m'adressant à la Conférence internationale du travail, j'exprimais l'importance de mettre la question de l'entreprise au cœur du mandat de l'OIT en faveur de la justice sociale et du travail décent.

Il y a plusieurs raisons à cela.

D'abord, l'entreprise, c'est le quotidien de la grande majorité des employeurs comme des travailleurs. C'est quand-même dans l'entreprise que nous vivons le travail. En tant qu'organisation tripartite, nous devons nous y intéresser.

Ensuite, les entreprises, et en particulier les entreprises multinationales, sont des acteurs majeurs de la nouvelle mondialisation, celle qui redessine la carte de la production des biens et des services à partir des politiques d'achat et d'approvisionnement des grands groupes. Cette mondialisation de la production représente un nouvel environnement pour la mise en œuvre de l'agenda de l'OIT. Nous en avons longuement débattu lors de la dernière Conférence internationale du travail, et notre prochain Conseil d'administration qui se réunit en quelques jours devrait adopter un plan d'action déclinant la résolution de la Conférence.

Enfin, à travers ses normes internationales et les différents programmes mis en œuvre auprès de nos mandants, l'OIT développe une certaine vision des relations entre travailleurs et employeurs, construites à partir du respect des droits et de la dignité des personnes, de la promotion de la santé au travail et bien sûr du dialogue social. En découle naturellement une certaine vision de l'entreprise, que reflète notre programme « d'Entreprises durables ». Cette vision de l'entreprise souligne combien l'efficacité productive, la qualité de l'emploi, la reconnaissance du travail et le dialogue social vont de pair et se renforcent mutuellement.

Pour toutes ces raisons, je me réjouis des discussions que nous aurons tout au long de cette journée, qui permettront, sans doute, d'illustrer une évidence : celle que l'avenir du travail se joue en grande partie dans l'entreprise.

Je vous remercie de votre attention.

I. comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ? Quelles sont les conséquences pour l'emploi et le travail ?

Modérateur

M. Pierre MUSSO, Université Rennes 2, Télécom Paris Tech

- **M. Patrick FRIDENSON**, EHESS
- **M. Tommaso PARDI**, ENS Cachan, GERPISA
- **M. Edward LORENZ**, Université Nice Sophia-Antipolis
- **Mme Sarah ABDELNOUR**, Université Paris Dauphine

M. Pierre MUSSO

Bonjour à tous. Mesdames et Messieurs, nous allons commencer avec cette première table ronde autour du thème. « Comment les entreprises s'organisent-elles pour produire et pour répondre aux demandes du marché ? Quelles sont les conséquences pour l'emploi et le travail ? »

Ce sera l'occasion de faire le point sur les mutations dans les organisations et les modes de production des entreprises dans le monde. Je vais tout de suite passer la parole pour un quart d'heure chacun, d'abord au Professeur Patrick FRIDENSON de l'École des Hautes Études en Sciences sociales, rédacteur en chef de l'excellente revue trimestrielle « Entreprises et Histoire ». J'ai déjà fait le spot publicitaire ! Patrick va, je pense, nous faire une mise en perspective historique du management.

M. Patrick FRIDENSON

Le management n'est pas seulement une façon de gouverner les hommes et les femmes, et de contribuer au fonctionnement de l'économie de la société ou de l'environnement. C'est aussi une série de tensions. C'est autour de ces tensions que je voudrais présenter mon analyse des managers. Pour cela, je me référerai à un classique, le livre du sociologue américain Melville DALTON, *Men who manage* (1959). À l'époque, on parlait uniquement des hommes, on ne parlait pas aussi des femmes, qui font du management. Le sous-titre de ce livre écrit au terme d'une enquête dans des entreprises des États-Unis au cours des années 1950 est « *Vers une fusion des sentiments et de la théorie* ». Je commente rapidement. Qu'entend-on par sentiments ? C'est la sensibilité aux hommes et aux femmes qui composent l'entreprise et ses interlocuteurs. C'est la sensibilité aux territoires et aux cultures. C'est la sensibilité à la hiérarchie et aux ordres. C'est aussi les émotions (ambitions, attachement, rumeurs, rebellions, conflits, violences, santé, relations entre vie professionnelle et vie privée, etc.). Du côté de la théorie, c'est l'impact nouveau de la science économique, des sciences de gestion, de la psychologie et de la sociologie dans le management et c'est l'irruption de plus en plus grande de la science dans l'agriculture, l'industrie et les services. Le management de la période depuis 1945 vit dans son travail les convergences et la tension entre les uns et les autres. Cette tension a pris des formes nouvelles. Je voudrais en présenter ici trois points :

- les représentations contrastées que l'on peut se faire aujourd'hui du management dans la période depuis 1945
- les pratiques qui sont liées aux principales tâches auxquelles les managers ont été alors confrontés, telles du moins que les historiens, dont je fais partie, les repèrent
- les nouveaux défis du management dans les trente dernières années.

Encore une fois, c'est une analyse plutôt clinique que je vous présenterai, quelle que soit la passion que je puisse avoir comme vous tous et vous toutes.

Les représentations contrastées du management

La représentation la plus répandue est celle de managers anonymes se fondant essentiellement sur la magie du chiffre. Pourtant les historiens montrent que deux tiers des entreprises dans le monde sont aujourd'hui des entreprises familiales. Celles-ci représentent la moitié de l'activité économique et la moitié de l'emploi privé.

Deuxième représentation contrastée, les historiens, comme les autres sciences sociales, relatent la volonté de contrôle des managers sur l'ensemble des salariés, les employés, les ouvriers, les cadres, les précaires comme les stables, les individus comme les collectifs, et ils en relatent aussi les coûts en termes de stress, d'usure au travail, de problèmes cardiaques, de maladies musculo-squelettiques. En même temps, tous les travaux historiques montrent la renaissance perpétuelle de la volonté d'autonomie des salariés et des connaissances que les salariés à différents niveaux développent sur leur propre travail. Ce contrôle est une sorte de poursuite d'une autonomie qui ne cesse de renaître.

Troisième élément, l'économie de la variété. Quand les hommes et les femmes de Renault sont arrivés chez Nissan au Japon en 1999, Renault produisait 33 modèles, Nissan 55 modèles et Toyota 77 modèles. Quand j'ai visité le plus grand fournisseur de climatiseurs au Japon au début des années 1990, il y avait 350 modèles. C'était donc une économie de la variété, mais dans cette économie de la variété permise par l'informatique, par internet, tout ne fonctionne pas aussi bien que cela. Tous les modèles ne fonctionnent pas également. Cette économie de la variété n'est pas nécessairement favorable à l'intérêt du client et du consommateur tel qu'elle est annoncée.

Quatrième représentation contrastée, les parts respectives du sommet et des autres managers. Les critères de choix stratégiques et de gestion sont définis au niveau des entreprises ou des groupes. Cela peut donner le sentiment que tout vient d'en haut. Or, à regarder de près une des réformes les plus fondamentales du fonctionnement du gouvernement des entreprises, la création de l'entreprise multidivisionnelle et décentralisée aux États-Unis au début des années 1920 chez General Motors après DuPont, le management et les propriétaires voulaient une organisation centralisée entre les mains de la famille DuPont. En réalité, cela n'a pas fonctionné. C'est un petit groupe de dissidents autour du département du vernis et de la peinture qui a proposé une forme de décentralisation et d'autonomie relative. Celle-ci a permis de définir pendant une soixantaine d'années un mode opératoire qui a fonctionné. L'idée que tout viendrait d'en haut et que le pouvoir se confondrait toujours avec l'efficacité est quelque chose que les historiens peuvent remettre en question.

On pourrait encore prendre deux autres exemples. Ces managers, nous dit-on, sont des professionnels de la concurrence et d'une concurrence acharnée, entre eux et entre les entreprises. Les historiens, mais aussi les gestionnaires, les juristes et les économistes, voient pourtant que ce sont les mêmes qui pratiquent la coopération et les partenariats autant que la concurrence. Leurs fonctions sont donc des fonctions complexes et diversifiées. Enfin, ce sont les mêmes qui ont développé des outils de gestion censés cerner toutes les réalités des entreprises, et cadrer leurs rapports avec le monde dit extérieur. Cependant ces outils de gestion ne sont pas nécessairement ce que leurs promoteurs prétendent. D'une part ils ne préemptent pas les décisions qui dans de nombreux cas peuvent être différentes des dossiers de table dont les administrateurs disposent quand ils ont des décisions à prendre, d'autre part ils sont

très souvent les enjeux de batailles furieuses et de conflits internes. Ces quelques éléments montrent les tensions entre le discours commun et les réalités. Les entreprises grandes, petites ou moyennes ont développé non pas une convergence générale mais des pratiques extrêmement diversifiées. De même, il y a une diversité de formes organisationnelles.

Les pratiques

J'en viens à mon deuxième point sur les pratiques. Elles sont les manières dont, dans un univers d'incertitude et de rationalité limitée, les managers des soixante-dix dernières années déclinent leur perception des principales tâches auxquelles ils sont confrontés et les traduisent en projets, règles, routines, mais aussi en batailles et improvisations. Mon collègue américain, Philip SCRANTON, et moi nous sommes livrés à une recherche qui a identifié pour cette période douze principales tâches des managers :

- la participation à la définition des objectifs et des méthodes des activités de l'entreprise
- l'obtention et l'allocation de ressources en capitaux, en hommes et en femmes, en espaces de travail, en machines et en matériaux
- la création de structures d'organisation et de processus, l'identification des responsabilités des parties prenantes internes et externes, et la construction de compétences
- la mise en place de normes, de règles et de procédures de reddition de comptes et de gestion documentaire
- les politiques d'achat et d'établissement de prix. Ici, on revient aux chaînes de valeur dont il était question précédemment.
- le renouvellement du marketing et l'organisation de la distribution
- l'articulation des relations internes (dont celles avec les organisations syndicales) et des relations externes (avec les clients, les concurrents, les partenaires, mais aussi les gouvernements, les organisations internationales, les associations)
- le suivi des performances
- l'encouragement à l'apprentissage, à la prospective et à la réflexivité
- l'exploration et la préparation de voies pour la croissance et l'innovation et de confrontation aux conflits et aux crises
- le traitement des tensions entre les activités et l'innovation
- l'évaluation des rapports contradictoires avec la nature et l'environnement.

On a ainsi assisté à une redéfinition et une diversification des pratiques managériales, dans lesquelles j'aurais garde d'oublier la production de discours, d'idéologies, d'appréciations éthiques ou non éthiques.

Les nouveaux défis du management

Le troisième point concerne les défis qui se sont développés depuis une trentaine d'années. Je vais juste nommer ces défis pour susciter le débat et la réflexion :

- Le premier défi, tout le monde en est conscient, je n'irai donc pas plus loin, c'est la question des rapports du management à la financiarisation et aux marchés financiers. Ce défi s'est développé au fur et à mesure que ces marchés ont été déréglementés dans un sens, de nouveau réglementés dans un autre, et ont changé complètement d'échelle. Aujourd'hui, il arrive que la propriété d'une action d'une société cotée en Bourse reste sept secondes dans la société en question. C'est donc le défi non seulement du financement, mais encore de l'éphémère et de la présence accrue d'interlocuteurs internationaux dans la gouvernance.
- Le deuxième défi est celui du numérique et de ses apports en termes de possibilités nouvelles comme de risques émergents.
- Le troisième défi sur lequel je voudrais insister plus particulièrement est celui de la sécurité et de l'insécurité. Contrairement à ce qu'on peut croire, ce n'est pas un élément totalement nouveau. Il apparaît en France dans le discours public avec le rapport de Simon NORA et Alain MINC sur l'informatisation de la société publié en 1977. La recherche de sécurité aussi bien chez les salariés et les managers que chez les propriétaires de ces entreprises pose la question de la nature des accidents possibles et des crises éventuelles des systèmes complexes qui sont devenus une question centrale. En effet, elle interroge sur la possibilité d'alternatives à cette spirale ascendante d'impératifs de sécurité.

Les deux derniers défis sont les suivants :

- La reddition de comptes évoquée précédemment qui s'étend à la suite de crises diverses à la responsabilité sociale et peut concerner des choses aussi importantes que la pollution, le changement climatique, les inégalités, le chômage, les liens ou tensions entre les valeurs de l'entreprise et celles de la société.
- La soutenabilité des croissances par rapport à la concurrence et aux problèmes globaux.

Ce n'était qu'un tour d'horizon, j'en ai bien conscience, mais il me conduit à souligner deux éléments pour conclure :

- Un point dont je n'ai volontairement pas parlé parce que je le réservais pour la fin, c'est le changement majeur des rémunérations des managers dans la période depuis le début des années 1980. Ce changement a été propulsé par la théorie économique, ou du moins par l'Ecole de Chicago, pour lier la performance des managers aux intérêts des propriétaires des sociétés par actions. La question qui est posée par un nombre croissant de chercheurs est de savoir dans quelle mesure cette évolution tout à fait sans précédent des rémunérations des managers, notamment par le mécanisme des stock-options, les aligne sur les intérêts des actionnaires ou sur les intérêts de l'entreprise.
- Désormais deux types de droit coexistent à l'échelle nationale. L'évolution du droit des sociétés associe création de valeur financière et management. D'autres types de droit cherchent à inscrire la perspective du bien commun pour les entreprises.

Ces réflexions m'ont fait penser à Albert THOMAS, le premier directeur de l'OIT, qui au début des années 1920 avait longuement combattu pour étendre le périmètre de l'OIT aux questions de l'économie et des entreprises en dépit de l'existence de l'Organisation économique et financière de la Société des Nations. Il fut battu par la coalition d'une partie des gouvernements et des employeurs. Ces questions sur lesquelles l'OIT avait tenté de débattre dans les années 1920 sont aux origines des questions qui se posent à l'OIT pour aujourd'hui et pour demain.

M. Pierre MUSSO

Merci beaucoup, Patrick. Je vais maintenant passer la parole à un sociologue après l'historien. C'est Tommaso PARDI. Il est sociologue au CNRS et à l'École nationale supérieure de Cachan, directeur d'un groupe de recherche qui travaille spécifiquement sur l'automobile. Il vient de faire un rapport de recherche sur le travail dans l'automobile. Il va se concentrer sur les principales mutations des stratégies des entreprises de ce secteur.

M. Tommaso PARDI

Merci beaucoup. La question du futur du travail dans le secteur automobile est une question extrêmement large. Aujourd'hui, je vais l'éclairer de manière très synthétique à partir du rôle des stratégies d'internationalisation des grands groupes, des grands constructeurs, dans le cadre de la nouvelle géographie des marchés et de la production mondiale.

Je n'ai pas à rappeler le fait que le secteur automobile est un secteur industriel clé. Ce secteur est encore un des employeurs industriels majeurs. Cela est d'autant plus vrai dans les pays émergents où ce sont souvent les premiers employeurs industriels. C'est le cas en Chine par exemple. Ce secteur donne à travailler directement dans les usines, mais aussi dans les chaînes de sous-traitance. Ce secteur implique beaucoup d'emplois directs associés à la production d'automobiles. Le secteur automobile est aussi traditionnellement associé à des emplois de qualité, emplois ouvriers ou emplois d'ingénierie, ce sont des emplois qualifiants caractérisés par des niveaux de rémunération et de protection sociale normalement plus élevés que le reste du secteur productif et des services.

Aujourd'hui, l'enjeu face à un bouleversement extrêmement important de la géographie de la production mondiale est de savoir si ces emplois de qualité sont en train d'être construits également dans les pays émergents ou bien si se structurent très rapidement d'énormes industries automobiles radicalement nouvelles, et si en même temps, dans les pays matures où au contraire on observe des processus de restructuration importants, cette tradition d'emplois de qualité est maintenue et préservée.

Ce sont ces deux enjeux qui m'intéressent dans le rapport que je suis en train de rédiger pour le BIT sur le futur du travail de l'industrie automobile. Je le rédige à partir des travaux du réseau de recherche GERPISA. C'est un réseau de recherche sur l'industrie automobile que je dirige. C'est un réseau international basé en France.

Sur l'évolution des marchés, il y a une espèce de paradoxe dans la mesure où, aujourd'hui, l'industrie automobile vue d'Europe est en crise, mais sur le plan mondial cette industrie connaît une croissance formidable. Néanmoins, cette croissance est exclusivement concentrée dans les pays émergents, et en particulier en Chine. Si vous regardez les deux courbes, vous pouvez observer que les marchés émergents étaient encore des marchés périphériques au début des années 2000, souvent traités avec les vieux produits sortis de vieilles plateformes qu'on délocalisait dans les pays émergents dont on réduisait

la valeur pour les adapter au niveau des revenus de ces pays. En l'espace d'une dizaine d'années, ils sont devenus des marchés absolument centraux pour les stratégies des grands groupes mondiaux. C'est aussi parce qu'en même temps les marchés matures sont devenus des marchés stagnants où la concurrence est de plus en plus importante. Patrick FRIDENSON a parlé précédemment de l'économie des variétés. On voit que les gammes deviennent de plus en plus larges. Elles sont renouvelées de plus en plus rapidement. Les contraintes technologiques liées notamment au verdissement de l'automobile et aux réglementations en matière d'émission font qu'il est de plus en plus difficile pour les constructeurs d'être profitables dans les marchés matures. Au contraire, les marchés émergents sont devenus le nouvel Eldorado où souvent la demande croît plus vite que la production, où les taux d'utilisation des usines sont très importants. La demande de premier équipement des ménages est très profitable où la concurrence du marché de l'occasion est très faible. Cela devient le centre de la production automobile mondiale.

Ces tableaux génèrent un dilemme stratégique pour les constructeurs. Faut-il continuer à exploiter mon avantage concurrentiel bâti dans mes bases domestiques et exporter cet avantage associé à des plateformes globales par exemple dans les pays émergents ? Ou faut-il générer de nouveaux avantages concurrentiels dans les pays émergents en créant des offres dédiées en décentralisant la production et la recherche et développement pour mieux satisfaire ces pays en allant vers ce qu'on a appelé dans le rapport, des organisations multidomestiques où le poids du centre, le poids des pays matures devient de moins en moins important ?

Je vais commenter ces tableaux très rapidement. Quand on regarde l'évolution de la production mondiale des constructeurs entre 2000 et 2014, on a tout d'abord les constructeurs allemands, japonais, coréens, français, italiens et américains qui représentent l'essentiel de la production automobile mondiale. On peut voir un certain nombre d'effets. Tout d'abord, une structuration extrêmement importante d'une nouvelle industrie dans les pays émergents, un gain de 24 millions de véhicules sur la période 2000-2014 dans les pays émergents. C'est donc l'émergence d'une industrie dans un temps extrêmement court et une industrie extrêmement importante en volume. En même temps, la restructuration se concentre notamment sur les bases domestiques de ces entreprises, notamment en France, en Italie et aux États-Unis où on perd 5 à 6 millions de véhicules sur la période.

Il y a un écart très net entre les succès des entreprises issues des pays traditionnellement exportateurs comme l'Allemagne, le Japon et la Corée, pays qui occupaient déjà dans les années 1980 et 1990 une position de force dans la conquête des marchés mondiaux, et les difficultés rencontrées par les entreprises issues de pays plutôt autocrates en termes de croissance, c'est-à-dire dont la croissance dépendait essentiellement de leur demande intérieure, au moins jusqu'aux années 1980, comme la France, l'Italie et les États-Unis. Vous voyez un gain en production pour les constructeurs allemands, japonais et coréens de l'ordre de 22 millions de véhicules sur la période, et une perte de 2 millions de véhicules pour les entreprises françaises, italiennes et américaines. Un déséquilibre s'est donc constitué entre ces deux pôles traditionnels de la production automobile mondiale.

Quand on effectue une comparaison classique, c'est-à-dire la comparaison des performances françaises avec les performances allemandes, on peut voir que les trajectoires d'internationalisation sont très différentes. Elles impactent aussi de manière très importante les bases domestiques. Les constructeurs allemands ont réussi à faire croître leur production mondiale de 6 millions de véhicules dans la période. La production en Allemagne même en a profité avec une croissance d'un million de véhicules. Cette croissance est concentrée essentiellement en Chine où les constructeurs allemands ont trouvé un

véritable Eldorado pour leurs modèles classiques.

Au contraire, les constructeurs français ont du mal à tirer profit de leur production classique située dans leurs bases domestiques. Ils ont beaucoup moins résisté à l'augmentation de la concurrence sur les marchés européens. Ils ont cédé à la tentation de la délocalisation. Dans certains nouveaux états producteurs, en Turquie par exemple, la production des constructeurs français a augmenté d'environ un million de véhicules. Ce sont essentiellement des délocalisations qui ont très fortement impacté la base domestique en France.

Néanmoins, cette difficulté des constructeurs français de trouver dans leurs bases domestiques les ressources pour aller à l'international les a poussés à développer récemment une autre approche des marchés émergents avec par exemple la gamme Entry inaugurée par les véhicules low cost Logan qui aujourd'hui poursuivent leur épopée, en Inde avec la Kwid, le véhicule à 3 500 \$, conçu par Renault, et lancé l'année dernière. Sur certains marchés émergents comme l'Amérique du Sud, la Russie, et plus récemment en Chine, les constructeurs français vont chercher des marchés et développer des industries dans ces pays. Ils ne le font pas à partir de leur centre qui s'affaiblit, mais à partir de filiales décentralisées, de nouveaux produits et des stratégies dédiées.

Je vais caractériser très rapidement les deux stratégies qui me semblent aujourd'hui structurer de manière assez différente l'internationalisation des constructeurs, et la manière de construire des industries, de restructurer les industries et de mettre au travail des millions de salariés.

D'une part, la stratégie s'inscrit dans la continuité de la stratégie ancienne d'exportation à partir des bases domestiques. C'est une stratégie globale et centralisée où on trouve les grands groupes mondiaux, Volkswagen, Toyota, et dans une moindre mesure Hyundai. Ce sont des stratégies où ces constructeurs parviennent à augmenter de manière très significative leur production mondiale, et en même temps à protéger leurs bases domestiques puisque les produits développés pour les marchés émergents sont des produits conçus en central. Ils continuent à être très fortement gérés de manière centrale à Augsburg ou à Nagoya. D'autre part, j'ai parlé de stratégies multidomestiques décentralisées avec un effondrement des bases domestiques pour certains constructeurs comme Renault ou General Motors, et pourtant ces constructeurs parviennent à faire croître leur production mondiale. Il y a une dissociation entre les bases domestiques et la croissance internationale qui passe par des stratégies nouvelles incarnées par exemple par la gamme low cost Entry de Renault. Elle a été conçue en dehors de la base domestique et très largement développée dans les pays émergents. Pour General Motors, le succès en Chine est très largement dû à sa filiale coréenne, Daewoo. C'est aussi une filiale low cost. Il y a aussi l'exemple de Suzuki-Maruti qui est un peu différent puisque la base domestique ne s'écroule pas, mais la croissance de Suzuki-Maruti est complètement due au marché indien où tous les produits n'ont rien à voir avec les produits conçus et développés au Japon par la même entreprise.

Comment peut-on caractériser la stratégie globale et centralisée des grands groupes qui aujourd'hui domine l'industrie automobile ?

On retrouve la doxa de ce qu'il faut faire en matière de meilleures pratiques selon l'ensemble des constructeurs mondiaux. On a des plateformes globales et modulaires. L'architecture modulaire de ces plateformes est censée permettre une meilleure adaptation de ces plateformes globales aux marchés locaux. Les modules qui sont intégrés dans ces plateformes sont également globaux. Ils sont produits par une vingtaine de grands équipementiers également présents sur l'ensemble de la planète. La gestion

des ressources humaines est complètement standardisée puisqu'on retrouve la même organisation productive partout dans le monde. Il y a donc une logique de benchmarking très forte. Tout est comparé pour que tout soit conforme aux standards définis par le centre. La logique structurante de cette internationalisation est celle d'une optimisation globale avec des économies d'échelle extrêmement importantes qui permettent à ces entreprises d'être très compétitives sur leur gamme classique.

En matière d'innovation, la démarche observée par ces entreprises est qualifiée de soutenable (*sustaining innovation*) par rapport à l'innovation de rupture (*disruptive innovation*). L'idée est toujours de greffer des innovations sur les modèles existants sans jamais remettre en cause les architectures telles que définies précédemment. Les politiques de produits sont globales. Les produits sont fondamentalement les mêmes partout dans le monde, mais la variété est gérée au niveau des parties visibles des véhicules. Le contrôle est central. Les filiales disposent de très peu d'autonomie. Dans ces entreprises, on note un nombre très important de salariés du centre, d'ingénieurs détachés. Chez Volkswagen, on compte entre 4 000 et 5 000 salariés de Wolfsburg détachés dans le monde pour contrôler la mise en conformité de ces systèmes de production. La politique de produits n'est pas dédiée aux pays émergents. D'ailleurs, ces constructeurs ont des difficultés dans des marchés très spécifiques comme l'Inde ou la Russie. L'organisation productive présente des tensions entre la logique de transplantation, on va reproduire des usines haut de gamme dans des pays à très bas coûts salariaux, et cependant, l'objectif est d'avoir des conditions de production low cost. Cela génère des tensions qui se manifestent parfois par des conflits, et par des revendications salariales importantes. La relation salariale est très largement déterminée par les standards globaux des entreprises. C'est un aspect positif. Souvent, ces standards sont supérieurs en matière de protection sociale et de carrière à ce qui existe dans les pays. L'aspect négatif a pour conséquence de définir un modèle des relations salariales très décentralisé qui empêche souvent dans ces pays la constitution d'une forme de négociations collectives autour de ces questions.

Je vais terminer par le deuxième exemple sur la stratégie multidomestique décentralisée. On voit ici se constituer de façon émergente un phénomène qui n'est pas obligatoirement soumis par les entreprises qui la développent, une autre manière de concevoir les marchés émergents avec des plateformes low cost modulaires. Ce sont des modules locaux conçus par des entreprises locales. La sous-traitance est souvent très proche des usines et très locale également. Il n'y a pas beaucoup d'équipementiers mondiaux dans ce type de stratégie. Une adaptation est juste nécessaire pour avoir des véhicules qui répondent effectivement de manière efficace aux besoins réels des populations locales. Ils sont souvent beaucoup moins chers que ceux produits dans l'autre stratégie.

Des types d'innovation sont décrits dans la littérature managériale comme des innovations fractales au sens où on remet complètement en cause la politique de produit menée par l'entreprise. Un modèle inversé, on part des besoins des consommateurs plutôt qu'essayer d'adapter des modèles conçus ailleurs. Un modèle frugal, on fait appel à l'ingéniosité de la recherche et développement dans les pays émergents eux-mêmes. On voit surtout une décentralisation des ingénieries, une remise en cause permanente des standards centraux qui conduisent à une politique de produit très originale en rupture par rapport à ce qu'on trouve sur les marchés. Elle génère une dynamique fordienne.

Par exemple, chez Dacia en Roumanie, un seul modèle couvrirait 40 % du marché. Et soudain, on a affaire à des constructeurs qui deviennent des champions nationaux. Ils ont aussi des dynamiques de relations salariales qui ressemblent à celles observées au cours des trente glorieuses dans les pays occidentaux. L'organisation productive est conçue localement. La relation salariale est très largement

déterminée par les rapports de force que ses succès génèrent localement et par le dialogue social. C'est l'exemple de Maruti-Suzuki et celui de Dacia.

Certaines dynamiques sont intéressantes pour l'évolution et la qualité des emplois dans ces pays, même si cette manière de penser l'internationalisation reste aujourd'hui marginale au sein même des entreprises où cela a très bien réussi. Je cite « *Malgré les volumes et les profits assurés par l'Entry, la gamme low cost de Renault, ces programmes et les équipes qui les animent continuent de promouvoir, au sein même de Renault voire de l'Alliance avec Nissan, une espèce de contre-culture dont les modalités d'intégration continuent de faire problème.* » C'est extrait d'un ouvrage qui va être publié très prochainement par Christophe MIDLER, Yannick LUNG et Bernard JULLIEN sur le nouveau modèle Kwid en Inde. Plus généralement, on voit une tension entre une logique d'exploitation qui continue notamment à structurer les logiques de restructuration dans les pays matures et une logique plutôt d'exploration et d'innovation que l'on voit émerger au sein de ces entreprises plutôt dominées. Elle pourrait être porteuse de transformations importantes.

Je n'ai pas une vision claire de l'avenir du travail dans le secteur automobile. À mon avis, personne ne peut l'avoir, mais je crois que de la tension entre ces deux pôles, beaucoup de choses vont se jouer concernant la qualité des emplois, notamment dans les pays émergents. Merci.

M. Pierre MUSSO

Merci Tommaso. On a fait un zoom sur un secteur. Maintenant avec le Professeur Edward LORENZ de l'Université de Nice Sophia-Antipolis, on va prendre une approche plus transversale sur les questions d'innovation en Europe.

M. Edward LORENZ

Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui pour participer aux discussions et aux débats sur l'organisation du travail. Je vais vous parler un peu des recherches que j'ai faites depuis plusieurs années avec mes collègues, des recherches comparatives au niveau européen sur l'organisation et les conditions de travail.

On a déjà évoqué les grands défis de la globalisation. Aujourd'hui, le fait que la compétition vient de plus en plus des pays émergents même dans les secteurs intensifs de la connaissance exerce une pression accrue sur les producteurs européens pour innover et développer leurs compétences technologiques. En même temps, la crise financière de 2007 et 2008 a clairement accentué les différences existantes entre les pays européens, notamment entre le nord et le sud de l'Europe.

À mon avis, le défi le plus important tient peut-être aux écarts qui existent entre les pays européens en matière d'emploi et de qualité de travail. Le projet européen semble difficile à maintenir sans des efforts rapides pour parvenir à une réduction de ces écarts. Il faut rechercher une plus grande convergence entre tous les pays du sud et du nord de l'Europe.

Pendant une dizaine de minutes, je vais présenter quelques résultats des recherches que j'ai menées avec plusieurs collègues sur les différences existantes entre les pays européens en matière d'organisation et de conditions de travail.

En s'appuyant sur des enquêtes européennes, on a pu identifier une forme d'organisation apprenante du travail caractérisée surtout pour les salariés par un niveau élevé d'apprentissage et aussi un niveau

relativement élevé d'autonomie dans le travail, la capacité d'avoir un certain contrôle sur les méthodes et le rythme de travail.

Avec les méthodes statistiques de classification que je n'évoquerai pas aujourd'hui, on a pu identifier au niveau européen les formes apprenantes. On les a distinguées des formes appelées *lean*, inspirées du modèle japonais qui accorde moins d'autonomie même si le niveau d'apprentissage est relativement élevé, et des formes plus classiques tayloriennes qui se caractérisent par un faible niveau d'apprentissage et des contraintes importantes sur les méthodes et le rythme de travail.

Si on regarde la situation européenne en 2000, on observe trois formes principales et une forme relativement peu structurée « simple » avec une faible organisation formelle du travail. Les différences sont assez importantes entre les vingt-sept pays européens avec une forte présence de l'adoption des formes apprenantes surtout dans les pays scandinaves, et relativement faibles dans les pays du Sud et certains pays d'Europe de l'Est alors que la France, l'Allemagne, la Belgique, l'Autriche sont dans une situation relativement intermédiaire. Cela peut aller au-delà de 60 % des salariés. Ces enquêtes sont menées auprès des salariés eux-mêmes. Ils ont des conditions de travail apprenantes avec un niveau de formation élevé. Par contre, cela peut atteindre moins de 10 % en Roumanie et moins de 20 % en Grèce, en Espagne et en Bulgarie.

On a aussi analysé dans les études pour Eurofound, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'impact des conditions physiques, la pénibilité physique, les nuisances, les risques toxiques, les horaires atypiques, l'intensité du travail. En fonction de ces conditions, on a trouvé que la situation était bien plus favorable dans les organisations de type apprenantes.

On a constaté l'effet des durées de travail relativement importantes. C'est une tendance que l'on retrouve dans les formes apprenantes par rapport aux formes *lean*, mais les autres conditions sont plus favorables.

On a aussi essayé de comprendre les différences en relation avec les conditions-cadres institutionnelles qui peuvent être des conditions politiques. Elles peuvent être favorables à la diffusion de forme d'organisation du travail apprenante. On a identifié une relation favorable avec le développement de la politique de l'offre de formation tout au long de la vie. Elle favorise un renouvellement des compétences et des qualifications. Ceci peut permettre de réduire les inégalités en matière d'accès à l'apprentissage dans le milieu professionnel. On a observé une inégalité importante en matière de capacité d'apprentissage dans le milieu du travail. Cette approche est également très importante pour le développement des compétences et la performance de l'entreprise.

On a noté les interventions publiques sur le marché du travail avec les interventions dites actives en matière de formation pour aider les chômeurs à retrouver un emploi, ou les subventions directes pour la création d'emploi. Il y a également les interventions publiques passives qui concernent le maintien d'un niveau de revenu pour les chômeurs au cours de la période de chômage.

Quand on fait une corrélation simple, on voit une tendance de la diffusion de ces formes apprenantes corrélées de manière positive avec l'importance de la formation tout au long de la vie. Ces données sont exprimées en pourcentage des adultes impliqués. Elles proviennent des enquêtes européennes sur le marché du travail.

Les pays scandinaves sont évidemment dans une situation un peu spécifique. L'Angleterre est une

exception. Si on regarde les dépenses actives et passives par chômeur, une mesure de la générosité de la protection contre le chômage, on observe une relation positive entre ces types de dépenses actives et passives et la diffusion des formes d'organisation du travail apprenante. Elles peuvent s'expliquer à la fois par le rôle d'une politique active pour le développement et le renouvellement des compétences, mais aussi par le maintien des compétences pour les chômeurs qui auront moins de pression d'accepter un emploi qui n'utilise pas leurs compétences acquises. Cette relation positive n'explique pas tout, mais elle est nettement positive.

Si on regarde la situation depuis 2007 et 2008, il y a une stagnation, même une détérioration de ces conditions-cadres au niveau européen avec des différences importantes entre pays européens. Il n'y a guère eu de progrès en matière d'objectifs de la Commission au niveau de la formation tout au long de la vie, même s'il s'agit d'un facteur clé de la politique européenne, on observe que le pourcentage d'adultes impliqués dans une formation a baissé en 2010 par rapport à 2007, 9,7 % contre 9,4 %. Il est ensuite remonté en 2015 à 10,8 %. Il n'y a pas eu une grande variation depuis 2006 ou 2007. Sur la même période, il y a toujours des différences entre pays européens, mais globalement les dépenses publiques par chômeur sur les interventions actives et passives ont baissé de 12% en valeur réelle.

En parallèle de cette baisse de la générosité des dépenses de protection des chômeurs, un élément bien connu, une pression pour la réforme du marché du travail qui a entraîné un déclin du niveau de protection des emplois dans la plupart des pays. Si on utilise l'indicateur standard de l'OCDE. C'est un indicateur du degré de protection de l'emploi qui mesure les procédures et les coûts qu'implique le licenciement individuel ou collectif des travailleurs. On observe une tendance à la baisse entre 2000 et 2013 dans certains pays comme le Portugal, la Grèce, l'Espagne et l'Italie. Globalement, la tendance va vers une augmentation de la flexibilité sans avoir en parallèle une augmentation de la sécurité qui peut compenser une baisse de la protection.

En 2013, la France est un des rares pays où le niveau de protection est resté élevé. À un niveau intermédiaire, on trouve l'Irlande, mais avec une situation relativement différente avec un degré de protection très faible par rapport aux autres pays. En Angleterre, on trouve un niveau de protection le plus faible parmi les pays européens.

Il faut renouveler cet engagement pour la construction d'une économie fondée sur les connaissances avec, comme on avait dit en 2000, davantage d'emplois, et de préférence des emplois axés sur la qualité, *more and better jobs*. C'est-à-dire pas seulement plus d'emplois, mais des emplois de meilleure qualité.

L'innovation au niveau de l'établissement et le changement organisationnel, *workplace innovation*, sont des bases importantes pour réaliser ces objectifs. Ces deux éléments auront potentiellement un impact positif sur la performance des entreprises et la qualité du travail.

On a identifié les piliers de la construction de l'économie fondée sur la connaissance. Le pilier central doit être axé sur le système de formation des adultes tout au long de leur vie. Ce système doit contribuer au renouvellement des compétences, aider à combler les lacunes et également offrir aux salariés avec un faible niveau de qualification formelle, sans formation au niveau tertiaire, un accès aux bons emplois. On peut arriver à compenser un niveau initial d'éducation formelle faible avec une formation professionnelle qui puisse être valorisée sur le marché du travail.

Avec mes collègues, nous pensons que la flexibilité du marché du travail va augmenter et il faut chercher un équilibre entre flexibilité et sécurité. Merci.

M. Pierre MUSSO

Merci Edward. Je vous remercie d'avoir respecté les temps impartis. Cela nous permettra d'échanger. Nous allons passer à la dernière intervention avec Sarah ABDELNOUR, sociologue à l'Université Paris Dauphine. Elle va nous faire part de ses recherches menées en partenariat avec le BIT sur le développement des plateformes digitales. On a commencé avec l'histoire et on va se placer en prospective liée au présent, notamment avec le cas d'Uber, et ses implications sur les statuts d'emploi et les modalités de travail et leur régulation.

Mme Sarah ABDELNOUR

Pour ma part, je vais partir d'un lieu commun qui est peut-être en cours de constitution assez rapide, les sociétés occidentales seraient en voie d'ubérisation, un terme diffusé assez largement. Il y aurait potentiellement un nouveau modèle économique, de nouvelles formes d'entreprise, et certainement de nouveaux modes de travail. De fait, il y a de nouveaux acteurs économiques de taille puisque les entreprises phares de ce mouvement, par exemple Airbnb a été valorisée à 20 milliards de dollars en 2015, et Uber à 50 milliards de dollars. C'est d'autant plus surprenant que ces entreprises ne détiennent pas les ressources échangées. Airbnb ne possède pas de foncier et Uber ne possède pas de voitures.

Certains se réjouissent de ce mouvement, d'autres le déplorent. Le débat est assez fortement polarisé entre une apologie de l'innovation d'un côté qui va de plus être légitimée par le fait qu'il s'agirait d'une économie collaborative, et d'autre part, la dénonciation derrière ce modèle de ce qui ne serait qu'une illusion solidaire, mais d'une précarité réelle.

On parle souvent d'un modèle disruptif qui changerait la donne. Pour le moment, on peine à définir le terme. Pourtant, le terme ubériser est entré dans la dernière édition du dictionnaire Robert avec pour définition « *Transformer un secteur d'activité avec un modèle économique innovant tirant parti du numérique.* » La définition est empreinte d'une certaine normativité puisque l'idée d'innovation est tout de même quelque chose de très positif. Elle manque surtout de précision sur la signification de tirer parti du numérique et les effets induits sur le monde économique. Pour donner un premier essai de définition, on peut déjà indiquer que dans ce modèle économique les plateformes numériques sont des intermédiaires. C'est un débat juridique sur lequel je reviendrai entre les clients et les prestataires.

Le premier point que j'aimerais mentionner dans cette introduction, et sur lequel je reviendrai, l'innovation n'est certainement pas que technologique. Elle est également organisationnelle et juridique. On verra les contours juridiques, et même politiques de ces entreprises.

Une spécificité de taille me semble être pour le moment l'élément de définition que j'aimerais poser, les offreurs de travail sont hors de l'entreprise. C'est une caractéristique assez importante. Ce sont donc des travailleurs indépendants. Ils ne sont pas dans l'organigramme de l'entreprise. Ce sont même parfois des particuliers. Ceci vient poser un certain nombre de problèmes, notamment vis-à-vis des professions organisées.

Ce sont donc les travailleurs qui possèdent l'outil de travail, ou la force de travail. Ils la vendent comme indépendant soit directement aux consommateurs, soit par un intermédiaire qui peut être incarné dans ces plateformes numériques. Incarné est-il le terme approprié ? La question se pose.

Une double série de questions se pose. Quelles sont les origines du phénomène ? On vante souvent le

fait qu'il y aurait une innovation technologique et un entrepreneur un peu génial qui saurait tirer parti d'une opportunité de marché, mais on va aussi poser la question des origines économiques, juridiques et politiques du développement de ces gros acteurs économiques. Deuxième point, les impacts de ce processus d'ubérisation sur les relations de travail, les conditions de travail, mais aussi les modèles sociaux. La protection sociale étant un enjeu majeur derrière ces modèles économiques, la question des modèles sociaux se pose largement.

Cette présentation est liée à un rapport en fin d'écriture. Il porte sur l'impact des plateformes digitales sur l'emploi et le travail. Ce rapport se base sur des sources très récentes, encore assez parcellaires. Elles vont être mobilisées dans cette présentation avec un bilan de la littérature existante très récente. Le rapport se focalise sur le cas d'Uber. La littérature est très récente et encore assez théorique. Ce sont surtout des textes juridiques, des textes économiques parfois, beaucoup moins nombreux, peu d'enquêtes encore empiriques. Je vais tout de même utiliser cette littérature qui offre des cadrages tout à fait nécessaires, et une enquête exploratoire sur le cas d'Uber en France et aux États-Unis avec quelques données qu'on peut rassembler, des enquêtes statistiques qui méritent forcément d'être consolidées à ce stade, et aussi le suivi des procédures judiciaires en cours, quelques premiers entretiens exploratoires au niveau de l'entreprise et au niveau des chauffeurs, mais ceci est encore très fragile.

La présentation se fera en deux points :

Les questions un peu plus théoriques des défis que posent ces nouveaux acteurs aux relations d'emploi et de travail.

L'étude du cas d'Uber avec le plus possible de données un peu tangibles et empiriques sur ce cas.

Je l'ai dit un peu en introduction. Je vais me focaliser sur la question de l'échange de travail qui se réalise sur ces plateformes. La terminologie n'est pas encore stabilisée sur ces questions d'ubérisation. On parle de travail à la demande, de *digital labour*. Le vocabulaire recouvre un ensemble de cas où il y a une rencontre entre le numérique et le travail, mais cela reste extrêmement flou. Le périmètre est à géographie variable avec des définitions très extensibles. Celle du *digital labour* est très extensive. Elle prend en compte tous les clicks et les likes qu'on peut faire sur les acteurs économiques que vous identifiez et pensez comme générant de la valeur pour l'entreprise. À ce titre, ils peuvent être qualifiés de travail. C'est le parti pris par Antonio CASILLI. Ces travaux sont très intéressants au sens où ils interrogent les frontières du travail.

Dans le cadre de cette présentation et du rapport, je les laisse de côté pour m'interroger sur le périmètre plus restreint de l'échange de service rémunéré. Dans le cas précédent, ce n'est pas rémunéré ce qui pose une question, mais pour le moment, cela ne prend absolument pas la forme d'emploi. Je vais surtout essayer de faire un focus sur les ressemblances éventuelles à des formes d'emploi tout en les questionnant. C'est-à-dire des activités rémunérées au service d'autrui, et qui prennent le plus souvent la forme d'une activité principale qui génère des revenus importants pour l'individu ou le foyer. Je me restreins aux échanges marchands organisés par des entreprises à but lucratif, et même avec une dimension assez importante pour les travailleurs.

Sans avoir la prétention de faire un travail historique, on peut déjà s'interroger. C'est souvent présenté comme un travail de l'avenir. Il semble tout de même qu'on peut s'interroger sur le fait que cela ressemble assez fortement à des dynamiques qui avaient cours au XIXe siècle dans le cadre de la proto-industrialisation. Un intermédiaire va distribuer du travail qui est effectué à domicile un peu en dehors

des protections puisqu'elles n'étaient pas encore constituées. On peut se demander si on n'est pas au début d'un nouvel âge économique qui prendrait un peu cet aspect cyclique par rapport aux débuts de l'industrialisation. Ce débat mériterait de plus grands développements, mais je dois avancer.

L'enjeu central sur lequel je me focalise porte sur la question de la subordination des travailleurs. C'est pour le moment un des enjeux principaux soulevés par ce phénomène d'ubérisation. On parle beaucoup de la fin du salariat. C'est l'enjeu central puisque c'est celui qui génère le plus de tension. En ce qui concerne les chauffeurs d'Uber, les critères de subordination tels qu'ils existent aujourd'hui montrent un peu leur ambiguïté quand on essaye de les appliquer à ce cas. On aurait d'un côté une indépendance formelle, on leur demande de s'inscrire comme travailleur indépendant, donc juridiquement ce sont des travailleurs indépendants. Pour justifier le principe du travail indépendant, on met en avant leur liberté dans le volume et les horaires de travail. Ils peuvent également avoir plusieurs clients et travailler avec plusieurs plateformes. Ils peuvent aussi avoir leur clientèle privée. Les limites à prendre en compte dans un certain nombre d'arènes juridiques aujourd'hui sont les suivantes :

- Sanctions potentielles imposées par l'entreprise, notamment sous forme de déconnexion des chauffeurs
- L'entreprise fixe seule les prix, et donc la rémunération des chauffeurs
- L'entreprise fixe les obligations en matière de qualité de service. On les voit se développer dans les villes. Ces voitures de VTC sont identifiables, de grosses berlines noires avec un gabarit imposé et une date de mise en circulation récente.

Les enjeux principaux derrière cette subordination des travailleurs sont bien ceux d'une part de la protection sociale puisque les indépendants sont moins bien protégés. Ils n'ont pas d'assurance chômage, de salaire minimum et de congés payés. Il y a également la question des droits syndicaux notamment. Ceci explique les enjeux de protection sociale et de droits des travailleurs. Ils génèrent une certaine mobilisation de ces travailleurs ubérisés. Vous avez ici un exemple de mobilisation avec un tract des chauffeurs Uber qui menaçaient de ruiner un peu l'ambiance du Super Bowl américain, évènement important de février 2016. Le tract est focalisé sur la question du salaire minimum.

Face à cette question, on trouve plusieurs types de propositions. Il me semble avoir repéré trois axes :

- L'intégration au salariat. Il est peut-être temps de repenser les critères de la subordination qui permettraient peut-être d'intégrer ces travailleurs, ou passer par des structures intermédiaires coopératives d'activité économique ou portage salarial,
- La création d'un statut intermédiaire, celui de travailleur indépendant économiquement dépendant. Cette proposition est incarnée dans un rapport qui a fait date sur cette question.
- La modification du modèle de protection sociale en passant peut-être de la figure du salariat à celle de l'actif. Je me suis permis de citer le nom d'Alain SUPIOT. Je ne sais pas s'il se sentirait appartenir à cette catégorie, mais il me semble qu'il est utilisé pour légitimer ces propositions d'utiliser le rapport *Au-delà de l'emploi*. Pour cela, je souhaite plutôt interroger les acteurs ici présents. Cette question peut être à la base de propositions syndicales qui sont fort différentes, mais qui peuvent correspondre au compte personnel d'activité de la CFDT ou à la sécurisation des parcours professionnels de la CGT. Je laisserai plutôt la parole aux intéressés.

Comment ces questions et ces polémiques s'appliquent-elles au cas d'Uber ?

Comme je l'ai mentionné en introduction, Uber me semble venir autant d'une innovation technologique que d'un cadre juridique, et même peut-être d'un soutien politique à la naissance de ces entreprises. Pour donner une idée de la très forte progression du nombre de chauffeurs, vous avez deux graphiques. Aux États-Unis, il y a 160 000 chauffeurs. En France, il y a 15 000 chauffeurs.

L'entreprise est née en Californie en 2009. Elle fonctionne aux États-Unis sur des chauffeurs indépendants appelés les 1099 du nom de leur formulaire fiscal. Ce modèle économique tient à cette indépendance des travailleurs externalisés de l'entreprise. Ce n'est peut-être pas à mettre sur le même plan, mais il semble que ces entreprises ont bénéficié de soutiens politiques. On a une similarité de situation en France et aux États-Unis. Par exemple, David PLOUFFE, conseiller de Barack OBAMA et directeur de sa campagne, est vice-président de la stratégie d'Uber aux États-Unis depuis 2014. On a un peu la même chose en France puisque le directeur de communication d'UberFrance est l'ancien directeur de cabinet du ministère des Transports. Il y a tout de même un soutien politique identifiable dans ces proximités. L'implantation de l'entreprise en France date de 2012 avec le service UberPop qui a généré le plus de tensions en 2014. Il a fermé en 2015.

L'implantation d'Uber en France ne tient pas uniquement à la stratégie d'internationalisation du groupe, elle a bénéficié de deux renforts très importants d'une part la décision politique d'ouvrir le secteur des taxis à la concurrence à la suite du rapport ATTALI de 2008, et d'autre part, le modèle économique tient puisque les chauffeurs sont autoentrepreneurs. Il est intéressant de noter que ces deux lois, la loi d'ouverture du secteur des VTC et la création de l'autoentrepreneur sont portées par le même homme, Hervé NOVELLI. Quand je pense à une certaine proximité entre ces mesures, elle n'est pas fantasmée.

Sur les chauffeurs Uber, on dispose de deux enquêtes réalisées par des économistes et des membres de l'entreprise Uber. Ce sont donc des enquêtes internes. De mon côté, j'ai fait passer un petit questionnaire en ligne de taille réduite, mais il donne quelques premières indications. Les points communs entre toutes ces enquêtes sont que les chauffeurs sont des hommes entre 80 et 98 % selon les enquêtes, jeunes et relativement diplômés, mais l'effet structurel est assez difficile à distinguer d'autres effets. La différence entre les États-Unis et la France tient principalement au fait qu'aux États-Unis on a beaucoup plus de pluriactivités. Les chauffeurs font moins d'heures avec un autre emploi à côté. Par contre, en France, le système mis en place constitue la plupart du temps l'emploi principal avec plus d'anciens chômeurs.

Quelques points que j'ai pu relever dans le questionnaire n'apparaissent pas dans ces enquêtes. Sur les conditions de travail, j'ai des résultats assez différents de l'enquête de LANDIER et THESMAR avec de mon côté 90 % de chauffeurs qui déclarent plus de 35 heures par semaines. J'ai fait passer une enquête auprès de chauffeurs VTC, et pas seulement des chauffeurs Uber. Ils ont tendance à travailler avec plusieurs applications. Cela pourrait expliquer les raisons de ce dépassement très fort du cadre du temps de travail. Malgré cela, pour la majorité des chauffeurs, les revenus déclarés, ce qui pose aussi la question de la fiabilité de l'enquête, se situent entre 500 et 1 500 € par mois. Les enquêtes internes ne parlent que de chiffre d'affaires. Elles ne tiennent pas compte des cotisations, du remboursement de la voiture, l'essence et l'assurance. Or, j'ai posé ces questions et je parviens à des résultats assez différents.

Je vais terminer sur l'état des régulations juridiques et politiques autour de l'entreprise. C'est un imbroglio encore assez difficile à démêler. Les décisions ne sont pas encore fixées. Beaucoup de procès

sont encore en cours. Les arènes juridiques sont très nombreuses. Par exemple, en France, on a à la fois le tribunal correctionnel, les affaires en appel, mais on a aussi le Conseil d'État, le Conseil constitutionnel. On a un ensemble d'acteurs mobilisés et des décisions parfois contradictoires.

Aux États-Unis, la difficulté supplémentaire porte sur l'aspect local. Entre différents États, les décisions ne sont pas les mêmes. Pour le moment, on est tout de même dans un état de décisions juridiques et politiques assez éclaté. Si on devait insister sur quelques points, aux États-Unis, l'opposition est venue d'un ensemble de mairies qui se sont alliées avec des syndicats de taxi pour mener des actions juridiques avec des stratégies assez différentes. À New York, on a plutôt eu un bras de fer entre le maire et l'entreprise. À Boston, il y a eu une négociation. En échange de données sur les trajets des clients, la mairie a décidé de laisser Uber s'installer dans la ville. En Californie, c'est très souvent la requalification en salariat avec un premier cas de requalification, l'affaire BERWICK contre Uber, et une class-action menée en ce moment. Une tentative de négociation a été menée de la part d'Uber cet été, mais elle a été retoquée. Le procès est donc encore en cours.

En France, l'empilement des décisions, c'est-à-dire une action législative autour de la loi THEVENOUD qui essaye d'encadrer l'activité de VTC, l'autoriser, mais la limiter en instaurant une formation et un diplôme. On pourra revenir sur la loi GRANDGUILLAUME. J'ai un peu éludé l'autre statut, celui des LOTI. C'est une autre complication.

Comment UberPop a-t-il été arrêté en France ? Paris était la première ville où le service s'est installé. Il reposait sur des particuliers. Il avait été mis en place en 2014 et interdit en 2015. D'où la décision est-elle venue ? L'entreprise s'est vantée d'avoir elle-même arrêté. Le premier ministre s'est vanté d'avoir lui-même décidé l'arrêt de cette activité. En fait, la décision vient de la préfecture de police qui a demandé de suspendre le service conformément à la loi THEVENOUD en accélérant un peu cette prise de décision en raison des manifestations de taxis. C'est une décision plutôt de maintien de l'ordre public qui a poussé à la décision d'interdire le service UberPop.

La situation française mérite d'être remise dans le contexte européen. D'une part, le service UberPop a été interdit dans tous les pays européens dans lesquels il s'était implanté, et d'autre part, une demande de décision juridique importante remise à la Cour européenne de justice qui doit trancher. L'enjeu est extrêmement important. Il va déterminer beaucoup de choses. En effet, la plateforme Uber est-elle une entreprise assurant des services de transport ou une entreprise de technologie qui assure seulement une mise en relation ? Merci.

M. Pierre MUSSO

Merci à tous les quatre, merci Sarah. On va pouvoir échanger. Je vous fais une réflexion pour vous faire réagir. Je me disais que dans le cadre d'une journée sur l'entreprise, cela vaudrait la peine de définir ce qu'est l'entreprise. C'est l'objet d'un grand débat entre sociologues, économistes et acteurs. Certains disent que c'est une organisation. D'autres disent que c'est une institution, un portefeuille de contrats, l'exercice d'une liberté, celle d'entreprendre. Pour ma part, je serais assez partisan de dire que c'est une communauté de travail. C'est un grand défi pour l'entreprise d'aujourd'hui de réunir les compétences, de faire le transfert des compétences et les apprentissages. Beaucoup de chefs d'entreprise que j'ai rencontrés me le disent. C'est la question de la capacitation si on veut utiliser les termes un peu à la mode.

Deuxième remarque, il me semble que quatre grandes modifications ont été évoquées. Il y a bien sûr la

mondialisation avec une course à la compétitivité. Il y a la technologisation au-delà même des plateformes numériques. Elle prend différentes formes. Je voudrais insister sur un point. Ce n'est pas simplement la modification de l'intermédiation dans le cas d'Airbnb ou d'Uber, voire eBay et Amazon, c'est le fait que le système d'information devient le système de production. C'est une mutation tout à fait centrale qui entraîne des réorganisations. Si une entreprise mondiale peut se développer à l'échelle internationale, c'est parce que son système de production est son système d'information, sinon elle aurait de grandes difficultés à organiser les différentes compétences à l'échelle mondiale.

La financiarisation, le troisième élément évoqué, en fait aussi une course à la profitabilité. C'est un pouvoir qui se modifie entre managers et actionnaires.

La quatrième remarque porte sur les dérégulations. Ce sont aussi des courses aux opportunités. On vient de le voir dans l'exemple présenté.

Je voudrais insister sur un dernier point. Dans ces réorganisations, le pilotage se fait de plus en plus par l'aval. Le système productif n'est plus celui de Ford qui pilote avec la production et vous choisissez les voitures de la couleur souhaitée à condition qu'elle soit noire. C'est l'expérience de l'utilisateur, d'où l'importance des réseaux sociaux, voire du Big Data, dans la contribution et la captation du travail même, de la contribution des consommateurs à l'entreprise. Je vous laisse réagir à mes quelques remarques. Patrick, je sens que vous avez envie de réagir.

M. Patrick FRIDENSON

La théorie de l'entreprise comme noeud de contrats avancée par Michael Jensen ne correspond pas vraiment aux travaux des historiens aussi bien sur les périodes antérieures que sur les périodes actuelles. Si les entreprises reposaient uniquement sur des portefeuilles de contrats, comment pourrait-on rendre compte de la proportion élevée d'entreprises familiales que j'ai soulignée ? Certes, une bonne partie de ces entreprises familiales va disparaître, en particulier chez les petites, mais d'autres persisteront et certaines vont devenir des entreprises à actionnariat financier. Le deuxième point est lié à cette fonction clé de l'entreprise qui est de faire coopérer des individus entre eux. Ce n'est pas un acte donné par miracle. Cela implique des compétences, de la négociation, des concessions, des partages ou des conflits, des prises de risque. Cela ne peut être réduit à la question des contrats. Ils existent assurément. On a appris depuis longtemps l'importance des coûts de transaction, mais ils ne définissent pas à eux seuls une entreprise.

M. Tommaso PARDI

Je voudrais répondre sur la question du rapport des entreprises au marché. Je crois qu'il y a une illusion numérique aujourd'hui qui consiste à penser effectivement qu'il suffirait de laisser des algorithmes cibler les comportements d'achat actuels des gens pour comprendre leur façon d'évoluer à l'avenir. De cette façon, c'est la meilleure manière de tuer l'innovation parce qu'on ne fait que reproduire les comportements d'achat précédents et les entreprises s'enferment dans des stratégies qui les ramènent à une concurrence directe sur les produits existants.

Je reviens sur l'exemple que j'ai cité avec la Logan. Lorsque cette voiture a été lancée en Roumanie, il n'était pas question pour Renault de la commercialiser ailleurs que dans les pays émergents. Le marketing de Renault assurait que cette voiture ne disposerait d'aucune possibilité de marché dans les pays matures, en France notamment. Aujourd'hui, cette gamme représente plus de 5 % des ventes en

France, et plus de la moitié des ventes mondiales du Groupe Renault. Si on avait laissé le marketing sur la base des données clients de l'entreprise décider de la politique produit de Renault, cette innovation n'aurait jamais eu lieu. Aujourd'hui, avec la numérisation que ce soit au niveau de la production ou du traitement des marchés, on risque d'enfermer les entreprises dans des stratégies très prudentes contrairement à ce qu'on pourrait penser puisque l'innovation est plutôt une affaire d'intuition, de flair, de vision, de risque. Tous ces dispositifs visent au contraire à réduire au maximum les risques, mais ils enferment les entreprises dans des stratégies beaucoup plus risquées et beaucoup plus concurrentielles avec des effets assez nuisibles sur l'emploi et le travail. Si tout le monde fait la même chose, les entreprises ne peuvent s'en sortir qu'en réduisant leurs coûts et non en créant de la valeur.

Mme Sarah ABDELNOUR

Un mot pour souligner l'importance de cette question de l'utilisateur. Dans le cas d'Uber, tout le travail de contrôle se fait par les évaluations des consommateurs. C'est une question importante parce que l'entreprise s'épargne une partie de son travail classique de contrôle, mais il est délégué aux utilisateurs avec des questions posées notamment dans la littérature américaine sur l'impact sur la discrimination. Cela pose des questions importantes.

M. Pierre MUSSO

La parole est à la salle.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Mme Catherine HOULMANN, CFE-CGC, Confédération européenne des cadres

Bonjour. Catherine HOULMANN, CFE-CGC et Confédération européenne des cadres. Sait-on ce qu'est cette demande de marché ? On n'avait pas identifié qu'en France il avait une telle envie de certaines voitures. Il me semble aussi que le marché est constitué de citoyens sensibles à l'environnement, aux modes de production. A-t-on bien intégré tous ces éléments ? De quelle façon est-ce évalué ? Je vous remercie pour toutes vos réponses sur l'organisation de l'entreprise, mais l'entreprise a-t-elle un moyen d'intégrer ces demandes du marché ? Merci.

M. Pierre MUSSO

Qui veut répondre ou commenter ?

M. Tommaso PARDI

Je vais juste évoquer le fait que la voiture neuve, par exemple, est devenue aujourd'hui un bien de luxe. Les voitures neuves sont fondamentalement achetées par des ménages du cinquième quantile les plus riches en France. Les ventes de voitures neuves pour les classes moyennes et surtout les classes populaires n'ont cessé de diminuer depuis vingt ans. Quand on regarde historiquement le nombre de mois de salaire moyen nécessaire pour acheter une voiture, il n'a pas cessé de croître. Le marché de la voiture neuve est un marché très concurrentiel pour vendre des voitures à des ménages qui sont déjà très équipés avec tous les moyens de transport disponibles. Ceci explique la surenchère de l'offre, c'est-à-dire le développement de tous types d'innovation technologique. Ce sont au fond des gadgets qui servent à séduire un consommateur qui a déjà tout.

Entretemps, les consommateurs qui ont été oubliés font appel à la voiture d'occasion qui certes est devenue de plus en plus fiable, mais quand on regarde les dépenses des ménages, on s'aperçoit que les coûts d'usage, notamment les ménages les plus contraints, ceux qui doivent aller travailler tous les jours, ils ne vivent pas en centre-ville, mais plutôt en milieu rural. Ils utilisent donc beaucoup leur voiture. Le coût d'usage du véhicule, essence, réparations et entretien représente une charge extrêmement importante pour ces ménages. S'ils avaient accès à des voitures neuves, écologiques, peu consommatrices d'énergie, ils pourraient énormément réduire cette charge. Le problème pour eux est que l'accès à cette voiture est trop cher.

Il y a donc un problème dans la manière de structurer le marché. Il est bien sûr structuré par les offres des constructeurs, mais aussi par les réglementations politiques, la manière de penser un marché au niveau des États, notamment au niveau de l'Union européenne pour le marché européen. Depuis une quinzaine ou une trentaine d'années, on voit des politiques où la question écologique est le verdissement de l'offre, mais pas celui du parc automobile. On va verdir des offres qui sont de moins en moins accessibles aux ménages alors que le parc automobile ne cesse de vieillir. Même si progressivement, il devient moins polluant, il reste tout de même beaucoup plus polluant par rapport à ce qui est offert. Si on changeait cette politique en pensant à un verdissement du parc et un renouvellement plus rapide de l'offre avec des véhicules plus accessibles, en réduisant peut-être les contraintes qui pèsent sur l'offre des voitures neuves, on pourrait imaginer un autre marché. C'est juste une idée.

M. Pierre MUSSO

Merci.

M. Jérôme AMORY, CFE-CGC

Bonjour, je m'appelle Jérôme AMORY de la CFE-CGC. J'ai une question. Selon vous, quelle sera la plus grande innovation technologique qui aura le plus grand impact sur les conditions de travail dans les dix prochaines années ? Je vous en donne quelques-unes, vous n'aurez qu'à choisir, ou d'autres encore. Je pense au digital par exemple avec Uber ou dans le domaine bancaire. Je pense à l'intelligence artificielle dans l'automobile avec les voitures autonomes ou les voitures automatiques par exemple, l'impression 3D, les nanotechnologies, les biotechnologies. Pour toutes ces technologies un peu innovantes, quelle est celle qui aura le plus grand impact selon vous pour ces dix prochaines années sur les conditions de travail ? Merci.

M. Pierre MUSSO

Prospective !

M. Edward LORENZ

Il y a un grand débat sur l'impact de l'intelligence artificielle et des ordinateurs sur la capacité de progressivement standardiser pour les catégories intermédiaires le travail qui requiert des connaissances. On observe certaines tendances vers la polarisation avec une réduction de la demande pour les catégories professionnelles intermédiaires quand leur travail peut être standardisé. Pour le moment, je reste assez sceptique sur la capacité de l'intelligence artificielle de véritablement remplacer le travail d'ouvriers très qualifiés. Les impacts de la digitalisation seront plus sur les conditions de

travail, la protection et la sécurité de l'emploi. Si on prend le cas d'Uber, on peut dire, c'est un modèle économique innovant, mais les compétences requises pour conduire un taxi n'ont pas du tout changé. Ce qui a changé, c'est le contrat. Le fait que, dans certains pays, cette activité est devenue un travail indépendant qui peut poser un problème majeur entre autres pour la sécurité de l'emploi et les conditions de salaire. Pour le moment, c'est en ce sens que la digitalisation aura le plus d'impact que de changer véritablement les tâches et les compétences requises dans les entreprises, même s'il y a une robotisation de certaines tâches manuelles. L'impact de cette tendance pour le travail requérant des connaissances reste pour le moment limité.

M. Pierre MUSSO

Pour prolonger la question, un discours souvent dominant présente la robotisation comme un processus d'élimination ou de destruction de nombreux emplois, notamment des emplois répétitifs, mais pas uniquement. Que pensez-vous de la robotisation ?

M. Tommaso PARDI

On n'a pas parlé de l'industrie 4.0 et de l'industrie du futur. On est dans une période de propagande extrêmement forte d'entreprises qui produisent ces technologies et qui captent de manière extrêmement forte le discours gouvernemental et politique. Aujourd'hui, si on prend les véhicules autonomes dans le secteur automobile, un paradoxe est assez évident. On fait comme si le véhicule autonome devait arriver demain ou assez rapidement alors qu'on sait pertinemment qu'il est impossible de faire circuler des véhicules autonomes en conditions réelles. Les seules conditions qui permettent de faire circuler des véhicules autonomes sont dans des parkings où tous les véhicules sont autonomes. Il faut aussi obliger tous les usagers à abandonner leur voiture et à ne plus conduire. Il faut alors créer des espaces accueillant uniquement des véhicules autonomes qui peuvent communiquer et interagir, mais dans des conditions de vitesse dépassant 100 km/h et dans des conditions réelles de conduite à côté de véhicules classiques avec un conducteur, c'est strictement impossible. Tous les roboticiens sont d'accord pour le dire lorsqu'ils participent à des conférences de spécialistes. Le déploiement des véhicules autonomes n'est pas envisageable avant peut-être une cinquantaine d'années.

Les progrès techniques et les progrès technologiques permettront de faire évoluer la donne, mais les discours laissent penser que cela va se produire demain. Pour quelle raison ? En fait, les constructeurs ont besoin, et pas seulement les constructeurs, les entreprises digitales aussi ont besoin des États pour expérimenter ces technologies et en faire autre chose que ce qu'ils disent. Il y a un écart très important entre les récits qui présentent des révolutions qui auront lieu demain, dans les dix ans, et la réalité de l'impact de ces technologies. Ceci relève de la manière dont ces industries captent les ressources publiques pour développer et financer ces nouvelles solutions, et les présenter comme les voies à emprunter pour demain.

Dans le travail industriel, par exemple l'assemblage automobile, la robotisation a évolué très fortement dans les années 1990. Ensuite, elle a reculé très fortement. On s'est aperçu que lorsque les activités même manuelles et répétitives avaient à réaliser des produits complexes et variés qui évoluent très rapidement, les êtres humains restaient de loin, y compris quand ils sont très peu qualifiés, la meilleure manière de gérer ce type de production de la façon la plus efficace, la plus adaptable et la moins chère. Aujourd'hui, il faut faire très attention. Cela ne veut pas dire que ces technologies n'auront pas un rôle important, mais il ne faut pas laisser les récits capter la manière dont ces ressources sont utilisées.

Les organisations syndicales, mais aussi les acteurs de la société doivent développer une compréhension plus fine de la nature de ces technologies. Elles ne décident pas du travail. Depuis toujours, la technologie est un moyen. Par exemple, standardiser le travail ou équiper les travailleurs avec de nouvelles ressources ne sont pas des choix dictés par la technologie elle-même, mais par la manière de la concevoir, la développer et la mettre en œuvre.

M. Edward LORENZ

Je pense que la distinction est importante. Quand on parle de plateformes, celle d'Uber va permettre une connexion entre une demande de service et une offre de service, ou celle d'Amazon avec une véritable transformation du travail, déqualifié et divisé en microtâches. Celles-ci peuvent effectivement être réparties dans le monde entier. Ces tâches peuvent être réalisées par le biais d'internet. Pour le travail plus complexe « *sent down a wire* », j'imagine que ce type de plateforme *Mechanical Turk* peut avoir un impact significatif sur l'organisation du travail, les tâches effectuées et leurs caractéristiques, les compétences requises, mais pour le moment cela reste limité. Il faut une interaction entre un client et un producteur avec une transformation physique d'un produit qui ne peut pas être réalisée de façon mécanique. On ne peut pas construire un immeuble de cette façon. Pour cela, il faut un chantier, des ouvriers et un maître d'œuvre. L'impact est important, mais il reste encore limité pour le moment.

M. Pierre MUSSO

Merci.

M. Joël DECAILLON, Lasaire

Bonjour, Joël DECAILLON, Lasaire. Je voulais savoir si vous aviez évalué sur le digital et le numérique les différences de négociation ou d'appréciation au niveau allemand et français. On a eu plusieurs réunions avec la Fondation Friedrich-Ebert sur le sujet avec les syndicats français et allemands. La différence est notable.

Pour aller vite, et reprendre ce que Monsieur PARDI a dit, si on regarde Volkswagen sur les enjeux du numérique et du digital, c'est l'achat d'une partie de Nokia pour préparer l'avenir. On n'a pas tout à fait la même stratégie chez Renault avec Google sur ces enjeux.

Deuxième aspect, IG Metall considère, sans doute avec une part industrielle beaucoup plus importante en Allemagne qu'en France, que le problème de la chaîne des valeurs et du traitement de l'ensemble de la négociation sociale se fera de manière beaucoup plus large qu'il ne s'est fait auparavant allant du chercheur au précaire. Cela conduit à des négociations sociales beaucoup plus sophistiquées que simplement entreprise par entreprise.

M. X, doctorant au Centre d'économie de la Sorbonne

Bonjour, Je suis doctorant au sein du Centre d'économie de la Sorbonne. Je me permets de revenir sur un point qui a été abordé en filigrane dans l'ensemble des interventions, mais il n'a pas été mis en avant. Ce n'est pas tant la préoccupation qui vient d'être abordée, même si cela rejoint un peu cette question du changement technologique, et la façon dont les technologies détruisent de l'emploi, mais plutôt la préoccupation de la polarisation du travail, notamment avec des systèmes de sous-traitance qui sont de plus en plus complexes. Un certain nombre d'études montrent que des entreprises concentrent une très bonne qualité de l'emploi avec de fortes valeurs ajoutées. Elles essayent de se débarrasser un maximum

de tout l'emploi de mauvaise qualité en l'externalisant dans d'autres entreprises qui ne sont pas soumises aux mêmes conventions collectives et à la même qualité de l'emploi. Dans l'ensemble des travaux présentés, je pense que cette question est en filigrane. Comment envisagez-vous la force de cette polarisation qui semble être à l'œuvre ?

Je fais un peu écho aux travaux de Monsieur LORENZ sur les organisations apprenantes qui sont des lieux de très bon emploi, mais dont la contrepartie serait en fait l'existence de lieux d'organisation du travail de très mauvaise qualité avec du travail à faible valeur ajoutée. Cette polarisation du travail vous préoccupe-t-elle ou non dans vos travaux ? Merci.

M. Edward LORENZ

En ce qui concerne la polarisation, je pense à celle entre les pays avec des écarts plus importants. On a essayé de mesurer la tendance au niveau européen en matière d'évolution de ces différentes formes organisationnelles. On a pu identifier une légère tendance à la baisse des formes apprenantes, et en contrepartie, une organisation du travail relativement hiérarchique, soit taylorienne ou une forme en lean, mais avec une inégalité entre les pays. Quels sont les facteurs qui expliquent cela ? Cela peut être une réaction due à la crise. Les producteurs ont essayé de renforcer leur action avec une organisation plus hiérarchisée et une intensification du travail. C'est peut-être également les chaînes de valeur mondiales en délocalisant de plus en plus à l'étranger le travail qui requiert des connaissances approfondies. On observe ces phénomènes avec l'augmentation de la production dans les pays émergents. Il y a évidemment d'autres facteurs, mais la tendance au niveau européen s'oriente effectivement vers une polarisation plus importante. J'espère avoir répondu à votre question.

Mme Sarah ABDELNOUR

Je suis assez d'accord sur l'utilité de la notion de polarisation. Je pense que c'est un des effets de la sous-traitance de manière un peu générale. C'est-à-dire garder un pôle d'activité plutôt qualifié avec des entreprises qui peuvent plutôt mieux protéger et déléguer tout le travail d'exécution en dehors de l'entreprise principale. Avec les plateformes, on a même une nouvelle étape. Le travail n'est même plus sous-traité à d'autres entreprises, mais à des indépendants ou à des particuliers. Ce sont des formes de travail encore moins protégées et organisées. Par ailleurs, il me semble que cette notion est présente dans des travaux qui m'accompagnent. Sur l'essor du travail indépendant, de manière générale, cela a été très bien montré par Monsieur SUPIOT. Cet essor du travail indépendant est polarisé depuis les années 1980 entre un pôle très qualifié qui sert souvent aussi de caution en matière d'image sur la nature du travail indépendant et l'autonomie, et un pôle très déqualifié du travail indépendant. Il en est de même pour le temps de travail. Il me semble aussi que ces mouvements participent à une polarisation du temps de travail. C'est une dimension importante des travaux de Dominique MEDA. Quand je vois les travailleurs Uber avoir parfois un emploi à côté et travailler plus de 35 heures, cela pose vraiment la question de la répartition du travail avec surtravail versus sous-travail. Cette norme explose entre des polarités qui entraînent un creusement des inégalités. On peut aussi parler d'inégalités plutôt que de polarisation. C'est une thématique classique.

M. Tommaso PARDI

Sur la question numérique en Allemagne, il est clair que le positionnement de l'industrie allemande dans son ensemble, c'est-à-dire les machines-outils, la sidérurgie et l'automobile, est radicalement différent de celui de la France dans le sens où ils sont dans une position dominante d'exportateur

mondial. Ils prennent position sur ce sujet parce que les enjeux liés à la digitalisation de l'industrie sont très importants pour eux. Ils concernent la définition des standards mondiaux par rapport à des consortiums concurrents aux États-Unis et à la montée en puissance de la Chine qui est devenue un des principaux producteurs de machines-outils dans le monde. Derrière cette stratégie où le récit porte sur la transformation de l'industrie allemande pour la rendre plus efficace, il y a le problème démographique allemand. Le rôle du digital et de la robotisation est perçu comme une solution pour gérer le déclin démographique dans les usines. Il y a aussi cet enjeu de définir des standards et développer des technologies pour le monde.

En France, c'est clair, la capacité de frappe de l'industrie de la machine-outil française est moindre, même s'il y a des entreprises très efficaces comme Fives ou Dassault Systèmes dans les logiciels. L'industrie automobile, je l'ai évoquée, s'affaiblit énormément. Ces types d'enjeux sont donc moins pressants. Ceci explique sans doute que le positionnement des entreprises françaises sur ces dossiers soit moins important. Ceci ne veut pas dire qu'elles vont perdre la bataille de la concurrence mondiale. Ce sont deux enjeux différents.

Sur la polarisation de la main-d'œuvre, il est clair que l'industrie automobile est un exemple frappant. Au début du siècle, on avait des usines et des systèmes de production complètement intégrés qui ont favorisé la création de conventions collectives extrêmement larges. À partir des années 1970 et 1980, on a observé une désintégration totale de ces structures de production avec plutôt qu'une polarisation, une segmentation extrêmement forte de la main d'œuvre qui s'est accentuée avec l'internationalisation. Pour l'industrie automobile, l'intégration des pays de l'Europe centrale et orientale a redéfini complètement les logiques de redistribution de la production en fonction du coût du travail. Ceci exerce aussi une pression très forte sur le coût du travail dans les pays matures. Je mettrai en lumière la création de zones de libre-échange comme le marché unique, comme l'ALENA, la zone de libre-échange de l'Amérique du Nord, le Mercosur. Ces zones de libre-échange permettent de tirer parfaitement parti de cette segmentation du travail. Si la question de la convergence évoquée n'est pas institutionnalisée dans les dispositifs de fonctionnement de ces zones de libre-échange comme cela devrait être le cas en Europe, on n'observe pas de convergence.

Par exemple, l'industrie automobile était clairement indiquée en Europe de l'Est comme étant un secteur qui aurait dû apporter un progrès important des salaires. Or, on ne l'observe pas. La convergence entre les salaires des nouveaux États membres et les salaires en Allemagne, en France et en Italie ne s'observent pas. S'ils s'observent, c'est plutôt l'effet que les salaires espagnols et italiens tendent à stagner ou à se dégrader dans la conjoncture de crise plutôt que le fait de leur augmentation. Cependant, un point positif peut être observé. Cette stratégie rencontre des limites. Dans le secteur automobile, on a affaire à des productions qui exigent un niveau de qualité extrêmement important. Dans les usines d'Europe de l'Est, on trouve des Audi et des Volkswagen. On trouve des véhicules de très haute qualité. Compte tenu de la concentration régionale de la production et des compétences nécessaires pour la réaliser, il y a une tension très forte entre cette volonté d'exploiter ces pays pour réduire les coûts et les revendications qui trouvent un rapport de force favorable compte tenu de la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée qui apparaît un peu partout à cause de la concurrence dans la production. Cette tension existe, mais pour le moment elle ne se manifeste pas. Il n'y a pas de remise en cause. C'est peut-être aussi parce que l'Union européenne a été conçue comme un espace de mise en concurrence de ces espaces plutôt que comme un projet d'intégration sociale de ces économies.

M. Patrick FRIDENSON

Je voudrais nous mettre en garde contre la tentation de dire que l'avenir est complètement écrit. Je vais prendre deux exemples dont l'un est apparu dans la discussion.

Regardons d'abord l'implantation de Renault et Nissan en Inde. Avec la conception puis la production à Chennai de la Kwid Renault et de sa sœur la redi-Go de Nissan à partir de 2015 que Tommaso PARDI a évoquées, ont eu lieu le recrutement, la formation et le développement des compétences d'un nombre substantiel d'ingénieurs et cadres indiens, ainsi que le renforcement d'une industrie d'équipementiers indiens au lieu d'avoir comme cela s'est passé partout ailleurs, et pour partie chez Renault, la projection d'entreprises multinationales sur les territoires des pays émergents. Plus de 90 % des composants de la Kwid sont produits en Inde. Ce développement est massivement contradictoire avec ce qui a été dit et écrit par les experts pendant plusieurs années.

Deuxième exemple d'ouverture vers l'avenir, regardons ce qui s'est passé dans une grande entreprise d'organisation de l'information comme Google. Les actionnaires, essentiellement les capital-risqueurs qui avaient fourni l'argent à Google après que les deux jeunes doctorants se soient mis à leur compte en fondant l'entreprise, ont voulu appliquer les méthodes d'organisation du travail des cadres et des employés et de la rémunération en faisant venir au-dessus des jeunes fondateurs un professionnel de la gestion, Eric SCHMIDT. Or Google a constaté entre 2001 et 2003 une baisse de 20 % de la performance de son personnel. Il a alors fallu recréer un espace de liberté sur une fraction du temps de travail au profit des ingénieurs et des développeurs, même s'il y a été adjoint un système de revue par les pairs des idées qui naissent ainsi. L'application de normes dominantes peut produire des effets radicalement négatifs, mais les entreprises peuvent avoir aussi la ressource consistant à ne pas suivre la norme dominante, et à inventer autre chose.

Dernière remarque sur les comparaisons avec le passé : l'industrie automobile au début du XX^e siècle n'était pas du tout intégrée malgré ce qui a été dit à l'instant. Cela me ramènera à ce qu'a indiqué précédemment Sarah ABDELNOUR, c'était une industrie dont la fonction principale en dehors de la conception de produits était l'assemblage. C'était une industrie de relation. Ce n'est que progressivement qu'elle s'est intégrée. Aujourd'hui, la question précisément est de savoir vers laquelle de ces deux options se portent les tendances actuelles.

M. Pierre MUSSO

Merci à tous. On a la possibilité grâce à notre discipline, de prendre dix minutes maximum de pause avant de passer à la session suivante.

II. Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? L'entreprise entre performance économique et performance sociale

Modérateur

M. Olivier FAVEREAU, Université Paris Nanterre, Collège des Bernardins

Intervention préliminaire

M. Richard B. FREEMAN, Harvard University

- **Mme Blanche SEGRESTIN**, Mines Paris Tech
- **Mme Helena LOPES**, ISCTE Lisbonne
- **Mme Salima BENHAMOU**, France Stratégie
- **M. Grégoire GUYON**, Armor Lux

M. Olivier FAVEREAU

Nous allons ouvrir cette deuxième session qui va porter sur la façon dont l'entreprise valorise le travail. Cette deuxième session a une structure un petit peu différente des autres. Nous allons avoir un exposé un peu plus long d'environ trente minutes par le Professeur FREEMAN. Tous les économistes du travail français le connaissent et le vénèrent depuis son grand livre avec le Professeur MEDOFF sur les syndicats. C'est un vrai plaisir de l'accueillir ici au Collège de France.

Nous aurons ensuite quatre prolongements, quatre commentaires, quatre développements personnels de mes collègues sur cette tribune que je présenterai ultérieurement. Je vais tout de suite introduire rapidement le propos du Professeur FREEMAN.

Vous avez vu le titre de cette session. Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? Entreprise, valeur, ou plutôt valorisation et travail. En fait, derrière l'intitulé très sobre de cette session, une théorie de l'entreprise vient s'ajouter à celles énumérées par Pierre MUSSO lors de la session précédente. Cette théorie n'est pas du tout *mainstream*. C'est l'entreprise comme dispositif de valorisation, et plus spécialement du travail. Richard FREEMAN va nous parler d'inégalités, de robotisation et de participation. Je me permets de vous demander de l'écouter aussi comme nous parlant de l'évolution des processus de valorisation du travail à travers les inégalités, la robotisation et la participation.

Où vont les processus actuels de valorisation du travail ? D'où viennent-ils ? Implicitement, en quoi consistent-ils vraiment à travers le prisme de ces trois questions ? Après le propos du Professeur FREEMAN, j'introduirai l'ordre des quatre interventions suivantes.

M. Richard B. FREEMAN

The title may seem a little strange to you. By clones in Cloneland, I mean people with measurably similar skills and attributes because a large part of what has happened in the last thirty and forty years of inequality, polarisation has been between people who measurably are clones. The best way we can always define a clone today would be, you, yourself in one job versus another job. You will see how this works. I will be a little more provocative about our education intelligence and robots and people on the last panel.

So, this is the theme of discussion. We said basic economic theory tells us that it should be a single

market clearing wage for people of similar skills, so the law of one price. That law is also supposed to hold for commodities as well. If it is taxi drivers in Uber it should be the same price. That has never been completely true except maybe for some agricultural commodities and in short periods of time for financial instruments, but prices can change on very short periods of time.

Some economists have tried to explain why there is this dispersion of pay or prices among identical commodities. Unobserved attributes, compensating differentials depending on the kind of things, etc. do not explain that much. So, here, I say that most markets just do not follow this price. A good example we all find in our lives is if you go to the internet which should have made prices converge more and you try to buy an aeroplane ticket. It is a complete chaos! The hour which you come, the prices vary all over that place. The sellers of the airplane tickets are going to be changing the tickets to try to exploit the market, but it is certainly not one price.

I think that until recently at least, maybe the last twenty years, this dispersion was sufficiently stable. We are not quite sure why there is this wide dispersion, but we can forget about it as we worry about some other changes. So, in the last twenty or forty years, it has been something dramatic.

I used the expression “*How high’s the water, mamma?*”. That’s from a Johnny Cash’s song! I heard this when I was a kid. In the labour market, this is about inequality. The inequality is high and rising in literally every advanced country. There was a question about polarisation in the last session, and that is the way it shows up. I think a relatively new finding coming from the work I have done with colleagues, and also other people have done some works as well, is that the dispersion, the inequality of pay is increasingly found where you work. I give an example. You are the person who got a job at Facebook fifteen years ago. There was a rival company called My Space. There were valued by the markets in Wall Street at an equal value. No one knew which one was going to succeed and the person who went to one place, the company did well and they made lots of money. The person who went to the other place with no greater knowledge, with the same skills, did not do so well. That appears to be history about, and I will give you the evidence in a minute, that was all across the entire US, and the entire OECD. That is connected with the rising dispersion of value-added per worker. So that if you think about the Uber discussion earlier this Uber over value-added per employee is very high, the capitalization rate numbers we give in, and what would be the competitive firm? There were taxi companies with a value-added per worker that is going to be quite a bit different. So that is the first point.

The second thing that has happened that affects labour is that the capital share has been rising in every advanced country and most developing countries. Capital income is always more unequal than labour incomes. So, you are shifting now even greater widening of things. I won’t be talking too much about the product market dispersion, but for the product market we do not see widening dispersion. We just see continued high dispersion of prices that have not been cut down by the internet to the extent to which one would have dreamt it would be. You can go on Amazon and you will see different stories on Amazon charging different prices next to each other. It is surprising.

One of the key things that we, economists, strongly believe is that there are equilibrating market forces that should reign in inequalities and dispersion. There should be new firms found. There should be people shifting jobs with a low-wage firm to a high-wage firm with equilibrating forces. They are missing also these equilibrating technologies in changes still; we are looking for these equilibrating forces in the last twenty years or thirty years and we don’t see them.

I am going to give you some evidence. This is based on very detailed economical evidence. This is one that shocked me when we get the calculation. It also shocked the OECD which did a similar calculation for European places. This is the variance of log revenues per worker in different sectors. So, it is the ratio of revenues coming in divided by workers. This is a crude measure of productivity. Look at the numbers. The change from 1977 to 2007 is 0.311. This is a huge increase in the divergence of productivity among all establishments. You then looked down at the sectors, there are some variations, but it is just productivity has widened. There are very productive places running ahead and there are other places. Then, I gave the variance of log earnings which is an equivalent measure for earnings. They have risen differently among establishments with firms in all of these sectors, none as much as the productivity which is very interesting because this means there is a lot of profits being won by these very successful firms, and there is probably, but we haven't done this calculation, an inequality of profits as well. So, it was enterprise productivity in the US.

Now, this is the OECD figures. They break it in some different way than we do; they do manufacturing versus services; it is labour productivity scaled in a certain way. What you see, there are certain firms, the advanced firms are hugely pulling away, when other firms not doing well at all, and then you look at the services sector you can see the same phenomenon. Here, that is for Germany. I have not seen one for France, but it looks like this is every place going on. The top firms are pulling away from the bottom firms because if you are lucky to be employed in top firms you are pulling away from your classmate colleague clones that happened to take the job in the wrong firm.

This is just to say that there is a tremendous relation between the inequality that we are talking about among people, and the inequality among wages of the firms for which they work. You see the lines in exhibit 1. The measures of inequality are again the variance of log earnings. I learnt from a Washington thinktank that if I used the word variance of log, they said, none of the journalists and nobody and no major legislatures will understand at all what I meant, and so I went for a very neutral term in inequality of earnings. It is measured the same ways we did before. What you see is that there is rising inequality across the board. The key thing is the rising inequality in the firms is rising at the same rate as the overall rising inequality.

If you go to this wage inequality within firms and between firms, you see that the big increase in inequality is occurred between firms. There is a greater inequality within firms, but it is the pulling away of the firms. We see them pulling away in productivity. We see them pulling away in the earnings that they pay people. By the way, we are looking at the same phenomenon.

Now, if we are looking at whom you work with and where your colleagues have worked, I would like to focus on the years of schooling factor. The coefficient point of 0.074 is the gain a person has in his earnings by having an extra-year of schooling; this is 7.4 % more or less. Then, the coefficient on the average measure of that attribute at enterprise, that is not your earnings, this is your education. It is the education of everybody else in the workplace of where you work. For "None", the coefficient is 0.069. It means you gain almost as much from having an extra year of education as of working with people who are more educated. Then, you have the firm and the establishment which tells us that the coefficient of your co-workers goes down because it is the firm and establishment that you are working in. It is almost the same. You can look at this as where you work and you can look at part of this as who you are working with, who are the people you are working with. You get somewhat similar patterns.

You get different things for women. It just tells us that women are working in lower-paying companies

and places. So, a large fraction of women is lower-paid. That number exceeds the number for women. Then, we look at some other factors of your employer. I did not put the triple stars and things people use to indicate the significance, but it is extraordinarily significant. You want to work for a place with a big capital stock. You want to work for a place with structures. You want to work for a place that has a lot of capital equipment. Why? It is because it raises your productivity. That's not what the model says. The model says there should be equalization of people with similar skills across all over places. You want to work for a place which does a lot of R & D. There is a whole set of attributes of firms we are working with that matters in this change.

Then, there was a study done with Swedish data by Frank NEFFKE who right now is working at the Kennedy School of Harvard. When I saw his results, I said "Oh, my goodness" this is the same phenomenon done in a very different data set, because in Sweden you can get everything possible on every single worker, his whole life, what he did at school, etc. The key coefficient that he calls co-worker match is "are-you working with people like yourself in your workplace?" There is a huge positive coefficient. Many get co-worker substitution which is a measure trying to get your substitutes with other workers. It is very small. The dominant thing looks like if you are working in a really equipped place where you have workers like yourself, it pays off. We can think about that discussion earlier on the previous session about outsourcing. A company outsources its cleaning. It may outsource also accounting at that point, I don't know. The core company now consists of very-well trained engineers that are working on building new equipment, and that is really going on in the kind of process. The companies get narrower and narrower and that is also heading to this incredible dispersion among companies.

Labour/capital share, there is just a falling labour share in the US and I will show you also a falling labour share in Europe. I don't know for Europe, but the US publishes the Top 400 taxpayers in the United States. So, this is for 2013. You see the upper point 2.7 %. They earned 1.2 % of adjusted growth income. I have compared to the first year they have reported the statistics. It was 0.52 %. They earned a smaller share of labour income, labour earnings than they did twenty-one years earlier. They earned bigger share dividends, bigger share taxable interest, bigger share of capital gains. So, it happens that the capital income which always was much more unequal, you can see the numbers for these people's labour earnings versus these other earnings. Capital income has become extraordinarily a more concentrated among a small number of people.

You have a polarised society. You have your labour income gets wider; you have capital income gain gets a way wider in this dispersion, and capital share is going up. Now, these numbers are for other countries from ILO data, not from OECD. You see the same thing the fall of the labour share. These figures come from the G20 in 2015. The things that I have found in firms in the US are very general to all different economies. This is why we see some of the same political and anxiety among people.

Now, we are going to talk about robots and artificial intelligence. I think it is going to accentuate these changes incredibly. This is going to widen this dispersion among people. The value of the artificial intelligence, for the first time we can make robots that really substitute for very narrow human skills. Edward LORENZ reminded me at dinner "This is not creating a human being". My response is yes, it does not create a human being. The go-machine that beat the Korean master cannot walk across the street. It cannot drive a car. It could do one thing that it could be human at this point which is play go. The robot that makes vacuum-cleaning can do one thing.

So, these artificial intelligences are incredibly specialized, but if you give me artificial intelligence in a bunch of different human domains, you suddenly have a massive substitution of artificial intelligence robots for humans. So, I am not favourable to the idea this is going to create a great unemployment. I think it is going to drive down the wages of the humans in those competitive areas. Someone else pointed out that we will have service jobs around, but those are low-skilled service jobs usually with a lot of activities you do and specialized robots are not so good at doing some general tasks, but general tasks are not going to give people good earnings. I have this particular view that a part of the future is going to be who owns these robots. If these robots are owned by a small number of super-rich people, the competition for all the kinds of different jobs people have will enrich the rich and impoverish the rest of us. The comparison will be something humans can do better.

Now, we are to look at the bunch of institutions that might resolve or help these problems. Collective bargaining has been the traditional way to reduce dispersion of pay among companies. You have industry wide agreements. The European Union and its friends have basically destroyed the industry wide-bargaining in Greece and in Portugal. It seems to be a bared institution. In fact, the wages are close together. Then, I make a point, I will come back to this because I have a positive message at the end. In the US today, we have 7 million union members in the private sector. We have 14 million workers in employee-owned firms. That is an institutional form that deserves a great attention in the future. Then, we have the salary issue. Traditionally, big companies, when you are a gardener for Intel in the US you had a health insurance; you had a pension plan; Intel is a non-unionised, but you still have a HR division where you could take a problem and grievances. It is not a terrible company. Basically, it is a good company.

What we see in what David WEIL who is now working in the department of Labour as an academic called “the fissured workplace”. That’s subcontracting, independent contractors, the Uber we have discussed. It is a whole set of people. It has risen into 15 % of the US workforce most recently. I was shocked! That’s a number for 2015. The number for 2010 was 10 % and it took a long time to get to 10 %. It is 5 points in just 5 years. There is no doubt that if you are some contracted, if you are part of the informal sector, the grey kind of economy, you get less. You get less social protection. You get fewer wages. And what is certainly true in the US, for example in the case of McDonald’s, they do not own their franchises, but they tell the franchises with very rigid things to keep standards up; what the productivity should be and you cannot deviate. So effectively, they are the employer, but there is nobody you can negotiate and discuss anything. So, this is an interesting issue when you have these supply chains. I don’t know what last year’s meeting on supply chain said about that.

Here is a solution. This is the worker ownership and profit-sharing. The Pope’s is endorsing worker ownership. All kinds of people with good will are concerned about humanity always are endorsing it. There is a book written by two colleagues who basically traced this in the United States to the foundation of the US Republic. It was based upon not capital labour fighting which is more the European example. Their idea was everybody shall have a plot of land. EU has also been concerned with this. But the key thing is that it has always been a niche area. Somebody would say to you there is profit-sharing employee ownership. He will consider it as something interesting like studying maybe the labour market in Central America. This can be an interesting thing, but it is not a major force. That is changing in the US, I am happy to say. What has happened in the US is that over the last three or four years, a whole set of Washington-based think tanks looking around and saying we have got to do something with inequality, we have got to have some address, they have come to the conclusion that it is the worker

ownership and profit-sharing that give us our best chance of dealing with this problem.

I name these institutions : Center for American Progress where there was a commission on inclusive prosperity; 3rd way is a very much Hilary CLINTON type of standard, they are not radical Democratic Party. Within the Republican Party, there are people who invite dramatic changes, and there are more establishment places. These are more establishment places. The Aspen Institute has been put forward by a Republican governor. So, for the first time, the establishment has been moving in this direction. Secretary CLINTON put this on to her promises to the American people that there will be something on profit-sharing. US has a bigger base on which to build this with a lot of workers in the US, a lot of companies are doing profit-sharing endorse it. There is a lot of employee ownership, they will endorse it. Fifteen millions are covered by this employee stock-ownership plans. There is a group trust that holds the shares for workers. I don't know too much about France, but I know a little bit. With the French profit-sharing plans, there are some similarities, except ours is ownership for the workers, just not some sharing of profits with workers. We have a bunch of other things. If you look down the list, there is a lot. Pension funds own 15 % of the US stock market which is also worker-ownership of capital. So, there is a base in the US at least to try to build something that redistributes income in a market-friendly way to deal the problems. The UK has John Lewis which is (almost) like an American ISA, many of them have 100 % of employee-ownership. Spain and Germany have their own system.

What has struck me is that trade-unions do not look overly favourable upon workers' ownership. It is a little strange to me because it clearly will benefit members if you really want to do something to reduce inequalities. Sweden's LO commissioned study was made by me. I presented the results in Sweden last year. The head of LO said to me: "We do collective bargaining, that's very nice, thank you Professor!". They had a disaster with this Meidner Plan in Sweden when they tried to basically nationalize the entire business sector. The difference between the workers' ownership and having a nationalization, is in fact most companies want their workers to have some stake because they know they work harder, and they work better, it is positive. So, you don't see capitalists' opposition to this.

Now, this is inspired by our political debates in the US and people saying "yea" or "nay". This is the system that you will see discussed in the US. So, we have here the "for or against" regarding this form of enterprises. First of all, there is overwhelming evidence that when you have one of these systems in, on average it produces higher productivity because workers are more collective; there is also a bigger job security, etc. These are all the possible metrics you get. It is generally 2 to 5 % better. That's a couple of years of economic growth, and if workers' wages have not been increasing at all in any countries, it is substantial. Then, I just said, we don't know. If this part of the room is employee-owned and a share system, and now we are going to do something to try to get the rest of the room to be involved. Likely, we do not know the answer, but it is likely it will be less beneficial to this part of the room because you did not pick it already. These guys picked it because they could see in their business it really fits and you are trying to extend it so that why you have an issue.

Then, sharpsters, (I could have used the word lawyers), will game incentives to extract rents for their clients. Every time, the US change some of their Tax Code, I have a friend who was a Wall Street lawyer and what does he do? His law firm goes away and they figured out all the loopholes in the Tax Code and then they called their clients. They said, look this is a loophole, we can help you and that's how he is doing business and he is very wealthy from that. So, we know that's possible, you could have difficulties if you try to pass more laws.

The employee-owned firms have a tremendously lower ratio of executive pay to worker pay. So, it is pretty clear if you are sharing profits among workers or workers having an ownership stake, the executives at the top who get much of their income not from earnings/salaries, but from capital-related pay. If everybody is going to be covered by the same capital-related pay as owners do profit-sharing, you just have to cut those people down quite a bit. Then, there is the danger we would be having with owners of Uber. Uber is doing great while the other people owners of the taxi companies are going to go out of business. This may therefore increase the inequality among the firms. It is not clear that you could get inequality increasing much faster than you have, but there is certainly something that has to be considered. Then, there is this famous critique of worker-owned firms. The worker-owned firm does not want to let new workers in. For instance, if you have 3 euro of profit with two workers, and you brought a new worker in, the profits went to 3.5 euro, but the initial two workers are going to be getting a lower profit, even though it is economically better for the society and for efficiency; this is a problem. There is no evidence that this is really occurred in actually worker-owned firms, but this is something we need to watch.

The first time, I made a presentation of this to some people in Washington six years ago. They said, it is rather risky for workers, only big capitalist have the wealth to take ownership risk. It seems that some capitalists took no risk. They have just built up 900 million dollars of debt and you just write it off in you income tax for ever and ever. So, actually, what the risk was is not clear. But certainly there are ways to diversify and I have put here a list of funds where workers do not own simply shares of their own company, or did profits, they get something related to. We have Alaska fund which is favoured by the most right-wing politicians in Alaska which is a really right-wing State. Norway has a sovereign fund. Sweden has set up a retirement fund above their social security which consists of people owning shares of companies, and there is greater employment stability. So, I am not convinced that this risk phenomenon is that serious or can't be dealt with.

Then, many educated young people want ownership. They are willing to take risks. In the US, at least, our politicians on right and left endorse it. That gentleman there (in the picture) is meant to be a caricature of a particular banker who told me this and I was just shocked "Our workers are not smart enough." This is what he said to me. It is an attitude. Here, he was a big player in the Democratic Party, not Republican! So, this is a big Wall Street influence, but this is what their views are. I thought "Trust you guys" and I just put the latest scandal for the last week and the amount of money involved. In Wells Fargo, I have not the exact money, but they were setting up sham accounts to the workers and they fired the workers and not the managers who pressured and knew the workers were doing it. At the bottom line, this is an American statement. It is not exactly what the guy told me, but that was the tone of the discussion. You are not going ever to get this done because we have all the power and we will stop it because it does mean a redistribution of income in the society. I mean workers having a bigger stake. If we had collective bargaining and the unions were powerful, that was the way we dealt with some inequality problems before. This is not true in our country. I understand it is stronger in Europe.

This is my last slide. This is from a great American political economist and philosopher who all your kids hopefully know if you don't; this is Dr. SEUSS. "It is this kind of system, all the executives get paid this way. All the rich people are holding all this capital. I work for them and we spread it to other people, I don't see why it is not going to work for the people." We all see in the US some serious discussions about this. If Mrs. CLINTON gets elected, we will see, or any other candidate gets elected, but there are very conservative politicians in the Congress, I have spoken to, who are favourable to this

kind of thing. So, you could see the Americans pushing a new pair because we don't know what else to do to deal with inequality. You can have increase in the minimum wage, that's fine, but that touches the bottom of the distribution, it does not touch this middle-class. So, the comment of polarisation is very critical because it means the hollow out of the middle and that scares American politicians of all bands because they can see the negative side of the polarisation may make some very peculiar choices about politics and about other things. That's the end.

M. Olivier FAVEREAU

Je remercie le Professeur FREEMAN pour cette vaste fresque. Comment l'entreprise valorise-t-elle le travail ? Ceci veut dire implicitement que l'entreprise est un dispositif de valorisation. Quand on parle de valorisation, cela nous rappelle qu'il n'y a peut-être pas de valeur fondamentale, il n'y a que des processus de valorisation. Si je parcours de nouveau la fresque que vient de dresser le Professeur FREEMAN, d'où viennent les processus de valorisation du travail à travers la question des inégalités qui explosent? Le Professeur FREEMAN a une thèse personnelle sur un des vecteurs de l'origine des inégalités. On voit une survalorisation du travail ici, et une sous-valorisation là. C'est ce que veut dire l'explosion des inégalités. À travers la robotisation, on est plutôt confronté à un risque de dévalorisation maximale. Donc, survalorisation d'un côté et sous-valorisation d'un autre côté, un risque de dévalorisation en dramatisant un peu le tableau, on est confronté à l'éventualité que les processus de valorisation du travail s'affolent. Quel remède Richard FREEMAN propose-t-il ? Il propose de nouveaux dispositifs ou un renforcement des dispositifs de revalorisation du travail à travers ce qu'il préconise depuis un certain nombre d'années, la participation des salariés à la vie de l'entreprise, participation aux profits, participation au capital, en mettant beaucoup l'accent sur l'actionnariat salarié.

Pour réagir, on va d'abord donner la parole à Salima BENHAMOU. C'est une spécialiste des questions de participation, le grand remède proposé par le Professeur FREEMAN. On se tournera ensuite vers un autre regard sur l'entreprise avec Blanche SEGRESTIN. On reviendra après sur le travail avec Helena LOPES. On donnera le dernier mot à l'homme de terrain, celui qui peut parler d'une expérience directe d'entreprise, Grégoire GUYON.

Mme Salima BENHAMOU

Merci beaucoup de m'avoir invitée pour partager cette réflexion sur l'évolution de l'entreprise et les conditions d'émergence d'un modèle en faveur d'un capitalisme partagé et d'une croissance plus inclusive, c'est-à-dire qui profite à tous.

Je tenais tout d'abord à remercier Richard FREEMAN pour sa présentation très riche et très stimulante. Je dois dire que je rejoins complètement son analyse sur le rôle que peut jouer la participation aux bénéfices pour favoriser un capitalisme partagé. Toutefois, je tiens à souligner que la participation financière et les modalités de partage du profit ne sont, hélas, pas suffisantes pour faire émerger un modèle de croissance plus inclusif ni sur la construction d'une communauté d'intérêts entre l'ensemble des parties prenantes qui participent au développement de l'entreprise.

Car en effet, la recherche d'une communauté d'intérêt relève de plusieurs mécanismes « participatifs » non financiers et d'une cohérence d'ensemble entre les dispositifs existants de la participation, notamment ceux liés à la participation aux objectifs et aux décisions, mais aussi entre les dispositifs financiers eux-mêmes. Pour illustrer mon propos, je vais revenir sur les principaux enseignements tirés d'un rapport sur la gouvernance des entreprises et la participation des salariés que nous avons publié au

moment où ces thématiques étaient fortement débattues, notamment en raison de la crise financière de 2008. À ce moment-là, on s'est interrogé sur la participation des salariés et l'entreprise à travers la crise de légitimité d'un modèle de gouvernance de type stakeholders plutôt courttermiste qui valorise d'abord l'action, c'est-à-dire la valorisation boursière. Ce modèle a participé à la détérioration du lien entre les salariés, qui participent à la création de valeur, les actionnaires qui apportent le capital et le dirigeant d'entreprise.

Il me semble important lorsqu'on étudie les déterminants et les objectifs assignés au partage du profit et à l'actionnariat salariés de relier ces dispositifs aux modèles de gouvernance et avec l'ensemble des formes de participation des salariés. Notamment parce que cela permet de partir sur une analyse plus intégrée des problématiques liées à l'entreprise, à ses évolutions, à la reconnaissance du travail en ne se focalisant sur une seule dimension, même si elle véhicule parfois plus de passion, comme cela a été le cas avec le débat sur la place des administrateurs salariés dans la fixation des orientations stratégiques ou le développement et la composition des conseils d'administration ou les modalités du partage du profit. La participation financière relève d'un projet global d'entreprise qui ne peut se déconnecter des autres dimensions de l'entreprise et de la reconnaissance de chaque partie prenante.

Comme vous le savez, la France est pionnière dans ce domaine. On le doit au Général DE GAULLE dès 1959 et même, je dirais avant avec deux décrets « préfigurateurs » sortis en 1955 qui proposaient d'instituer un modèle d'intéressement à la productivité. L'ordonnance de 1959 a donc incité les entreprises à intéresser les salariés aux bénéfices. L'actionnariat salarié a également été lancé avec l'ordonnance de 1959 à travers les plans d'intéressement.

La participation a été créée non pas uniquement pour intéresser financièrement les salariés, elle était au cœur d'un nouveau projet de société et de réforme portant sur la compétitivité et la modernisation de la France et au service des salariés et de leurs conditions de travail et de vie de manière générale. Que constate-t-on aujourd'hui ? Quand on regarde les statistiques sur les taux de diffusion des différentes formes de participation aux bénéfices ou aux résultats, la France est plutôt bien placée, elle est même en première position en Europe. Cela concerne aujourd'hui un peu plus d'un salarié sur deux. Dans le secteur privé, cela représente tout de même près de 9 millions de salariés. L'actionnariat salarié est encore peu développé en France, mais il est en croissance. Il concerne 4 millions de salariés qui détiennent en moyenne 4 % du capital des entreprises. La différence entre la participation financière et l'actionnariat vient du fait que les salariés détiennent un droit de propriété qui leur permet de participer aux décisions sur les grandes orientations stratégiques de l'entreprise avec voix délibérative.

Quand on dépasse la simple observation de la diffusion de ces dispositifs de participation et que l'on va plus loin en s'interrogeant sur l'efficacité de ces dispositifs au regard des objectifs assignés par le législateur, c'est-à-dire un objectif d'accroissement de la productivité et du pouvoir d'achat, les résultats obtenus sont assez mitigés. L'efficacité sur le plan de la productivité est assez ambiguë. En fait, l'intéressement, en lui-même n'exerce pas d'effet significatif sur la productivité.

La deuxième forme concerne la participation des salariés aux décisions dans les Conseils d'administration et les Conseils de surveillance. On a privilégié la présence d'administrateurs qualifiés d'indépendants. Il y a effectivement une forme de représentation du personnel avec les administrateurs salariés dans les Conseils avec voix délibérative. Mais leur place est très peu développée en France. Même s'il y a eu plusieurs impulsions législatives, la dernière date de 2013, cela reste peu développé. Le critère d'indépendance peut intuitivement être perçu comme un atout et est présentée comme telle

d'ailleurs. Cependant, quand on se penche sur l'efficacité de la composition des Conseils d'administration avec une majorité d'administrateurs indépendants, on se rend compte que cela ne va pas de pair avec une performance accrue des entreprises, et cela pourrait aussi la dégrader.

Plusieurs hypothèses ont été soulignées. Cela peut être lié à une mauvaise composition optimale du Conseil d'administration par rapport à ces processus de décision. Ces administrateurs indépendants qui ont une connaissance technique assez fine n'ont peut-être pas non plus une connaissance sur les leviers internes de l'entreprise, c'est-à-dire son organisation, la façon d'adapter les compétences face à la complexité de l'environnement, les relations sociales ou encore la culture d'entreprise ect. Ils n'ont donc pas souvent une connaissance intime de l'entreprise.

Par ailleurs, des travaux ont montré que l'inefficacité d'un Conseil d'administration et celle du rôle des administrateurs indépendants pouvaient provenir de problèmes d'endogamie ou de jeux de réseau, qui sont par ailleurs très actifs en France. Cette inefficacité peut rendre les vertus supposées de l'indépendance inopérantes pour assumer pleinement les missions dévolues de contrôle et d'évaluation.

Enfin, la dernière forme de participation, la première qui a été instituée par le Général DE GAULLE en 1945, c'est-à-dire la participation indirecte aux décisions par le biais de dispositifs d'information et de consultation. Le législateur a voulu faire du Comité d'entreprise un organe central en matière de droits collectifs à l'information des salariés et un acteur majeur des consultations. Il en résulte un corpus législatif très exhaustif en matière d'obligation et d'information, d'organisation du travail et de conditions de travail, et la participation aux résultats.

Malgré cette forte volonté, on constate un paradoxe assez troublant, le Code du travail a fait des instances représentatives le vecteur privilégié des relations entre les salariés et les dirigeants, mais quand on interroge directement les salariés, on se rend compte qu'ils ont assez peu confiance dans les instances censées les représenter et les défendre. Ils ont même du mal à percevoir leur action. Ils s'interrogent sur leur capacité à défendre leurs intérêts. Pourtant, tous les travaux montrent aujourd'hui en France comme à l'étranger que l'action effective des syndicats est un atout considérable pour la réussite de la performance de l'entreprise et de l'implantation des dispositifs de participation. On a donc trois formes de participation, mais ces formes de participation souffrent actuellement d'un certain nombre de lacunes.

Mon message principal est qu'apporter des améliorations à chacun de ces dispositifs, sans vision « intégrée » et donc pris séparément, ne sont pas suffisants pour favoriser un modèle d'entreprise propice à concilier les exigences de compétitivité et la performance sociale. Ce n'est pas seulement au niveau des Conseils d'administration ou de leur composition qu'il faut agir pour favoriser une communauté d'intérêts au service d'un capitalisme partagé pas plus sur l'actionnariat salarié comme le propose le professeur Freeman. C'est l'agencement stratégique des différents niveaux de participation qui contribuent le plus à augmenter la performance de l'entreprise et sociale. Donc, la participation financière augmente significativement la productivité des entreprises à condition qu'elle fasse partie d'un ensemble cohérent et « complémentaire » qui vise à associer de manière globale les salariés à la vie de l'entreprise. Cet ensemble va de l'information à la consultation jusqu'à la participation aux décisions. Mais chaque combinaison est spécifique aux caractéristiques des entreprises (taille, le secteur, leur stratégie de développement, la structure des marchés, local, nationale ou international...).

Par quels mécanismes la complémentarité de ces dispositifs pourrait-elle favoriser une meilleure

performance profitable à tous ? En fait, le partage des informations et des procédures de consultation directe au niveau managérial entre l'employeur, le management de proximité et les salariés, mais aussi les procédures d'information et de consultation indirectes à travers les instances de représentation du personnel (IRP) renforcent les caractéristiques incitatives des dispositifs de participation aux résultats. Ces procédures permettent aux salariés une meilleure connaissance des déterminants de la performance, mais aussi des dispositifs de participation. De la même manière, le renforcement de l'efficacité des dispositifs de participation aux résultats passe aussi par l'amélioration des dispositifs de participation aux décisions au niveau de l'organisation du travail.

Donc, participer aux résultats revient aussi à accorder davantage de responsabilités aux salariés à l'égard de la performance, mais aussi davantage de risques à partager. Si on fait participer les salariés aux décisions à travers des procédures de participation à la fixation d'objectifs, en accordant une plus grande marge de manœuvre dans les processus de production, on leur permet aussi d'avoir une plus grande emprise sur la performance de l'entreprise, et sur le montant variable de leur rémunération et la comprendre. De ce fait, cette combinaison entre la participation aux résultats et la participation aux décisions sur le plan managérial peut renforcer les caractéristiques incitatives tout en annulant leurs effets négatifs. Une autonomie organisationnelle peut entraîner une intensification du travail sans reconnaissance de l'effort. Quant à la participation financière couplée à un contrôle élevé des salariés, ils peuvent avoir le sentiment que leurs responsabilités et leurs risques augmentent sans pouvoir de décision en contrepartie.

Enfin, la participation aux résultats et aux décisions dans les grandes instances décisionnaires s'avère également complémentaires. Les salariés n'ont pas de prise sur un certain nombre de risques. Certains ne peuvent être contractualisés ex-ante au moment de la signature d'un contrat, mais ils peuvent affecter la performance, donc leur revenu, leur patrimoine, et même leur emploi. Ce risque est particulièrement élevé dans le cadre de l'actionnariat salarié.

En conclusion, pour que les salariés modifient leur comportement avec la mise en place de dispositifs de participation aux résultats et l'actionnariat salarié, ils doivent d'abord s'approprier les objectifs, sentir qu'ils peuvent agir sur le cours du développement de l'entreprise, et surtout percevoir que les objectifs de l'entreprise sont orientés vers des accords profitables pour l'ensemble des parties prenantes, du salariés internes aux salariés de sous-traitants qui participent aussi aux processus de création de la valeur. Pour cela, il faut disposer d'outils de contrôle afin de s'assurer que les actions menées par la direction tendent bien vers une communauté d'intérêts. Toutes les procédures où les salariés bénéficient d'informations régulières et crédibles qui participent à l'élaboration des objectifs au niveau local, mais aussi au niveau des Conseils d'administration sont des moyens qui leur permettent d'exprimer leur opinion, mais ce sont aussi des moyens pour renforcer l'efficacité des mécanismes d'incitation. L'enjeu est de chercher la complémentarité entre l'ensemble des dispositifs, et non pas chercher à agir sur un dispositif de participation. L'enjeu est alors l'identification des bonnes combinaisons et par leur articulation cohérente selon les spécificités des organisations.

En conclusion, Il me semble essentiel de reconsidérer l'ensemble des paramètres de l'entreprise et d'adopter une approche plus intégrée du fonctionnement des entreprises et des relations sociales en entreprise. C'est-à-dire étudier l'ensemble des leviers, le management participatif, les processus de décisions, les modes d'expression des salariés et le dialogue social qui contribuent aux processus de création de valeur, et constituent, en outre, le capital organisationnel des entreprises. la valorisation du capital organisationnel, et il fait en avoir conscience, participe aussi et de plus en plus à la performance

de l'entreprise, à sa compétitivité et à la construction d'une communauté d'intérêt. Aujourd'hui, nous savons que cette communauté d'intérêts est l'une des clés de la réussite des entreprises, comme nous l'avons également montré dans un rapport récent sur la RSE et de ses liens avec la compétitivité.

En somme, Il doit exister un vrai continuum entre la présence des salariés au Conseil d'administration et le fonctionnement interne de l'entreprise. Autrement, il n'y a aucun bénéfice en matière d'implication des salariés pour générer de la productivité et performance. Ils peuvent même voir dans la participation de leurs représentants dans les conseils d'administration une stratégie de l'affichage plutôt qu'une véritable volonté de prendre en compte les intérêts des salariés. La représentation des salariés dans les conseils d'administration risque aussi d'être perçue comme une autre procédure formelle, comme notamment les dispositifs d'information et de consultation, voire de négociation sur des accords collectifs. Cette perception d'intérêts dépend évidemment d'un dialogue social « fécond ». Les parties prenantes doivent être convaincues qu'elles ont intérêt à collaborer et que les effets qui résultent de la coopération sont supérieurs à ceux qui résultent d'une situation d'affrontement. C'est à cette condition que le capitalisme partagée peut émerger.

M. Olivier FAVEREAU

Nous allons passer à la réaction suivante. Elle va nous être apportée par Blanche SEGRESTIN, professeur de gestion à l'École des mines. Elle va déplacer l'accent d'un centrage sur la question de la participation à un centrage sur la définition de l'entreprise, et en particulier le rôle de l'innovation dans l'entreprise.

Mme Blanche SEGRESTIN

Bonjour à tous. Merci beaucoup pour cette invitation et aussi pour le Professeur FREEMAN et son introduction qui nous permet de rebondir. On a créé une équipe de recherche à l'École des mines et j'ai créé une chaire l'an dernier sur la question de la théorie de l'entreprise. Je me situerai plus à ce niveau. Cette chaire bénéficie beaucoup du programme de recherche lancé par Olivier FAVEREAU, ici même, et Baudoin ROGER au Collège des Bernardins. C'est aussi un travail collectif sur lequel je m'appuierai.

Pour réagir sur le propos de Monsieur FREEMAN qui est très stimulant, je voudrais retenir deux choses auxquelles je souscris volontiers. On constate un accroissement très fort des inégalités. Cela a été très bien souligné. Il y a le risque de voir les propriétaires de robot ou de ressources chercher à maximiser leurs rentes et leurs revenus en augmentant les inégalités en forçant sur une diminution des coûts du travail et la délocalisation. Monsieur FREEMAN a insisté sur l'idée de la remise en cause de l'efficacité des marchés en tant que mécanisme régulateur. On peut souligner que cela remet aussi en cause une des dimensions assez fondamentales d'une théorie économique qui consiste à dire que les actionnaires en assumant les risques sont légitimes à avoir le contrôle exclusif de l'orientation stratégique notamment des entreprises. Ceci est effectivement très problématique puisque ces inégalités et ces phénomènes montrent l'inverse. C'est-à-dire que les risques peuvent être transférés sur d'autres parties, notamment sur les salariés. Je souscris tout à fait à cela.

L'autre point est d'encourager un partage des résultats, sinon de la propriété des actions, et donc du capital de l'entreprise. Il y a plusieurs manières de l'aborder. Je n'entrerai pas trop dans ces détails, être favorable au partage des résultats me semble une évidence. Il est intéressant de voir que ces idées ont été proposées depuis longtemps sous différentes formes, par exemple l'idée du pancapitalisme en France. C'est une idée très intéressante de Marcel LOICHOT. Il proposait que, si l'entreprise faisait des

profits, un certain dividende capé fût versé aux actionnaires. Au-delà, on pouvait augmenter les capitaux propres de l'entreprise et partager les actions créées à égalité entre les actionnaires et les salariés.

De nombreuses formules ont vu le jour. Elles ont inspiré les accords de participation en 1967 et méritent d'être étudiées. Quand on regarde les entreprises dans le détail, on s'aperçoit que les formes de participations sont extrêmement variées. Par exemple, l'entreprise de conseil, Kea & Partners, a inventé un système original. Ce n'est pas une entreprise cotée. Ses fondateurs ont pensé un système où ils vendent des actions le plus tôt possible à relativement bas coût aux jeunes consultants. En contrepartie, quand ces consultants prennent leur retraite, ils revendent leurs actions. Une prime leur est donnée pour valoriser l'accroissement du capital. Ils ont conçu ce système d'actions en fonction d'un pilotage de l'entreprise lié aux carrières qui présente de nombreux avantages. Il s'agissait d'éviter que quelques associés du cabinet fassent croître le cabinet, et revendent ensuite au mieux-disant, souvent à l'extérieur de l'entreprise, ce qui remettrait un peu en question l'avenir du cabinet. L'autre idée étant qu'il appartient à chaque génération de consultants de régénérer et apporter de nouvelles compétences. Ils agissent ainsi en quelque sorte en tant qu'entrepreneurs de leur cabinet. Les modalités et les effets des formes de participation méritent à mon sens des efforts de recherche empirique bien plus poussée que ce dont on dispose aujourd'hui. C'est une voie de recherche intéressante.

Au-delà de cela, je voudrais souligner des éléments de divergence avec les propositions du Professeur FREEMAN. Je vais peut-être le faire de manière un peu caricaturale, mais c'est dans un souci de brièveté.

Le profit, fut-il partagé avec les salariés, n'est sans doute pas le gage d'un progrès partagé, ou d'une croissance soutenable et équilibrée. Cela fait aussi partie de la théorie économique de dire que si une entreprise est capable de dégager du profit, elle a donc été capable de payer les salaires et les fournisseurs. Or, le phénomène des inégalités qui a été rappelé montre que ce n'est pas le cas. Il est possible de dégager des profits, voire des profits extraordinaires, tout en délocalisant et en jouant sur les conditions de travail. Insister sur le partage du profit ou de la propriété du capital ne change pas le raisonnement qui consiste à dire qu'il va falloir minimiser les coûts et chercher à être plus productif, voire par des incitations des salariés. On peut penser que les salariés, étant eux-mêmes actionnaires au capital, vont être plus vigilants pour que l'emploi à long terme soit maintenu, et les investissements préservés. En même temps, on peut s'inquiéter d'une forme de schizophrénie.

En effet, si on ne change pas le raisonnement économique initial qui consiste à dire que l'enjeu est de diminuer les coûts pour maximiser les retours, on reste dans une situation assez bloquée. Il faudrait un modèle de croissance « dégressive », et même régressive. Ce modèle consisterait à toujours chercher à minimiser les coûts de manière à maximiser les profits par tous les leviers à notre disposition. Il faudrait comparer ce modèle par rapport à un autre modèle avec une croissance beaucoup plus soutenable et plus équilibrée. C'est l'hypothèse que nous avons posée avec Armand HATCHUEL à l'École des mines. Pour que la croissance soit équilibrée, il ne peut s'agir que d'une croissance par l'innovation. Il faut de la création de valeur pour que ce ne soit pas uniquement des transferts de valeur d'une partie vers une autre partie, quelle que soit cette partie, même si ce sont les salariés.

L'innovation est aujourd'hui centrale pour la compétitivité des entreprises. Ce terme revient régulièrement, mais on oublie trop souvent que l'innovation est un gage d'une justice sociale. C'est le gage de la possibilité d'un équilibre. On va construire des compétences nouvelles avec des métiers sans doute à plus forte valeur ajoutée, mais aussi des emplois de meilleure qualité. C'est aussi plus

généralement le gage d'une capacité des entreprises à adresser les enjeux qui sont les nôtres, la grande pauvreté et le climat. Penser une entreprise responsable dans une croissance vertueuse me semble être aujourd'hui indispensable, et pour ce faire, il faut passer par l'innovation.

Pour ce type de croissance, le partage de la propriété ne suffit pas. Au Collège des Bernardins, on a beaucoup utilisé les travaux de Jean-Philippe ROBÉ pour dire que les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise. On pourrait dire aussi qu'être propriétaire d'un capital n'aide pas à innover. Vous pouvez avoir les robots nécessaires, l'enjeu aujourd'hui n'est pas tant d'avoir des robots, mais de savoir concevoir les générations futures de robot. Quand on connaît l'obsolescence actuelle des produits que ce soit les produits électroniques ou les produits de grande consommation, en particulier les robots, on doit s'inquiéter fortement que l'enjeu ne soit pas d'être plus productif que les robots actuels pour garder son emploi, mais de savoir de quelle façon piloter la régénération des métiers et la génération future des robots.

Nous devons déterminer de quelle façon penser une entreprise compatible et cohérente avec ces enjeux d'innovation et de croissance partagée de progrès collectif. Je souhaiterais évoquer trois points. Ce sont ceux sur lesquels on a le plus travaillé aux Bernardins, et sur lesquels on continue à travailler.

Il faut une théorie de l'entreprise qui ne soit pas définie comme un acteur marchand et par une recherche lucrative. En général, on pense une entreprise par opposition à ce qui n'est pas lucratif ou non marchand, mais cette approche est un piège. Il faut au contraire penser l'entreprise et la caractériser par une dynamique d'innovation. L'innovation est encore une fois le gage de la compatibilité d'un intérêt privé avec un intérêt collectif. Ce n'est pas parce qu'on est capable de dégager des profits qu'on est en mesure d'avoir une capacité générative ou régénérative. Ce n'est pas non plus le gage de la pérennité de l'entreprise.

Penser une entreprise innovante a des conséquences et des implications exigeantes. Cela suppose notamment des responsabilités pour les dirigeants de l'entreprise. Il faudrait travailler sur les statuts des dirigeants d'entreprise qui seraient à la fois en charge de développer les profits ou la valeur actionnariale, mais pas uniquement, il ne s'agit pas d'y renoncer, il s'agit aussi de développer les compétences, les capacités de travail et les technologies dont l'entreprise dispose. C'est cet ensemble de potentiels qu'il s'agit de développer. La contrepartie est aussi de dire qu'on emmène toutes ces parties vers un inconnu puisqu'on provoque par de la recherche des futurs totalement imprévisibles à l'échelle de l'entreprise. Il nous semble qu'il faudrait réfléchir aujourd'hui à un devoir plus de prévoyance que de vigilance. La responsabilité des dirigeants, et de ceux qui les contrôlent, les actionnaires ou les Conseils d'administration, est aussi de veiller que tout soit fait de manière que les individus ne prennent pas de risques sur leur métier futur ou sur leur employabilité future. Il faut un effort de solidarité et de cohésion par rapport à cela.

Un des enjeux est aussi de réfléchir à des formes d'engagement. Il ne suffit pas que les entreprises souhaitent innover. Il y a des innovations juridiques sur lesquelles on insiste beaucoup, notamment aux États-Unis. Ce sont des entreprises où les associés, les actionnaires, s'engagent sur un modèle de développement. Par exemple, on va développer des robots, mais il y a différentes manières de développer des robots. On peut développer des robots pour minimiser les coûts et supprimer des emplois. On peut aussi développer des robots qui nous permettent de faire des choses qu'on ne sait pas faire aujourd'hui et qui vont permettre des emplois de meilleure qualité, et d'adresser d'autres enjeux. Incrire cela dans les orientations statutaires de la société permettrait d'un point de vue juridique de

faire en sorte que la société soit engagée à évaluer les directions d'entreprise sur ce type d'orientation, c'est-à-dire sur un modèle de développement et d'innovation, cela rendrait aussi les choses opposables. Les salariés pourraient éventuellement interpeler le Conseil d'administration si ce type d'orientation, la seule à mon sens garante d'un développement vertueux et équilibré, n'est pas poursuivi.

M. Olivier FAVEREAU

Merci beaucoup. La parole est à Helena LOPES. Elle enseigne l'économie du travail à Lisbonne.

Mme Helena LOPES

I would like to thank Richard FREEMAN for his very stimulating evidence and ideas about inequalities. I think it is very important to keep in mind that inequalities don't involve only the extrinsic features of work like pay and wages, but also the intrinsic features of work. It has been shown that autonomy at work for example has increased somewhat for high-skilled workers and for some occupations, but it has decreased for all low-skilled workers, clerical and manual. It has decreased more for the content of work than for methods and procedures, but it has decreased anyway.

As there is no data set on intrinsic aspects of work that links employee and employer data, we cannot know if this increase in the inequality in job quality is due to across firms or within firms reasons, but what we do know, as Edward LORENZ referred, is that inequality has increased very much across countries. In the Northern countries of Europe, there is much more equality and autonomy at work than in other countries.

By contrast to autonomy at work, work pressure (namely not having enough time to do ones' tasks or having to meet tight deadlines) has increased for all workers - with different intensity, but it has increased for everyone. This means that the evolution of autonomy at work has not kept up with the evolution of work pressure, which results in most workers being in high-strain work environments. This is shown to be very detrimental to health and to be related to socio-psychological diseases.

Now, another topic of Richard FREEMAN's intervention addresses the institutions that could mitigate and reduce work inequalities. Richard's proposal is that this could be made through workers' ownership of shares and profit-sharing. He provided some evidence that worker ownership and profit-sharing have actually increased productivity and led to the improvement of quality of work. But what is the rationale behind such phenomena? Why would workers' ownership of shares and profit-sharing lead to substantial shifts in decisions about the organization of work? Profit-sharing may increase productivity through the influence of extrinsic motives for work, like pay, but I can't really see how it can explain the evolution of the quality of work and work life.

I am not a specialist, but I don't think that share-ownership is the real issue or the most effective solution to improve the quality of work. I think workers' participation in decision-making is the solution. I know you have worked a lot on industrial democracy too.

The workers' participation in decision-making at high level with equal participation at the Board level can make a difference in the way work is organized, assessed and monitored. But more involvement at the workplace level is also needed, through the establishment of work councils. Only then, I think, might workers effectively influence the firm's employment policy and decisions regarding the organization of work.

Workers' ownership of shares and profit-sharing can have the perverse effect of making credible the liberal rhetoric that workers now benefit from autonomy. Indeed, the number of workers who actually work in firms but are not formally employed, being instead self-employed (independent workers), is increasing but this does not mean that they benefit from actual autonomy. They may have more autonomy in what concerns the methods and procedures they use, but their work objectives and their work outcomes are very much controlled. So, contrary to what many liberals claim, subordination is not disappearing from workplaces. This is part of the liberal rhetoric too. This diagnosis has deep consequences for the future of employment law and the future of the employment contract. It is important to acknowledge that subordination is not disappearing.

The real shift occurring in workplaces is not an increase in autonomy at work, but the fact that now workers are considered accountable for their work outcomes, because they are put in direct confrontation with markets and clients when previously this was done through their hierarchy.

Another point is that workers' share-ownership could contribute to conceal the fact that work is a collective endeavour since ownership is individual and the prevailing trend in management practices is now the individualization of work. So, everything would converge towards the spreading of the perception that work has not a collective nature. This trend towards individualization is what may explain the rising inequalities and the decreasing quality of work.

To conclude, I think that what is at stake in the evolution of work is not only work as such but also the way firms are conceived, managed and governed. As referred by Guy RYDER this morning, we need a dialogue that should encompass not only the workers but the whole sphere of work, which involves not only work, but also firms, the theory and the governance of firms.

M. Olivier FAVEREAU

Merci beaucoup. Je suis vraiment navré pour la contrainte de temps. Je me tourne maintenant vers Monsieur Grégoire GUYON. Il va nous parler de son entreprise, Armor Lux.

M. Grégoire GUYON

Merci pour votre invitation. Je vais essayer de ne pas être trop long. Je vais présenter Armor Lux en quelques mots. C'est une entreprise textile spécialisée dans la création et la fabrication de vêtements. Elle a été créée à la fin des années 1930 par un ingénieur suisse spécialisé dans le sous-vêtement, Walter HUBACHER. Cette entreprise a été reprise au début des années 1990 par deux industriels finistériens, Jean-Guy LE FLOCH et Michel GUEGUEN. Ils ont beaucoup développé l'entreprise tout en préservant les emplois en France et en Bretagne, siège du Groupe.

Je vous donne quelques éléments chiffrés. Nous faisons à peu près 90 millions d'euros de chiffre d'affaires. Au sens de l'INSEE, nous sommes une entreprise de taille intermédiaire même si nous nous considérons plutôt comme une PME. Nous avons 550 salariés, essentiellement basés à Quimper, siège du Groupe, où nous sommes 350.

Quelques mots sur la stratégie de l'entreprise qui depuis sa création a été basée sur la volonté de préserver des emplois dans un secteur aujourd'hui en grande difficulté. Tout a été mis en œuvre au travers de la gestion d'un portefeuille de marques, et aussi d'opérations de diversification sur le marché du vêtement professionnel, pour préserver ces emplois.

Ces dix dernières années, l'entreprise s'est beaucoup engagée dans le développement durable. Cela a sans doute beaucoup contribué pour revenir un peu sur le sujet d'aujourd'hui à la performance de cette entreprise.

Pourquoi l'entreprise s'est-elle ainsi engagée ? Il y a plusieurs raisons. Certaines sont objectives. D'autres tiennent plus au profil et à la personnalité des dirigeants de l'entreprise. Sur les raisons objectives, nous évoluons dans un secteur un peu particulier, celui du textile et de l'habillement. Il est totalement mondialisé et sensible pour ne pas dire risqué sur le plan de l'éthique, de la santé et de l'environnement. Une autre raison est plutôt liée à la volonté des dirigeants d'anticiper les évolutions plutôt que de les subir. Le développement durable et la RSE ont été considérés plutôt comme une opportunité qu'une contrainte avec une vraie vision. Les dirigeants ont considéré et espéré que la RSE pourrait contribuer à la performance de l'entreprise. Même quand on en est convaincu, cela ne se décrète pas.

Comment a-t-on procédé pour le décliner en interne pour essayer d'être le plus pertinent possible et le plus efficace ? Quelques exemples en matière de politique RH et de management. On a beaucoup joué sur la responsabilisation. Même si cette démarche est transversale et touche l'entreprise en profondeur, elle est plutôt fédératrice parce qu'on est sur des logiques à moyen et long terme. Pour que chacun s'approprie la démarche, il faut qu'au quotidien elle repose sur des actions concrètes.

Nous avons beaucoup responsabilisé les directions fonctionnelles, notamment en matière de pilotage. Plutôt que de leur imposer un travail supplémentaire qui, par définition, aurait été mal vécu, parce que subi, on leur a demandé de définir leurs propres indicateurs. C'est eux qui les ont choisis. C'est pour cette raison qu'ils les suivent plutôt bien et qu'on obtient des résultats assez positifs dans tous les domaines. Je pense notamment au domaine social. C'est le pilier, et il doit le rester, d'une démarche solide de responsabilité sociétale. On a utilisé des outils assez classiques comme la formation, notamment en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier sur l'ergonomie des postes avec un rôle majeur du CHSCT qui est extrêmement impliqué dans l'entreprise sur ces thématiques. On a vraiment pu avancer de façon très concrète et significative. Cela a sans doute beaucoup contribué à la performance sociale et sociétale de l'entreprise.

Autre point dans notre univers, celui de la relation avec les fournisseurs. Je l'ai évoqué en introduction. Nous évoluons dans un secteur difficile, sensible, complexe et atomisé avec des risques qui sont extrêmement différents d'un fournisseur à l'autre en fonction de la position qu'il occupe dans la chaîne d'approvisionnement. Nous avons beaucoup accompagné nos fournisseurs dans cette démarche RSE en partageant les bonnes pratiques, en jouant un rôle d'appui et d'accompagnement.

La confiance n'empêche pas le contrôle et nous avons aussi mis en place une procédure de contrôle des sites de production. L'originalité de cette procédure vient du fait que ce n'est pas Armor Lux qui procède aux contrôles de ses sites de production, notamment ceux basés à l'étranger. On ne peut pas être juge et partie. Cette tâche a été confiée à un cabinet international, PWC. En dehors d'être un cabinet international présent dans 160 pays, ce cabinet a le grand mérite de ne pas connaître le textile. C'est ce qui nous intéressait afin d'éviter tout risque de collusion entre la certification qualité d'un produit et entre guillemets la conformité des sites de production avec les normes fondamentales de travail, en particulier les conventions fondamentales de l'OIT. Cela fait plus de dix que nous faisons cela. Nous avons constaté d'une part que, d'une évaluation à l'autre, les fournisseurs progressaient dans 90 % des cas, et d'autre part, nous n'avons pas constaté de non-conformité grave ou importante sur les

thématiques liées au respect des conventions fondamentales de l'OIT. Toute infraction aurait été rédhibitoire pour nous et pour certains de nos clients.

Dans l'ensemble, nous sommes dans une dynamique de progrès qui encourage nos fournisseurs à toujours faire un peu mieux en évitant l'écueil numéro un de ce type de démarche, c'est-à-dire de la considérer comme une sanction. Les fournisseurs pourraient aussi avoir l'impression de subir de nouveaux contrôles pilotés par leurs clients, en l'occurrence nous-mêmes. On a donc essayé d'éviter cette situation en étant nous-mêmes audités. Lorsqu'on audite nos fournisseurs, il faut au moins accepter d'être audité dans les mêmes conditions pour savoir ce que cela implique.

Cette démarche RSE est aujourd'hui vraiment cadrée et structurée sur les lignes directrices de la norme ISO 26000. Elle est intéressante, car elle fixe un cadre de référence pour une PME comme la nôtre qui a toujours besoin d'outils. Celui-ci en est un. Cette démarche a largement contribué et contribue encore à la performance globale de l'entreprise. Elle s'inscrit dans la durée. Ce qui est toujours intéressant.

Dernier point qui peut permettre d'introduire un débat qui aura lieu cet après-midi comme il me tient à cœur, je vais en parler. Il serait bon que les donneurs d'ordre qu'ils soient publics ou privés intègrent cette dimension RSE dans leurs appels d'offres et fassent en sorte que la RSE pondère de façon significative le prix. Aujourd'hui, à quelques exceptions près, on est encore assez loin de cet objectif. Merci.

M. Olivier FAVEREAU

Merci infiniment. J'avais un rôle un petit peu difficile. On a parcouru beaucoup de chemins puisqu'on est parti de la participation pour ouvrir sur la question de la responsabilité sociale des entreprises.

Nous avons dix minutes pour débattre. Nous avons un conflit de légitimité. Il serait légitime de donner la parole à Richard FREEMAN pour répondre à telle ou telle objection, mais il serait tout aussi légitime de permettre à l'assistance de s'exprimer. Comme il ne souhaite pas intervenir, avec l'accord de Richard FREEMAN, l'assistance a droit à l'intégralité des dix minutes.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Mme Mahua SARKAR, European Institutes of Advanced Studies

I had one comment and then one question. It sounded from the comments on Professor FREEMAN talk that the end at stake is not so much just profit-sharing, but power-sharing, and that is probably what Helena LOPES was meaning. The conference is around the issue of transformation of enterprise, and one of the trends that I see from my own work is that there is a tremendous dissent into contract work, I mean temporary contract work, and whether that is within countries or because it has been outsourced elsewhere, or it is bringing in contract workers from elsewhere. I was kind of curious that when we talk about profit-sharing and all of this, and really a lot of the conversation is still around very stable workforce when in fact the trend worldwide including in the mature economies is in certain kinds of contracting. So, may be some of you could talk about that.

M. Olivier FAVEREAU

Thank you, Edward LORENZ, et ensuite Dominique MEDA.

M. Edward LORENZ

It is a question for Richard and others as well. It relates to profit-sharing or share-ownership plus power, but there is of course a large literature which argues that it is really bundles of HR practices in combination with specific kinds of work organization that counts for performance anyway, so any one practice alone would have limited effects if out the other complementarily things. I think it might be a point to be raised.

Mme Dominique MEDA

Merci beaucoup. Je souhaitais revenir sur un point de l'exposé du Professeur FREEMAN sur la question de l'automatisation et de l'emploi puisque vous avez semblé penser que beaucoup d'emplois allaient disparaître avec l'automatisation. On a eu la fameuse étude de FREY et OSBORNE en 2013. Elle nous disait que 47 % des emplois allaient disparaître dans les dix ans à venir. Cette étude a tout de même été extrêmement critiquée, notamment parce que c'était un petit peu une étude en chambre et qu'elle ne prenait en considération ni les résistances éventuelles des travailleurs, ni des consommateurs ou l'organisation du travail. Très récemment, une autre étude qui a été reprise par l'OCDE parlait plutôt de 9 % d'emplois qui allaient disparaître plutôt que 47 %. C'est donc quelque chose de beaucoup moins important. Finalement, ne faites-vous pas la part belle au déterminisme technologique ?

M. Olivier FAVEREAU

Merci. On va peut-être arrêter cette série de questions. La générosité du Professeur FREEMAN a été récompensée. D'ailleurs, cela fait réfléchir sur l'efficacité de l'altruisme ! La plupart des remarques vous donnent l'occasion d'intervenir, et peut-être ensuite d'autres membres de la tribune souhaiteront également intervenir.

M. Richard B. FREEMAN

I will be very quick. Edward spoke about the complementarily things coming as bundles. About profit-sharing, you do it only if you are giving some responsibilities and the people can increase your profit by working together. It is an important mechanism, but it has to be accompanied by other things. The same thing is true of employee ownership which has to be done in that way.

I think that innovation is somewhat of a separable topic which was raised, but profit-sharing is not guaranteeing rapid growth and you have to have investments and R&D, etc. It is another chain of things again. You have got to transform more than just one element because you have to start some place and you cannot just change everything at once. That's not very successful and not a good idea.

There are two ways to have employee ownership. One way is the one Americans favoured; you have a collective trust in owning the shares on behalf of all of the workers. That sounds a little bit like this firm with the generational sharing. The other way is the British and most companies have something like this where you give a tax deduction and a tax protection if you buy some shares. The British are the most far-advanced in that. I think that the collective ownership is more successful. I have a friend, Vice-president in charge of computer share which runs many individual share-plans; she is struggling to

figure out how you can get the individual who bought the shares together as a collective to speak because it is just simply because any shareholder of any big company there is nothing you can do by yourself to move things; it has to be as a group. It is a very important element.

I am not critically impressed with these estimates of 40 % or whatever it is because I do think it will be different jobs created and the real issue is how this is going to show up in the wage distribution, and whether the new jobs created are going to be. It might be robots polishing shoes rather than robots doing the serious work. So, the idea that there would be massive unemployment may not take into account the comparable advantages; people have something that the robots cannot do. Robots are generally very specialized. There are purposed things, but all these purposed things may not be very remunerative skills. It is a question whether you are building robots as substitutes or people are building them with more ideas than they are to be complementing humans. She said that; it was a good comment. So, the biggest area for robotic firms in the US, it is a booming industry, is the State of Massachusetts. It is clear that there are a lot of jobs that will be created in robotic firms at the moment. There are machine-tools, and workers on these machine-tools. When the tools go they must do some replacement or things for workers, but there is production step back, that is important to.

Mme Helena LOPES

About the question on the rising precarious work, the ownership of shares and profit-sharing is surely a good solution. I mean a possible partial solution. I think that Richard FREEMAN mentioned that it decreased turnover. It seems to be evident that this is a good thing. I think it also shows that something is wrong with employment as it now stands because all these running away from the formal sector and we also had evidence on the shrinking of the formal sector. It shows that something is wrong and something has to be done. I think that at the level of employment law, I have no idea of what can be done, but protection for workers must encompass very different types of contract with employers and something of this kind.

M. Olivier FAVEREAU

Merci. Sur cette remarque, se terminent les deux sessions du matin. Merci à vous.

III. L'entreprise transnationale et les normes internationales du travail

Modérateur

M. Alain SUPIOT, Collège de France

- **Mme Adelle BLACKETT**, McGill University
- **M. Jean-Philippe ROBÉ**, Avocat
- **M. Udo REHFELDT**, IRES
- **M. Jean-Luc DELENNE**, Groupe Carrefour
- **Mme Yu ZHENG**, Université de Londres

M. Alain SUPIOT

Nous allons reprendre nos travaux avec comme ce matin deux sessions. Je m'attendais à ce qu'il n'y ait plus personne puisque cette session va être consacrée à des questions juridiques. Je vous félicite donc de tenir bon. Cette session va plutôt porter sur la question des normes, l'entreprise transnationale et les normes internationales du travail. Il y aura une autre session appelée discussions politiques. La ministre du Travail nous rejoindra pendant cette dernière session. Elle clôturera l'après-midi.

Nous allons essayer de faire en sorte d'avoir du temps pour des échanges avec vous. Nos invités ont bien voulu s'engager, je ne sais pas si c'est un engagement juridique, à respecter les quinze minutes de présentation chacun. Nous allons commencer en écoutant Madame Adelle BLACKETT. Elle est professeure à McGill University. C'est une des meilleures spécialistes de droit international du travail. Elle a notamment publié avec Madame TREBILCOCK « *Research Handbook on Transnational Labour Law* ». C'est paru chez Edward Elgar Publishing Ltd. Adelle, vous avez la parole pour quinze minutes.

Mme Adelle BLACKETT

Bonjour. Je vous remercie infiniment pour votre invitation à participer à ces entretiens et je suis ravie d'être ici aujourd'hui pour vous présenter les grandes lignes d'un nouveau projet de recherche que je démarre avec la Fondation Pierre Elliott Trudeau au Canada. Ce projet porte sur l'avenir transnational du droit international du travail. Ce projet vise à célébrer le centenaire de l'OIT pour répondre à l'invitation du Directeur général et à proposer des réflexions sur l'avenir du travail, et aussi l'avenir des normes.

J'ai préparé une présentation PowerPoint. Je vais commencer avec les personnes qui sont engagées au nom de la justice sociale qui, selon Nicolas VALTICOS et Geraldo von POTOBSKY, est la force la plus puissante dans le développement du droit international du travail. Néanmoins, elles acceptent l'idée d'une ambivalence qui a émergé dans un champ d'analyse dite transnationale, donc sur le droit du travail transnational.

Cette préoccupation vise à suggérer que cela nous oblige à abandonner une norme hiérarchique juridique bien connue, une norme ou une compréhension du monde juridique qui passe par ce triangle représentant les normes fabriquées par les États à l'international et qui sont imposées dans la législation nationale où tout fonctionne de façon classique.

Dans un texte sur la densification normative, Mireille DELMAS-MARTY présente l'avocat dans un rôle d'architecte du droit international et du droit du travail national, et elle juxtapose son rôle à celui du paysagiste. Elle prend comme point de départ l'œuvre de Gilles CLEMENT, paysagiste-jardinier et

auteur, pour calquer la vision de l'architecte sur le travail qui, pour lui, est représenté par ce bâtiment que l'on aperçoit à l'horizon. Pour le paysagiste, le travail commence sur un autre terrain.

Ce jardin peut parfois être oublié. Les dynamiques du droit peuvent être densifiées, parfois être rendues plus fluides. Elles peuvent aussi tout simplement être délaissées et redevenir forêts. Dans cette métaphore, on a une vision d'un même espace juridique, mais sur lequel on agit autrement. Je voulais souligner cette juxtaposition par cette métaphore afin de réfléchir à cette ambivalence pour appréhender le droit international du travail de façon différente à ce que nous sommes habitués à voir.

Première observation, le paysagiste est d'abord un observateur. En observant, on peut réussir à abandonner une logique par laquelle, quand, à l'horizon, se présente quelque chose qu'on ne reconnaît pas, on va continuer à fabriquer des lois, regarder éventuellement de façon élargie et même réexaminer certains dogmes. Les entreprises transnationales sont sur l'horizon. Elles sont sur ce terrain que nous regardons. Elles incarnent un paradoxe au centre de la photo. Elles sont partout. Elles ont énormément de pouvoir même s'il faut comprendre ce pouvoir de façon différenciée. Les présentations de ce matin y contribuent. Ce sont des vecteurs d'investissement d'emplois un peu partout à travers le monde. Leurs revenus sont parfois plus importants que le produit national brut de certains États. On le sait, mais on réalise aussi que les entreprises nationales ont cette capacité de nous rapprocher, même si ce n'est que dans l'imaginaire, par le fruit qu'on mange, le vêtement qu'on porte, et dans certains cas, de plus en plus par les services reçus, même les services de soin à la maison organisés par des entreprises transnationales provenant d'autres secteurs. Il y a cette capacité à échapper à une façon de concevoir le monde à laquelle nous sommes habitués, mais c'est aussi une façon de nous rapprocher et de rendre certaines questions de justice sociale plus présentes et plus immédiates, et ce, dans une période où on pourrait aussi dire que les multinationales peuvent échapper aux règles de certains États, ou ne pas les trouver les règles de certains applicables, et ainsi prendre leurs distances.

Le paysagiste est aussi jardinier, c'est-à-dire un acteur qui contribue à mettre le paysage en mouvement. Je voudrais insister sur la notion de mouvement. Les multinationales nous permettent de comprendre à quel point l'architecture contemporaine présente certaines insuffisances, et aussi à quel point certains États construisent sur ce nouveau terrain, dans ce paysage qui permet justement à certaines entreprises d'avoir un espace d'action plus large. Ce constat nous permet aussi d'apercevoir les limites de la notion étatique westphalienne. Cette notion n'a jamais été forcément la seule chose à l'horizon. Elle n'a jamais pu capter toute la diversité existante.

Je vous donne un autre exemple basé sur une publication récente écrite par une historienne d'art, une de mes collègues Charmaine NELSON qui étudie les paysages tels qu'ils ont été peints au XIXe siècle. Ce très beau paysage que vous pouvez voir est un paysage de Jamaïque. Normalement, au début du XIXe siècle, il aurait été rempli de travailleurs esclaves. Cela a demandé énormément d'efforts pour construire un paysage dépourvu d'esclaves, et construire un paysage calme et ordonné. Ceci souligne qu'il est parfois important d'examiner les limites du modèle représenté, et surtout un modèle applicable aux autres parties du monde.

Une des forces du droit du travail transnational est cet autre regard moins romantique de la division du monde de la régulation du travail. Comme Nancy FRASER nous y invite, c'est de changer un peu le cadre dans lequel nous analysons la justice sociale. Autrement dit, être prêt à reconnaître que parfois la justice sociale passe par d'autres niveaux de gouvernance, et, potentiellement, ces niveaux impliquent aussi de construire le transnational. Comme Alain SUPLOT l'indique, la justice sociale et l'esprit de

Philadelphie restent tout aussi importants aujourd'hui qu'ils ont pu l'être en 1944 lors de l'adoption de la déclaration de Philadelphie, et aussi en 1919 quand l'OIT a été créée.

Pour ce projet de recherche, j'essaye, à travers cette analyse du terrain juridique, de proposer une typologie d'usage ou d'avenir transnational du droit international du travail. Le premier serait d'imaginer que le droit international du travail peut densifier le contenu normatif dans des contextes transnationaux émergents. C'est peut-être l'usage auquel pensent le plus souvent la plupart des personnes quand elles pensent au droit du travail transnational. On peut évoquer certains exemples très typiques basés sur l'étude de l'OIT au niveau des accords de libre-échange. Sur 186 accords en vigueur en 2009, 35 accords contenaient des dispositions liées au travail, et ce, en comparaison avec seulement 4 accords en 1995.

Certes, il y a une certaine répétition dans les formes de ces accords – un chapitre ou un accord connexe sur le travail. Mais malheureusement, ce n'est pas forcément évident que ces formes mènent à des changements significatifs dans l'analyse de l'interface entre le travail et le commerce. Je suis parmi ceux qui pensent que, dans le cadre de l'ALENA, cet accord nous a permis d'accroître le travail dans un certain nombre de cas, mais cela ne s'inscrit pas dans le long terme. L'attention doit se tourner sur l'interface. On voit la nécessité de cette interface revenir dans les débats autour du partenariat transpacifique, et en Europe, avec l'accord entre l'Union européenne et le Canada. Dans ce contexte, il y a une certaine densification. On pourrait dire que le droit international du travail prend une certaine place, mais les résultats sont assez mitigés.

Je ne parlerai pas des accords-cadres car un autre intervenant de ce panel va aborder cette question en détail. Je souhaite évoquer la norme ISO 26000 et souligner l'apport normatif de cet outil, et rappeler le rôle de l'OIT dans la négociation. Elle a pris sa place dans la construction d'une initiative de ce genre. Il est certain qu'une initiative comme ISO 26000 conserve le produit comme le centre de la réglementation, mais autour, il y a toute une densification du cadre d'analyse qui entoure ce projet. De façon similaire, on le voit avec l'accord du Bangladesh sur cinq ans qui implique deux fédérations syndicales globales et 170 entreprises. Il y a un mouvement. Il faut aussi sérieusement questionner le rôle de l'État local pour les initiatives de ce genre, autrement dit, dans un contexte où énormément de questions se posent autour de la prise en charge démocratique de l'État, peut-on aboutir à un résultat qui respecte largement les normes internationales du travail ? Cependant, il y a un mouvement dans ce contexte, et de façon similaire, j'évoquerai simplement l'accord suite au feu majeure de l'usine Baldi au Pakistan qui a été négocié par le BIT cet été, en grande partie sur cette prise de légitimité à travers une norme internationale du travail et une invitation du gouvernement allemand. On voit une certaine densification, mais on voit aussi qu'il n'y a pas de ligne directe. On constate une fluidité et qu'il est possible que ces mesures aillent dans un autre sens. Si on a besoin d'un autre exemple, permettez-moi de mentionner la Banque mondiale qui a récemment pris la décision, malgré la participation de l'OIT, malgré les négociations, de retirer toute référence aux normes fondamentales internationales du travail dans son nouveau cadre environnemental et social du 4 août 2016.

La deuxième typologie est autour des acteurs alternatifs qui s'organisent sur le plan transnational et qui s'approprient le droit international du travail et même participent à la construction du droit international du travail pour favoriser une convergence sur le plan national et une convergence à travers une série d'autres acteurs. On pourrait me dire que cet usage est celui qui se rapproche le plus près des hiérarchies traditionnelles de normes, et donc cela ressemble à un usage qui sera de construire des bâtiments plutôt que de regarder plus largement le terrain. Cela évoque une série d'acteurs qui ne sont pas forcément

reconnus dans le tripartisme traditionnel, mais ils trouvent dans l'œuvre de l'OIT, et dans ses actions, un espace qui permet de construire ou de densifier l'univers transnational.

Je pourrais évoquer de nombreuses initiatives, y compris éventuellement, même si je ne suis pas une spécialiste du droit français, la modification du Code de commerce qui vise la responsabilité de vigilance des sociétés mères à l'étranger. Mais je préfère m'attarder plutôt sur quelque chose qui peut ne pas sembler tout de suite avoir une pertinence pour les organisations transnationales, c'est la convention 189 de l'OIT et les recommandations 101 sur les travailleurs et travailleuses domestiques. Cette population représente 53 millions de personnes dans le monde et concerne les agences transnationales qui organisent les services en Europe et en dehors d'Europe. Cette industrie est croissante dans l'économie dite tertiaire. Cette industrie est aussi activement engagée dans la financiarisation de ses avoirs. Le seul message que je souhaite faire passer est que la norme internationale du travail a pu être construite en raison de la construction d'un mouvement transnational de travailleurs et de travailleuses domestiques. Une norme internationale s'est développée avec la pleine participation de ces personnes souvent marginalisées. Cela a généré tout un mouvement de réformes juridiques dans divers pays, et de ratifications de la Convention 189 à l'OIT. Il est important d'insister sur le fait que les réformes ont eu lieu dans les pratiques de pays, et qu'on assiste à une convergence de normativité sur le travail domestique dans le sens des normes internationales du travail.

La troisième typologie concerne l'espace créé par l'OIT pour permettre qu'une densification normative se concrétise. Dans ce contexte, j'aimerais parler de l'initiative transnationale dite *Better Work and Better Factories* qui concerne le secteur du textile dans certains des pays les plus pauvres et les plus fragiles du monde, grâce à un programme d'amélioration continue basé sur les normes fondamentales internationales du travail, ce cadre étant adopté ou ratifié par les pays. Cette initiative vise à surveiller de façon continue et informer les participants sur la manière d'améliorer les conditions de travail dans les usines. Des rapports continus se sont créés. L'OIT est pleinement impliquée dans cette démarche, mais il y a un volet que ce genre d'initiative pourrait permettre parce que sectoriel, parce que cela pourrait permettre de répondre à la difficulté pour chaque État, même petit, dans une industrie hautement volatile d'arriver à des discussions sur la question qui n'est pas posée bien qu'elle soit très présente, c'est-à-dire le niveau de salaire. Sans entrer dans une logique qui néglige l'importance de la productivité et de l'avantage comparé, de quelle manière l'OIT pourrait-elle agir de façon sectorielle. Elle a commencé à le faire dans certaines discussions dans ce secteur, à aborder de façon transnationale, transversale, une réelle question qui permettrait à l'institution de faire autre chose.

Je vais conclure avec cette image de la première dame des Etats-Unis, Michelle OBAMA dans son jardin productrice de nourriture saine, entourée d'enfants, parce que je suis déjà nostalgique. C'est un jardin productif et reproductif qui est central. Il ne nous fait pas oublier l'État et surtout le pouvoir de certains États, mais l'image met aussi l'accent sur la possibilité de cultiver d'autres façons d'agir dans le monde sur le plan transnational. Je conclus avec cette petite suggestion modeste pour l'OIT quand elle traite de l'avenir transnational du droit international du travail. Merci beaucoup.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup. Sur la métaphore du paysage, je voulais mentionner ici les remarques très profondes qui sont faites en France par un de nos meilleurs géographes, Augustin BERQUE, spécialiste de l'urbanisme dans le monde oriental. Il est frappé par l'invention du paysage. C'est une façon de mettre le monde à distance. Cela s'est accompagné partout par ce qu'il appelle la forclusion du travail : pour

que le lord britannique puisse jouir du paysage, il faut évacuer le travail. Donc, le travail qui est en réalité ce qui fabrique le paysage et ce qui humanise la terre depuis les origines, est, dans cette représentation, évacué. C'est une occasion de souligner les liens substantiels qui unissent les questions sociales et environnementales. Nous sommes obligés de faire retour sur cette position pour comprendre l'unité de ces problèmes. Merci encore. Je suis confus de devoir être ainsi le gardien des horloges, mais c'est une manière de justice sociale de défendre le temps de ceux qui n'ont pas encore parlé. Cela s'adresse à la fois en crédit et en débit à Jean-Philippe ROBÉ à qui je passe maintenant la parole.

M. Jean-Philippe ROBÉ

Dans ma présentation, comme Adelle BLACKETT, je vais vous parler d'architecture. Le thème de la journée est « mutations et diversité des entreprises ». Mon thème de recherche depuis quelques décennies porte sur les entreprises et la mutation de ce que j'appelle le système de pouvoir.

Aujourd'hui, avec la globalisation, le système de pouvoir existe à l'échelle globale. Je vais m'intéresser aujourd'hui à la position de l'entreprise dans ce système de pouvoir-monde, et au rôle qu'elle joue dans sa mutation, et ce qui l'a fait muter elle-même. C'est ce processus que je vais évoquer.

Il s'agit pour nous de comprendre la position de l'entreprise dans le système de pouvoir-monde, et pour cela, on a un passage obligé, problématique, celui de la compréhension de l'entreprise. Il faut développer une étude analytique de l'entreprise. Elle passe en fait par une analyse de type généalogique et de type génétique. L'entreprise est quelque chose d'extraordinairement difficile à comprendre dans tous les domaines des sciences sociales. C'est singulièrement le cas pour les juristes. C'est une institution très problématique parce qu'elle est incontournable en droit des affaires comme en droit des sociétés. C'est en fait l'ensemble du droit qui s'intéresse à la vie économique où la présence de l'entreprise est permanente. Le mot est utilisé avec une polysémie invraisemblable dans de très nombreux textes. Depuis très longtemps, les juristes ont essayé de développer une compréhension analytique de ce qu'est l'entreprise, mais elle leur échappe. Elle est à la fois incontournable et impensable.

Elle est impensable du fait de la structure même de notre système juridique. Si on se souvient du triangle qu'Adelle a présenté, au milieu du triangle, on aurait une ligne horizontale, celle des États. C'est le système des traités de Westphalie de 1648. C'est-à-dire la naissance de l'État comme organisation souveraine en droit international public. Cela a d'abord concerné la surface de l'Europe, puis la surface de la planète qui a été progressivement couverte par ces institutions que sont les États. Dans ce que j'ai dit, une chose est à retenir : l'État est au départ une institution européenne. Ce n'est pas du tout quelque chose de naturel qui existait spontanément ailleurs dans le monde. C'est un phénomène qui s'est développé en Europe et a ensuite été étendu.

Au moment du traité de Westphalie, il y avait une vingtaine d'États en Europe. Aujourd'hui, au niveau de l'ONU, le nombre d'États s'élève à plus de 220 États. Ce nombre n'a cessé de croître avec le phénomène de la colonisation, et de la décolonisation, qui a entraîné la naissance de nouveaux États. Dans ce processus, il faut comprendre que si la décolonisation politique a bien eu lieu, la colonisation juridique est restée. La partie du monde qui n'était pas structurée autour de l'État s'est trouvée tenue de se structurer autour de cette institution obligatoire si on veut participer, notamment aux organisations internationales de droit public qui constituent dans cette structure westphalienne du système de pouvoir l'étage supérieur des organisations internationales publiques. Elles sont créées par les États qui ont cette

position axiale dans la pyramide. En dessous, on trouve le secteur de la vie civile, le secteur qu'on pourrait qualifier de « privé ».

Dans cette structuration westphalienne des États, initialement dans leur développement, et singulièrement au moment de leur constitutionnalisation à la fin du XVIII^e siècle et au début du XIX^e siècle, dans cette architecture générale, l'entreprise n'a pas de rôle à jouer. Le cas topique est celui de la France avec la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et le régime du Code civil. On l'oublie souvent, mais la Révolution française a détruit tous les corps intermédiaires qui existaient entre l'individu et l'institution étatique.

À l'école, on nous apprend l'existence des trois ordres. Mais il y avait aussi toute une organisation de l'industrie et du commerce qui passait par un système corporatif qui avait certainement des défauts, et aussi quelques qualités. Dans le système juridique officiel on avait une pluralité d'ordres juridiques. On avait l'ordre juridique de l'État, mais on avait aussi un ensemble d'ordres intermédiaires qui étaient ni vraiment publics, ni vraiment privés. Ils défendaient des intérêts collectifs et avaient des droits. L'individu, d'une certaine manière, n'était que le bénéficiaire indirect des droits des institutions ou des corps auxquels il participait.

La Révolution française avec toutes les choses positives qu'elle a apportées a entraîné la suppression des corps en 1791. Au sortir de la Révolution, on se retrouve avec le système du Code civil où fondamentalement on a deux instruments juridiques pour structurer la vie économique : le contrat et le droit de propriété. C'est donc une vision individualiste où entre l'individu et son intérêt personnel il n'y a rien qui le sépare de l'État et de l'intérêt général. C'est une vision dans laquelle on ne voit pas bien de quelle manière on pourrait penser l'entreprise. D'une certaine façon, le problème ne se pose pas puisqu'à cette époque on vit dans une société essentiellement rurale. Donc, cette dichotomie de l'individualisme et de l'État, de la propriété, du pouvoir et de l'autonomie de la loi, dans ce contexte économique, pourquoi pas ?

Cependant, il s'est produit un phénomène que nous connaissons tous, celui de l'industrialisation. C'est l'aspect économique des choses. Mais juridiquement, il s'est passé un cataclysme peu connu parce que peu révélé et peu compris dans ses conséquences fondamentales, c'est le développement du droit de la société par actions. Le droit de la société par actions, aujourd'hui, est quelque chose d'une banalité infinie. Cela n'a que peu d'intérêt. C'est une pure technique juridique pour concentrer du capital. Mais au début du XIX^e siècle, constituer une société par actions est pénalement répréhensible, sauf si on suit un certain nombre de procédures qui, partout, sont extraordinairement rigides. Ce n'est pas uniquement un phénomène français. On le retrouve aux États-Unis, et partout en Europe.

Pour créer une société par actions, il faut la plupart du temps une loi. C'est vrai aux États-Unis. Je passe rapidement sur l'histoire de ce pays parce qu'elle est assez connue. Le domaine du droit des sociétés aux États-Unis relève de la compétence des États. Quand une société est constituée dans un État, elle peut avoir des activités économiques ailleurs. Les États américains sont donc entrés dans une concurrence pour fournir un droit favorable aux entreprises, mais avec beaucoup de freins. Politiquement, on savait qu'il était compliqué d'accepter le développement de ces sociétés. C'était la voie ouverte à la concentration, à la naissance de pouvoirs privés, et donc à la naissance de contre-pouvoirs. Les politiques étaient donc très réservés sur ces domaines. Le public y était très opposé.

Si on prend le régime français, le Code de commerce de 1807 connaît la société par actions. Mais pour

la créer, au terme d'une procédure qui peut durer entre deux et trois ans, il faut un décret en Conseil d'État. Cette création est devenue aujourd'hui tout à fait banale, mais à l'origine c'était quelque chose de très restreint. Le Conseil d'État n'acceptait la constitution de sociétés par actions que si elles présentaient un intérêt général. Dans le dossier présenté au Conseil d'État, il faut arriver à mettre en évidence un intérêt général, la concentration du capital pour construire un canal, ou construire les chemins de fer, qui sera le grand cheval de bataille du développement du droit des sociétés. Il faut de bonnes raisons qui tiennent au développement économique, le fait que des individus séparément ne peuvent pas arriver à concentrer suffisamment de capital pour créer ces grands équipements. Sans cela, le Conseil d'État refuse ce qu'il voit comme un privilège très problématique, celui de la responsabilité limitée liée au développement du droit des sociétés par actions.

Il s'est passé en Europe quelque chose de très similaire à ce qui s'est passé aux États-Unis. Avec le développement des traités de libre-échange, les entreprises ont pu se faire concurrence d'un marché à l'autre. Les bénéficiaires d'un droit du travail qui se libérait, face à cette concurrence d'autres pays qui bénéficiaient d'un droit des sociétés plus favorable, ont entraîné une libéralisation. On s'est donc retrouvé d'une manière un peu plus complexe dans les mêmes mécanismes qu'aux États-Unis. On s'est retrouvé également avec une course vers le bas, et une course vers cette libéralisation du droit des sociétés. C'était vu par certains comme quelque chose de potentiellement très dangereux, mais il était très difficile de résister parce que cela se faisait ailleurs et le développement économique l'imposait.

Ceci veut aussi dire que les grandes entreprises permises par la concentration du capital, rendues possible par le développement du droit des sociétés par actions étaient pensées, ne continuent à être pensées, que dans le cadre du droit libéral. Elles continuent à être pensées dans le cadre du contrat. Nos amis économistes pensent à tort que l'entreprise est un réseau de contrats. Ce n'est pas le cas, c'est autre chose. Certains disent que c'est un rassemblement de droits de propriété. C'est plus compliqué que cela encore. Il y a une dimension organisationnelle. Comme les juristes ne leur offrent pas une autre façon de penser que cette manière libérale de voir l'entreprise, on trouve ce mode de réflexion transpirer chez les économistes.

C'est aussi cette inexistence de l'entreprise, cette impossibilité de l'existence de l'entreprise dans ce droit, avec son architecture, qui laisse grande ouverte la porte aux manipulations idéologiques. Une entreprise n'est pas un objet de droit puisqu'elle n'existe pas en droit. Ce n'est pas non plus une personne morale. On le sait, la personne morale, c'est la société commerciale et, pour ce qui nous intéresse aujourd'hui, la société par actions. Donc, l'entreprise n'est pas une personne morale. Ce n'est pas un objet de droit. Comme ce n'est pas un objet de droit, on ne peut pas en être propriétaire. Pourtant, quelle est l'idéologie dominante actuellement ?

C'est l'idéologie actionnariale au titre de laquelle les actionnaires seraient propriétaires, et donc les mandataires sociaux devraient maximiser l'intérêt des propriétaires parce qu'ils ne seraient jamais que les mandataires des propriétaires. C'est de la pure manipulation idéologique parce que cela ne correspond pas à la réalité juridique. Si vous prenez une grande entreprise structurée grâce au droit des sociétés par actions, et en fait pour les plus grandes d'entre elles, un groupe de sociétés, les mandataires sociaux sont des mandataires de la société. Ils doivent gérer l'entreprise et la société dans l'intérêt social. Il n'est écrit nulle part que l'intérêt social soit l'intérêt des actionnaires. Ils ne sont certainement pas les mandataires des actionnaires, ils sont les mandataires sociaux. Quant aux actionnaires, si on est précis juridiquement, ils ne sont certainement pas propriétaires de l'entreprise. On l'a dit, ce n'est pas un objet de droit. Ils ne peuvent être que propriétaires d'objets de droit, et les objets de droit en question dont ils

sont propriétaires ont un nom, ce sont les actions. Certains disent « Cela revient au même ». Non, cela ne revient pas au même parce qu'un propriétaire est quelqu'un de responsable. Un propriétaire de sa voiture, de sa chemise ou de ses stylos à bille en est responsable. Si des dommages sont causés par vos biens, vous devrez payer. Avec un peu de chance, vous êtes assuré, mais juridiquement vous êtes responsable. Or, il est tout de même difficile d'imaginer qu'on puisse être à la fois propriétaire d'un bien, et de ne pas subir les conséquences des dommages que ce bien peut générer. C'est un des problèmes avec l'entreprise.

L'alternative est relativement simple. Un courant ancien qui a analysé le système juridique d'avant la Révolution française, a perduré dans le temps, mais de manière totalement marginale. C'est celui du pluralisme juridique. Il consiste à dire qu'il faut se méfier du droit positif parce qu'il prétend beaucoup, mais délivre peu. Il prétend beaucoup parce qu'il prétend avoir le monopole du droit. Au XIXe siècle, on ne m'aurait jamais mis à cette tribune. C'est déjà difficile à imaginer aujourd'hui, mais à l'époque cela aurait vraiment été tout à fait impossible. Contester le fait que l'État a le monopole du droit est possible aujourd'hui parce qu'on réalise que les choses ne fonctionnent pas comme elles sont censées fonctionner. Donc, on essaye de trouver d'autres manières de comprendre. Le pluralisme juridique dit que dans toute société, toute organisation, tout sous-groupe crée son propre droit. L'État n'est qu'un des groupes sociaux. Tous les autres sous-groupes créent leur propre droit. Quel que soit ce que dit le droit officiel, vous avez toujours une pluralité juridique.

Dans le schéma d'analyse que je propose, l'entreprise doit être considérée comme un ordre juridique. C'est un lieu de pouvoir qui crée une forme de normativité. Ce lieu de pouvoir est organisé comme une institution politique. Elle prend des décisions politiques. Elle est avant tout une institution politique. Ce n'est pas notre mode de pensée classique. Le politique est du domaine de l'État. Le domaine privé, c'est le domaine de la propriété, de l'autonomie, du secret. L'entreprise prend aussi des décisions politiques. Ce sont des décisions politiques d'investissement, de rémunération, elle prend des décisions dans tous les domaines. Elle est en relation de concurrence-coopération avec l'État. Cela a toujours été vrai même quand l'économie n'était pas globalisée. Ce qui change tout, c'est la globalisation de l'économie et la globalisation des entreprises. Cette relation de concurrence-coopération entreprise-État fonctionnait à peu près dans le cadre d'une économie à peu près fermée. Elle fonctionnait parce qu'en cas de dysfonctionnement on créait des lois. On venait internaliser les externalités négatives par de nouvelles normes. On créait le droit du travail. On créait le droit de l'environnement. On a créé toutes ces branches du droit qui sont des branches de droit modernes. Ce sont des droits de réaction au développement de la puissance des entreprises dans le cadre dont j'ai parlé.

Face à un univers qui se globalise, où les États sont mis en concurrence les uns contre les autres, où il y a une crise fiscale, une crise de la dette, donc une crise des moyens mis à la disposition des instances publiques, on est obligé de penser différemment la structure du système de pouvoir. On est obligé de penser les entreprises comme des systèmes politiques et juridiques, et c'est le message que je veux adresser à l'OIT : on est obligé de penser l'entreprise comme un vecteur de normes. Cela a été évoqué ce matin, une entreprise implantée mondialement contrôlait ses sous-traitants pour s'assurer que les normes fondamentales de l'OIT étaient bien appliquées. C'est censé passer par les États, mais cette entreprise s'en moque. Les États l'ont fait ou ils ne l'ont pas fait. Où est le problème ? Je le fais en tant qu'entreprise. Je décide d'appliquer cette norme que je n'ai pas décidée parce que je n'ai pas compétence en la matière, mais je suis le vecteur de la projection de cette norme sur d'autres territoires. C'est fait aujourd'hui sur une base volontaire. Cela pourrait progressivement être fait sur une base moins

volontaire, avec la mise en jeu de la responsabilité de ceux qui n'exerceraient pas leur pouvoir d'une manière responsable. Merci pour votre attention.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup pour cet exposé, la performance étant là aussi réalisée en peu de temps. Je recommande chaleureusement à ceux qui voudraient prendre connaissance de façon plus extensive du travail pionnier de Jean-Philippe ROBÉ, le livre qu'il a publié en 2015 sous le titre, *le temps du monde de l'entreprise* aux éditions Dalloz. En vous écoutant, Jean-Philippe, je pensais à Santi ROMANO. C'est un juriste italien. C'est le premier à avoir levé l'étendard du pluralisme juridique. Il a écrit un livre qui est classique, réédité régulièrement, sur les ordres juridiques. La première chose qui lui vient à l'esprit comme exemple d'ordre juridique non étatique c'est la mafia. C'est assez amusant quand on relit cela. C'était en 1925. Dans la tension qui peut exister entre l'État fixant des règles, l'entreprise agissant sous l'égide d'un État, et obéissant aux règles et disant alors « Qu'on ne m'en demande pas plus », ce qui est tout de même assez raisonnable. Je paye mes impôts. Je respecte le droit du travail. Je respecte le droit de l'environnement. Ne m'en demandez pas plus. Aujourd'hui, l'entreprise accédant à un ordre international se voit en charge de fixer une législation d'entreprise sociale, environnementale, elle a donc des responsabilités nouvelles, mais elle ne peut pas à ce moment-là échapper à des responsabilités. S'il y a moins de règles, il y a plus de responsabilités. Pour que cette responsabilité ait du sens, cela suppose des instances devant lesquelles on puisse poursuivre ces entreprises. Là se pose le problème notamment du rôle de l'OIT. L'OIT a-t-elle vocation à être cette instance où en cas de contestation sur la mise en œuvre des engagements de responsabilité, il puisse y avoir un fort, comme disent les juristes, devant lequel on peut se tourner ? J'essaye de noter au passage des choses qui pourraient être utiles pour l'OIT, vous ne m'en voudrez pas. Vous avez peut-être aussi compris que l'ordre des interventions a été savamment réglé. Nous sommes partis d'un panorama paysager. Ensuite, nous nous sommes centrés sur le travail. Maintenant, je pense qu'avec Udo REHFELDT, chercheur à l'Institut de recherche économique et sociale, nous allons encore zoomer davantage sur ces instruments juridiques dont se dotent les entreprises.

M. Udo REHFELDT

Merci beaucoup pour cette invitation, d'autant plus, il me semble, que je suis probablement un des rares non-juristes dans cette session. Alain SUPIOT a dit que nous allions traiter un sujet juridique avec les relations entre les entreprises multinationales et les normes du travail. Dans cette relation, les accords-cadres internationaux jouent un rôle important. Ces accords-cadres ont une dimension juridique, mais ils ont aussi une dimension politique et sociologique. Je vais essayer de traiter l'ensemble de cette dimension en espérant de ne pas faire trop d'erreurs dans la dimension juridique de ce sujet. Je vais commencer par une question.

En quoi consiste un accord-cadre international ? Un accord-cadre international est un accord entre une entreprise transnationale et une Fédération syndicale internationale. Ce sont les Fédérations syndicales internationales qui ont donné elles-mêmes cette définition. Ces Fédérations syndicales internationales s'appelaient autrefois les secrétariats professionnels internationaux. En anglais, ils s'appellent maintenant Global Union Federations. Comme ils ont maintenant en anglais le mot global dans leur intitulé alors que précédemment ils avaient seulement un intitulé international, on appelle aussi ces accords-cadres internationaux plus fréquemment les accords-cadres mondiaux. Mondial est la traduction française de global. Ne vous laissez pas perturber si vous trouvez aussi cet intitulé dans la

littérature.

Il s'agit en fait d'une variante d'un objet plus large qu'on appelle maintenant dans la littérature un accord d'entreprise transnational. Il existe un autre type d'accord très important à côté de l'accord-cadre international, l'accord-cadre européen. Tout de suite, on peut se demander la raison de ce terme d'accord-cadre. En principe, un accord-cadre national est un accord qui est ensuite décliné à un niveau inférieur. Cela suppose qu'il y ait une obligation de signer des accords nationaux de mise en œuvre. En fait, très peu de ces accords-cadres contiennent cette obligation. Néanmoins, cette appellation est entrée dans les mœurs. Je continue donc à l'utiliser.

J'ai déjà dit que les Fédérations syndicales internationales ont elles-mêmes créé ce terme. Elles ont aussi créé en 1998 un modèle commun pour la signature d'un accord-cadre dans lequel ils ont émis les conditions qu'un tel accord-cadre devait remplir pour être signé par une Fédération syndicale internationale. Le cœur de cette obligation est que cet accord doit reconnaître les normes de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Étant dans un colloque de l'OIT, je pensais que le terme de droit fondamental du travail aurait déjà été évoqué ce matin. Or, ce ne fut pas le cas.

Je vais donc essayer de rappeler brièvement ces droits fondamentaux de la déclaration de l'OIT de 1998. C'est le droit à la syndicalisation et à la négociation collective. C'est l'interdiction du travail des enfants, l'interdiction du travail forcé et l'interdiction de toute discrimination. J'espère ne pas en avoir oublié. Ces accords peuvent aussi traiter éventuellement d'autres thèmes, soit dans le même accord, soit une fois que l'entreprise a signé un accord-cadre de ce type, elle peut ensuite signer un autre accord-cadre sur un autre sujet. On a notamment des accords sur l'hygiène, la sécurité et le dialogue social. Certaines Fédérations internationales ont un peu durci les conditions nécessaires pour signer un accord. Par exemple, en 2014, la Fédération IndustriAll a ajouté la neutralité du management lors des campagnes de syndicalisation, et l'accès des représentants syndicaux aux différentes filiales de l'entreprise multinationale.

Quelles sont les motivations des partenaires dans un accord-cadre international ? Je vais commencer par le point de vue syndical. Il faut rappeler que les normes de l'OIT n'engagent que les États. Les normes n'engagent pas directement les entreprises. La deuxième motivation des organisations syndicales vient du fait qu'elles considèrent un accord négocié préférable au code unilatéral d'une entreprise au motif que l'accord-cadre serait plus engageant. Je ne suis toutefois pas sûr que d'un point de vue juridique un accord-cadre international soit véritablement plus contraignant qu'un code unilatéral. Une possibilité de le rendre juridiquement contraignant comme je l'ai déjà dit est qu'il soit cosigné par des acteurs nationaux ou locaux, ou qu'il soit mis en œuvre par un accord national ou local.

Une autre motivation tend aujourd'hui à disparaître un peu. Au départ, il y avait une rivalité entre les différentes Fédérations syndicales internationales pour savoir qui signait le plus grand nombre d'accords internationaux. Comme je l'ai dit, cette rivalité aujourd'hui est en diminution puisque les Fédérations syndicales internationales considèrent qu'il est plus important d'avoir des accords de qualité, et des accords suivis, qu'avoir un grand nombre de déclarations formelles.

D'autres objectifs sont maintenant très importants :

Un des objectifs figure dans les conditions d'IndustriAll. C'est explicitement mentionné. Il faudrait que l'accord couvre aussi les fournisseurs et les sous-traitants. Couvrir est un terme vague. Il faut un

engagement de la direction de l'entreprise multinationale d'engager aussi leurs sous-traitants et leurs fournisseurs.

Le deuxième objectif est d'utiliser ces accords, notamment pour développer la syndicalisation dans les endroits où il existe des freins, d'où la nécessité pour l'entreprise de reconnaître la liberté de syndicalisation et de prendre un engagement de neutralité dans les campagnes de syndicalisation.

Le troisième objectif porte sur le développement d'un dialogue social transnational qui peut se développer de différentes manières. Dans certains accords, il se développe seulement à travers des commissions bilatérales de suivi. Dans d'autres cas, notamment le cas d'IndustriAll ou de l'UNI, on essaye d'utiliser l'accord pour développer un réseau syndical international (parfois appelé Alliance syndicale internationale) ou pour créer un comité d'entreprise mondial. La nouvelle appellation consacrée est de créer un réseau syndical international « reconnu ». Cela signifie que l'entreprise paie les réunions des syndicalistes qui sont représentés soit dans le réseau, soit dans ce comité d'entreprise mondial.

Je vais passer plus brièvement au point de vue des entreprises. Quelles sont les motivations des entreprises pour signer de tels accords ?

La première motivation est une politique de communication. Il s'agit en quelque sorte de renforcer sa réputation sur le plan de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La deuxième motivation concerne la création d'une identité ou d'une « culture » d'entreprise transnationale.

La troisième motivation concerne la coordination ou l'harmonisation internationale de la politique de ressources humaines. Très souvent, la politique de ressources humaines n'est pas du tout homogénéisée au plan national. Les décisions économiques sont coordonnées et homogénéisées, mais très souvent la politique de ressources humaines n'est pas coordonnée et harmonisée. Dans le cas de Volkswagen, cela peut aller jusqu'à une tentative d'exporter un modèle de gestion sociale dans les filiales.

Sur la dernière motivation, j'en ai déjà parlé, les deux parties se rejoignent. C'est la possibilité de créer un dialogue social transnational suivi.

Je vais être plus bref pour expliquer l'historique de la négociation transnationale d'entreprise. Les premières tentatives ont déjà commencé dans les années 1970, mais ce fut un échec.

Quelles sont les raisons de cet échec ? À mon avis, il y avait trois sortes d'obstacle :

Aucune entreprise transnationale ne souhaitait négocier sur une base purement volontaire. On va voir que ceci va changer.

Le deuxième obstacle concernait la difficulté des syndicats d'organiser des actions de solidarité transnationales. C'est un problème qui reste toujours pour les organisations syndicales.

Le troisième obstacle porte sur la rivalité intersyndicale qui existait à ce moment au niveau international. Je rappelle qu'il y avait alors plusieurs confédérations internationales concurrentes. On va voir que cet obstacle va aussi être levé.

Le dernier obstacle portait sur la différence des systèmes nationaux de relations professionnelles. Je

pense que cet obstacle peut être surmonté. Des compromis sont possibles entre différents modèles de systèmes nationaux qui peuvent communiquer et coexister à travers des accords transnationaux.

Après ces premiers échecs, les organisations syndicales ont surtout cherché un soutien législatif sur le plan international ce qui était plus difficile. Plusieurs codes de conduites existaient, mais aucun de ces codes ne contenait véritablement de sanction. Seul le niveau européen présentait des perspectives. Au niveau européen, une législation embryonnaire a commencé dans les années 1970. Elle s'est développée avec le projet de directive Vedreling qui a finalement abouti à un projet de directive de Comité d'entreprise européen. Le premier projet date de 1990. Bien que ce projet ait initialement été conçu comme un projet englobant la négociation collective transnationale, il s'est finalement limité à l'information-consultation. Pour ce thème, le traité de Maastricht permettait de contourner la menace de veto britannique et d'adopter cette directive avec une majorité qualifiée.

Dans les années 1980 et 1990, on a enfin eu pour la première fois des entreprises prêtes à négocier et signer volontairement des accords transnationaux. Le premier accord date de 1985. Puis, une série d'accords a suivi, presque tous français. C'était des accords véritablement volontaires, signés avant même l'adoption de la directive sur le Comité d'entreprise européen.

Parallèlement, Danone a joué un rôle pionnier en signant trois accords-cadres internationaux. Pour la première fois, ce terme d'accord-cadre a été utilisé. Il y a eu un effet pays, je l'ai déjà mentionné. La plupart de ces entreprises françaises, ce n'est pas le cas de Danone, étaient des entreprises nationalisées. Le gouvernement socialiste de l'époque avait fortement incité les dirigeants de ces entreprises à signer de tels accords. Les comités de groupe issus des lois Auroux ont aussi servi de modèle pour la directive sur le Comité d'entreprise européen. Depuis, à peu près 1 500 accords de Comité d'entreprise européen ont été signés. Cette directive voulait créer la nécessité de consulter les salariés sur les restructurations, mais sur ce plan le bilan est plutôt mince. En revanche, certains Comités d'entreprise européens ont signé des accords transnationaux.

En arrière-plan, on allait vers plus d'unité syndicale au niveau international. Cela a commencé au niveau européen avec la création de la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM) et de la Confédération européenne des syndicats (CES), et cela a abouti à la création de la Confédération syndicale internationale (CSI).

Quelle est maintenant la dynamique de ces accords ? Dans une étude réalisée avec Isabel da COSTA pour la Revue de l'IRES nous avons analysé l'évolution des accords transnationaux de type international et de type européen. On voit un mouvement plus saccadé des accords européens parce que ce sont des accords dont le sujet principal est la restructuration, un sujet très sensible à la conjoncture économique alors qu'il y a un mouvement plus continu de la signature des accords-cadres internationaux.

Quelles sont les sources ? Il y a le site des Fédérations syndicales elles-mêmes. La source principale est une base de données commune de la Commission européenne et de l'OIT. Malheureusement, elle s'arrête en juin 2015. Je suggère fortement à l'OIT de faire pression sur la Commission européenne pour qu'elle continue à alimenter cette base de données. J'ai utilisé la source de Planet Labor qui était l'acteur principal de l'alimentation de cette base de données pour la compléter pour la période après 2015.

Quels sont les enseignements de ces accords-cadres internationaux ? Il y a une dimension européenne

très forte parce que ce sont essentiellement des entreprises multinationales originaires du continent européen. Je souligne le continent européen parce qu'une seule entreprise britannique a signé un accord-cadre transnational. Les entreprises qui ont signé le plus d'accords-cadres sont les entreprises françaises, suivies par les entreprises allemandes.

Au départ, les Comités d'entreprise ont joué un rôle dans la négociation et aussi dans la cosignature de ces accords. Au cours de la dernière période, le rôle des Comités d'entreprise européens a été moindre. Un nombre important d'entreprises espagnoles a signé des accords-cadres internationaux. Ces entreprises n'avaient même pas auparavant un Comité d'entreprise européen.

Il y a aussi un nombre croissant d'entreprises non européennes qui ont signé des ACI, mais leur nombre reste toujours très faible. Aux États-Unis, le problème principal qui freine la négociation vient du fait que les entreprises américaines ne souhaitent pas reconnaître le droit à la syndicalisation et à la négociation collective.

Il y a une convergence partielle entre les deux types d'accord. Cette convergence partielle est un effet de la décision des Fédérations syndicales européennes et internationales de se donner leurs propres règles pour la négociation et la signature de ces accords. Ce sont les Fédérations européennes qui ont commencé. Elles ont établi une procédure de mandatement et d'adoption de ces accords. Dans la plupart des Fédérations européennes, il faut une majorité des trois quarts pour adopter un tel accord. Dans les Fédérations internationales, l'exigence est moins élevée. Néanmoins, elles exigent maintenant une adoption par la moitié des représentants concernés dans les différentes entreprises.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup Udo. Sans transition inutile, nous allons passer à un exemple qui nous sera présenté par Monsieur Jean-Luc DELENNE que je remercie d'être venu participer à ce colloque. Il est le directeur des relations sociales du Groupe Carrefour qui a conclu un accord-cadre sous l'égide de l'OIT et qu'il va maintenant nous présenter.

M. Jean-Luc DELENNE

Merci de me donner la parole à cette occasion. C'est toujours avec beaucoup de plaisir que j'expose le travail réalisé en la matière. Ce travail n'est pas simple parce que la relation sociale n'est pas toujours simple. C'est la confrontation d'idées, de convictions et de projets qui suscitent le débat. Dans ces conditions, c'est la persuasion des uns ou des autres qui peut l'emporter.

Je voudrais d'abord expliquer les raisons d'un accord-cadre international dans un Groupe comme le nôtre. Je vous donnerai également quelques chiffres sur la situation du Groupe. Tout d'abord, nous l'avons fait simplement parce que nous pensons que c'est une bonne chose. Il faut avoir des comportements qui soient, comme on le dit aujourd'hui, éthiques dans les commandes passées auprès de nos fournisseurs, dans la fabrication des produits, dans les attitudes et les comportements de nos franchisés, et dans nos structures intégrées. Nous souhaitons aussi que cet engagement puisse à l'avenir être poursuivi. D'où l'intérêt d'un accord qui peut par ses structures et son contenu pérenniser ces pratiques avec un partenaire chargé de regarder, vérifier ou signaler les problèmes afin les résoudre à la source au plus tôt.

L'intérêt d'un tel accord concerne aussi la recherche d'un équilibre. Les choses ne peuvent fonctionner

dans la durée qu'à partir du moment où on trouve un équilibre. Tout ce qui est déséquilibré ne fonctionne pas dans la durée. Or, une entreprise se doit d'être gérée dans la durée et dans le temps. Qui peut penser que, dans la durée et dans le temps, les entreprises peuvent avoir n'importe quelles pratiques dans des pays simplement parce que les coûts sociaux sont plus bas, et à ce moment-là avoir des exploitations, créer des entreprises, faire du résultat et du profit à n'importe quelles conditions ? C'est une réflexion en amont de ces accords-cadres internationaux. Cela a été la réflexion de Carrefour.

Je vais dire quelques mots au sujet de cet exemple qui peut aussi avoir défauts, mais qui va parfaitement s'intégrer dans ce qui vient d'être dit de façon générale sur les accords-cadres internationaux. En tout cas, cela va s'inscrire dans les caractéristiques qui viennent d'en être données.

Quelques chiffres pour rapidement définir le Groupe Carrefour. Le chiffre important qui figure sur cette slide concerne les 380 000 salariés intégrés de Carrefour auxquels il faut ajouter à peu près 100 000 salariés chez nos franchisés. Ces 380 000 collaborateurs intégrés sont répartis dans un certain nombre de pays. Sur cette carte, les pays en bleu foncé sont les pays où nos activités sont intégrées. En bleu plus clair, ce sont les activités plutôt franchisées dans certaines régions du globe.

Nous avons un devoir social de par la masse de notre force de travail et aussi de par nos implantations. Nous avons encore un devoir supplémentaire dans des pays pour lesquels les règles de travail, les règles de droit en matière de travail, ou les règles de contrôle de la part des États en matière de travail sont plus limitées, que celles existantes en France.

Je reprendrai un propos précédent sur une articulation entre la légalité et la base du respect à la fois des hommes, des pays et de leur culture, c'est le respect de leurs lois. C'est la légitimité. Quand les lois ne sont pas suffisantes, quelle légitimité l'entreprise peut-elle se donner lorsqu'elle est implantée dans des pays ? Quelle orientation en matière sociale souhaite-t-elle se donner ? Quelle responsabilité intrinsèquement peut-elle avoir, se donner à elle-même quant au management des salariés à l'intérieur d'un pays ?

L'entreprise est avant tout une communauté d'hommes qui travaillent au service d'une performance économique. Une entreprise est faite pour réaliser un chiffre d'affaires, un résultat et des profits. Tout va ensuite dépendre de façon directe ou indirecte de la façon dont on va considérer cette force de travail, cette présence humaine, soit avec intérêt, soit avec responsabilité, soit avec intérêt et responsabilité.

Cet accord international, le deuxième que nous ayons, a été signé à la fin du mois de septembre 2015. Avant de développer le contenu de cet accord international, je reprendrai la phrase de ce matin de Monsieur GUYON d'Armor Lux. Il disait qu'il valait mieux anticiper pour éviter de subir. C'est exactement cela. Il faut se donner des règles de comportement responsable, des règles en interne dont la mise en œuvre est accompagnée par un tiers, un partenaire social, de façon à faire évoluer nos activités économiques et éviter ainsi l'imposition de règles de droit, comme en ce moment en France sur le devoir de vigilance dont nous parlions précédemment. C'est ce qui se passera si les entreprises n'agissent pas de façon responsable.

Cet accord a été signé par le Président-directeur général de l'entreprise l'an dernier parce que c'est au plus haut niveau de l'entreprise que l'engagement doit être pris. Il est important que ce soit le représentant intrinsèque du Groupe qui puisse signer cet accord afin d'engager l'ensemble des activités des entités du Groupe, quel que soit le pays. Cet accord a été signé avec une Fédération syndicale internationale comme cela a été exposé. La Fédération syndicale internationale avec laquelle nous avons

négocié est UNI Global Union. Vous pouvez voir une photo des signataires lors de la signature de l'accord qui s'est déroulé sous l'égide de l'OIT. Nous allons voir que d'après le contenu de cet accord, comme cela a été indiqué précédemment, nous entendons respecter un certain nombre de conventions de l'OIT. Ce sont des conventions qui s'imposent aux États. Rien ne peut empêcher les entreprises de les adopter à titre personnel pour assurer un certain cadre social, un certain cadre de légalité interne au sein de leurs activités.

UNI est une Fédération syndicale internationale. Son siège est implanté à côté de Genève. Elle a un certain nombre d'affiliés, pour la France, la CFDT, la CGT et Force Ouvrière, en tout cas des Fédérations de ces confédérations syndicales. 900 organisations sont affiliées à cette Fédération syndicale internationale qui a vocation à accompagner le développement de l'économie mondialisée. C'est un accompagnateur côté social sur le respect des droits fondamentaux. L'entreprise en partenariat avec une telle Fédération peut développer ses structures sociales et ses comportements sociaux dans l'ensemble des pays dans lesquels sont implantées ses activités.

Cet accord a vocation à mettre en œuvre une méthode de fonctionnement efficace et conforter un état d'esprit commun. Avant toutes choses, quand une entreprise rédige un accord-cadre international, elle peut se contenter d'inscrire diverses dispositions ou divers engagements en matière, comme nous l'avons fait, de dialogue social, de santé et de sécurité ou autres. Mais l'accord-cadre international tel que nous avons souhaité le nôtre est avant tout, en dehors des engagements que nous avons pu prendre, à vocation à créer et à entretenir des règles et un état d'esprit de fonctionnement en commun. Ceci a été élaboré en partenariat afin que l'entreprise puisse être accompagnée par un acteur social légitime sur les femmes et des hommes dans nos entreprises, leurs conditions sociales, leurs standards sociaux, leur protection sociale.

L'accord-cadre international, en dehors de ces normes éthiques, a aussi une vocation, celle de mettre en pratique les déclarations que peut faire un groupe, une entreprise en matière de Politiques, de Valeurs, de Code de conduite professionnel ou de principes éthiques. Ces Valeurs, ces Politiques et ces bonnes intentions ne sont pas faites uniquement pour être affichées sur les murs de l'entreprise. Elles sont aussi faites pour se concrétiser d'une façon ou d'une autre, et dans le cas présent, par cet accord-international.

De quoi traite cet accord ? Il traite en premier lieu du dialogue social. Nous ne pouvons pas avoir de progrès social si nous ne trouvons pas avec nos partenaires sociaux locaux et internationaux des points de rencontre pour confronter des idées, confronter des projets, recevoir éventuellement des signaux d'alerte, et éventuellement les résoudre en commun par une participation commune sur les éléments de solution qui peuvent se dégager de ces concertations. Chez Carrefour, le dialogue social est très culturel. Pour reprendre ce qui a été dit précédemment, nous avons signé notre premier accord d'entreprise européen en 1996, un accord qui faisait suite à la Directive européenne de 1994. C'est un accord antérieur à la date d'application effective de la Directive. En 1996, cet accord sur la constitution de notre Comité européen avait été déjà signé par l'ancêtre de l'UNI qui s'appelait alors la FIET. Nous avons cette culture de concertation internationale depuis le début des années 1990. En mai 2001, nous avons signé un premier accord-cadre international sur le respect des droits fondamentaux au travail, essentiellement sur les thèmes principaux tels que la liberté syndicale, le droit à la négociation collective et la lutte contre le travail forcé.

Les Droits fondamentaux du travail s'appuient de façon relativement classique sur les Conventions de l'OIT évoquées précédemment. La diversité fait partie des autres thèmes qui se développent dans les

entreprises et constituent des sujets de dialogue social au sein des entreprises. Avec les organisations syndicales et les Fédérations syndicales internationales, nous pouvons aussi au-delà des standards sociaux, des cadres de santé et de sécurité au travail et des cadres de rémunération, discuter, argumenter et développer des actions en partenariat sur les sujets liés à la diversité aussi bien le handicap, l'égalité professionnelle des hommes et des femmes ou les couvertures sociales, toutes formes de diversité existantes. Ces formes de diversité peuvent exister de façon différente en fonction des lois, des usages et des cultures des différents pays. Il en est de même pour les normes de santé et de sécurité au travail. Aujourd'hui, c'est tout de même un sujet extrêmement important dans les lieux où les entreprises multinationales travaillent. La santé et la sécurité au travail doivent être des sujets incontournables. Une entreprise ne peut se permettre de remettre en cause l'intégrité physique ou la santé de ses collaborateurs, quel que soit le pays dans lequel ses activités se développent.

Qui est concerné par cet accord-cadre international ? Ce sont toutes nos structures intégrées dans tous nos pays, supermarchés, hypermarchés, quel que soit le pays d'implantation. Cela a déjà été suggéré précédemment à propos des fournisseurs. Peut-on également mettre notre marque Carrefour sur un produit qui n'aurait pas été fabriqué dans des conditions sociales satisfaisantes dans une entreprise ou dans un pays ?

C'est le cas aussi des franchisés qui portent l'enseigne Carrefour. Pour le client, une structure franchisée ou intégrée ne veut pas dire grand-chose, seule l'enseigne compte. Donc, nous ne pouvons porter atteinte à l'image de notre Groupe par des pratiques qui ne sont pas celles que nous souhaitons, et par celles qui ne sont pas tolérées sur le plan international. Nous sommes regardés. Nous sommes observés par des ONG, par des associations, par des Fédérations syndicales internationales, par des organisations syndicales locales. Nous nous devons donc de respecter ces engagements et ce comportement que nous avons choisi nous-mêmes de suivre pour faire notre métier correctement.

Dans cet accord, on trouve également une procédure de mise en œuvre de la présence syndicale. Nous accompagnons la présence syndicale dans l'entreprise. C'est notre partenaire UNI et ses affiliés qui développent le syndicalisme au sein de nos structures. Notre rôle est de laisser cette liberté syndicale, ce droit à la négociation collective, s'exercer. Cette liberté syndicale fait que nous avons dans notre accord une procédure écrite sur l'installation d'une organisation syndicale au sein de notre entreprise, transparente, affiliée à l'UNI ce qui garantit les conditions d'une vraie organisation syndicale.

Nous avons des procédures de règlement des litiges. Nous pouvons avoir des différends dans certains pays, des différences d'opinions, des litiges, voire des tensions, mais nous avons aussi dans cet accord un concept écrit sur la façon dont on peut par la concertation, par le dialogue social, essayer avant toute autre forme de processus et de procédures, de régler les problèmes par la discussion et la recherche commune de solutions. Ce ne sont pas des uniquement des déclarations, mais cet accord signé l'an dernier est la concrétisation d'une pratique que nous avons déjà depuis plus d'une quinzaine d'années sur ces sujets. Elle fonctionne assez bien dans l'intérêt de l'entreprise, des salariés et de leurs représentants.

Ce dialogue social que l'on développe se traduit aussi par différentes instances dans le cadre légal des pays, ou dans le cadre d'une démarche volontariste de ces pays. Cette semaine, j'étais en Roumanie. C'est un pays dans lequel les règles légales de représentativité du personnel sont plus simples qu'en France. Nous y avons une démarche volontaire d'accompagnement de l'organisation syndicale et de la création de lieux de rencontre avec les instances représentatives du personnel. C'est aussi dans cette

contrainte que le pays a voulu s'inscrire dans l'esprit et le cadre de cet accord international pour favoriser la présence d'un interlocuteur et le dialogue social au sein de ses structures.

Nous avons parlé précédemment du Comité européen. Il existe une alliance mondiale Carrefour organisée par la Fédération syndicale internationale UNI. Cette alliance mondiale se réunit chaque année. Toutes les organisations syndicales de tous nos pays d'implantation intégrées se réunissent. L'alliance est animée par la Fédération syndicale internationale. En tant qu'employeur, à travers ses représentants, Carrefour est invité à participer à ce rassemblement pendant une demi-journée afin d'échanger, discuter, regarder les problèmes qui peuvent se poser sur l'application de la lettre et de l'esprit de l'accord dans les différents pays, et chercher éventuellement des solutions pérennes.

Nous sommes présents aussi dans le cadre du dialogue social sectoriel européen. Nous sommes toujours très actifs dans l'esprit de cet accord, dans ce dialogue social sectoriel au sein de la Fédération européenne du commerce, Eurocommerce. Notre interlocuteur syndical au sein d'Eurocommerce est aussi UNI. Il y a des réunions locales dans tous les pays comme je l'ai déjà indiqué.

Vous trouverez une slide reprenant la déclaration de Philip JENNINGS, secrétaire général de l'UNI, à l'occasion de la signature de l'accord.

J'ai également repris quelques extraits un peu caractéristiques de cet accord, mais ce n'est pas exhaustif :

Le dialogue social doit être permanent et constructif. C'était déjà une réalité, mais on souhaite la conforter et la pérenniser. Les parties sont convaincues qu'un dialogue régulier et constructif doit caractériser leurs relations. Le dialogue social ne doit pas se contenter de déclarations. Ce doit être un vrai dialogue social, basé sur des sujets concrets qui, dans leur application et la réalisation de ces projets, puissent être aussi accompagnés. À ce titre, j'aime bien la démarche des entreprises pour essayer de trouver des lieux de discussion et de négociation de façon très volontaire avec leurs partenaires sociaux. Les lois obligeant les entreprises à se réunir de façon contrainte pour évoquer un sujet prédéfini ne correspondent pas toujours aux besoins de l'entreprise.

Le dialogue social doit respecter la notoriété, l'image et la confidentialité. Si on veut aller loin dans la discussion et parler de manière très approfondie, il faut un certain cadre de confidentialité et de responsabilité à l'égard des partenaires sociaux. Pour l'entreprise, mais aussi pour les organisations syndicales affiliées à cette Fédération, et pour cette Fédération elle-même.

Le respect des droits fondamentaux basés essentiellement sur les Conventions internationales de l'OIT.

La mise en œuvre de procédures spécifiques d'accompagnement de création de syndicats, je l'ai déjà évoquée.

Le respect des principes de négociation collective. Aujourd'hui, dans toutes nos structures intégrées dans le monde, quelle que soit leur activité, nous avons une présence syndicale réelle et transparente. C'est avec ces organisations que nous négocions ce qu'on peut appeler dans certains pays des contrats collectifs, ou des accords d'entreprise. Il y a une intense activité de négociation qui est une réalité. Je ne dis pas que tout est parfait. Cet accord ne doit pas faire penser que tout est toujours simple. Nous avons aussi nos difficultés, mais nous avons une méthode pour essayer d'en discuter et trouver des solutions tout en respectant les principes que nous évoquons.

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité est un sujet qui nous rassemble avec

nos partenaires sociaux. Ce sont des sujets comme la santé et la sécurité au travail sur lesquels nous pouvons travailler en commun. Il n'y a pas de concurrence à avoir sur ces sujets. Nous pouvons chacun avec nos propres sensibilités apporter un plus. Nous l'avons réalisé relativement facilement au cours des dernières années.

La santé et la sécurité au travail.

La promotion auprès des partenaires, et comme je l'ai indiqué, auprès de nos fournisseurs et auprès de nos franchisés.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup. Veuillez m'excuser de vous avoir interrompu, je ne suis même pas certain qu'on ait le temps d'avoir une discussion avec le public puisqu'un retard s'est accumulé au cours de la matinée dont nous payons la note collectivement.

Now, we will go to China. After focusing more and more until only one firm, I open the scope to the situation in China. I thank Yu ZHENG for presenting now her work.

Mme Yu ZHENG

It was great to listen to the story of Carrefour. I am here to tell you something about a couple of 'bad boys'! This is my research based on some Chinese multinationals in Europe. Just a little bit of the background. The number of Chinese multinationals is increasing and has an increasing impact as well. If you look at the Chinese investments across Europe, you could see a big picture. Chinese company investments are made almost in all the European Union countries and almost in all sectors. There is quite a lot of research about Chinese multinationals and their strategies. My interest is based on what they are doing and their impact in workplace. This is a book, in which I have contributed a chapter. When I saw the promotion of the book, I saw this word China-isation and I was pretty shocked because I was standing against the idea that there is a China-isation for industry. But the concern is the working conditions in China, as when Chinese companies go overseas, they are likely to bring some of the practices they use in China in their European subsidiaries including possibly breaking rules on working hours, health and safety, coercive forms of labour controls such as holding wages, holding passports of migrant workers and control mobility of workers, trafficking forced labour, ignoring or suppressing trade unions and paying wages below subsistence level.

These are some of the issues and problems coming with Chinese investments, and because of the economic crisis, the problem does not stop within the Chinese multinational subsidiaries, they may leak out of subsidiaries and have a greater influence elsewhere in Europe. One of my research study is based on a Chinese marine transport company which has recently acquired a port in Greece. They have acquired two terminals. The practices adopted in the two Chinese firm controlled terminals are affecting the other terminals as well.

This kind of rhetoric of bringing down labour standards by the Chinese firms may sound plausible and alarming, but before we accept this idea that China is the source of the problems, we might have to think about these three questions:

Is China a dominant form of global capitalist expansion?

Is there an integrated China model of work organization?

Within the Chinese companies themselves, are they in favour of adopting home practices to manage their international workforce?

Starting with the first question, 'is China a dominant form of global capitalist expansion?' I ask this question because this story is not new. If you think about the post-war period of 1950s and 1960s, there were similar concerns over the 'Americanization of the European businesses'. Then if you look back in the 1970s and the 1980s, there is the debate about the Japanisation of the manufacturing industry. But back then, they were much more celebrated models. There was fear, but this was also a sense of European companies needed to learn from American companies and Japanese practices. Of course, back then, we see these American companies and the Japanese companies having dominant forms of capital expansion.

So, where is China now? Can I ask the audience, what you think is the Chinese outward foreign direct investments stock compared to the US? It is actually about 11.5%. It is still a small proportion. Actually, the outward foreign direct investment stock from all the emerging economies aggregated, is slightly under 25% of that from the United States. If you look at foreign direct investments as a proportion of the GDP, you could see the contrast here. American companies (dark blue line) in the fifties and sixties, then the Japanese companies (green line) in the seventies, you can see that they were the dominant force. Where is China now? This is the light blue line. China is one of the capital forces going international, but the Chinese companies are still lagged far behind the Americans.

What about the Chinese model? Is there a Chinese model that we could summarize or celebrate, which represents the model of China's success? We cannot ignore the success story in China, but if you look at the models in China, the country has developed multiple models. There are geographical differences which have facilitated sub-national employment models. Just to give you an example: the Guangdong model is based on large factory compound and the Wenzhou model has relied on different small family business and networks to generate growth. So, these are internal differences. And of course, there are ownership-based differences of the Chinese companies. The State-owned companies maintains some legacy of the old Chinese socialist system, which is still influencing the way how they manager their workforce. Then, the private companies and the foreign investment companies have developed or built based on quite significantly different models. Of course, the connection between the Chinese companies and the global production networks is very different. There are independent firms and there are these contracted suppliers. So, all these factors mean different models.

Are these models unchallenged? Of course not. There is this rising labour movement in China. They were challenging these development models either individual struggles or collective protest against the companies trying to get supporters from NGOs or the Chinese government.

If you look at China itself, employment practice is still in transition. In fact, if you look at some of the companies we studied – that is an example of the "bad boys" I referred to early - Foxconn in China they are actually modernizing and replacing jobs with robots. But at the same time you can see the changes of the supply chain in the textile industry, and much more distributed ways of organizing work is emerging in China. So, we cannot really say that there is a model that can be summarized and exported from China.

What about the individual firms? At individual firm level, we could say that some may be in favour of

adopting some of their home practices, but if you look at the composition of the Chinese investments, especially the recent investments, we can see that the Chinese private companies have become much more a major force in internationalization and a lot of them are using this merger and acquisition as a way of upgrading or changing their technology use, and changing the way that work is organized in China. So, we can see significant firm level differences. Among these companies, some equity investments do not necessarily involve in any activities or engagement with subsidiary management. A majority of Chinese multinational investing through merger and acquisition are seeking some novelties. Because of that, they try to maintain subsidiary autonomy and some stability by focusing on organization, development and learning.

I can show you some of the examples I have looked at. Here is Huawei. You may know that this is one of the very famous Chinese star firms. They have to a large extent exported work models in the UK, but such Chinese model was retained to a large group of Chinese workers. In the UK office, how many Chinese workers do we have? What is the proportion of the employees from China? Can you guess? This photo was taken last year when XI JINPING went to visit the company. You can identify quite a lot of Chinese faces there. Is it 5 %? This is the traditional expat model. In Huawei, they have 50 % which have directly come from China and a further 25 % was recruited locally. So, they are reproducing a model and they were a particular company, and they try to retain this model within a sort of what they call a selective group.

Then, there are significant country differences. So, in Turkey, they have about 20 %; in many African countries, they used to have about 40 % of Chinese workers or Chinese employees; if you look at Foxconn which is the focus of the book I mentioned earlier – the company is not my own study by the way -- they have done quite a significant field work in Czech Republic, in Hungary and in Turkey, they found significant differences in terms of working conditions. What they are proposing is that country institutions is significant in terms of informing what management practices are and that companies can develop a dualist features, workers working side by side on very different employment terms. Such dualist features are enabled by the local institutions and the cause of problems or compromising workers' rights and working conditions.

To conclude, what can we get from this research on Chinese multinationals? We are not denying the problems. There are employment issues and there are workers rights being compromised in Chinese-owned workplaces in Europe. However, to pin this down to the China country-of-origin and to say China or 'Chinese firms exporting a Chinese employment model' is the reason why there is eroding labour standards is misleading. If we remove Chinese investors, we probably are not going to remove the employment issues. In fact, if we look at research based on Chinese multinational strategies, they are extremely pragmatic, adaptive and willing to work with local institutional agencies. So, management practices are often enabled, but enclosed by institutions. Rather than treating Chinese multinationals as a monster which is going to escape from China and break the rules and regulations here in Europe, may be treat them as the searching parties of an ant colony. Let them taste the sweetness of good practices and let them bring them back to China and to other workplaces. Thank you.

M. Alain SUPLOT

Thank you very much. The ILO standards did not appear in your presentation, but I am sure that they will reappear now during the next discussion. On va peut-être prendre cinq minutes pour deux questions. C'est symbolique, mais les symboles ont leur importance.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

M. Geoffroy de VIENNE, Association Ethique et Investissement et CFTC

Je voudrais revenir sur une actualité brûlante qui est vraiment dans le sujet du jour, c'est le CETA, l'accord entre les États-Unis, et le projet d'accord avec le Canada pour exprimer une déception, plutôt une interrogation. Mon sujet concerne la place des questions sociales et environnementales dans cet accord. Pour l'avoir un peu lu, il me semble que tout cela est assez léger. Je pense à l'article 23.3 où il est fait mention de quelques bonnes intentions dans ce domaine, mais il n'y a aucun caractère contraignant alors que toutes les considérations commerciales font l'objet de procédures d'arbitrage et de sanction. Sur le côté social et environnemental, il n'y a rien ou très peu de choses. Il y a juste de bonnes intentions.

M. Alain SUPIOT

Je suis obligé de vous demander si vous avez une question.

M. Geoffroy de VIENNE

Dans l'accord transpacifique, il y a des dispositions contraignantes sur ces sujets, et dans l'accord Corée/États-Unis également. Donc, pour quelle raison le social est-il passé au second plan dans l'accord CETA ? Il doit y avoir une explication. J'aimerais que ceux qui ont dû travailler sur cet accord puissent s'exprimer sur ce sujet.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup. Comme il n'y a pas d'autre question, on va répondre à cette question de grande actualité, pas seulement belge d'ailleurs. Nous allons peut-être tout d'abord demander à Adelle de répondre comme elle vient du Canada.

Mme Adelle BLACKETT

Merci pour la question. C'est un accord conclu depuis 2014 dont le texte est devenu public durant cet été. Il comporte effectivement ce déséquilibre apparent entre la protection sociale et la place des normes internationales versus la place du travail et surtout celle laissée aux investissements, que ces limites du pouvoir réglementaire de l'état soient jugées par un arbitre ou par une cour. Vous avez aussi évoqué l'accord transpacifique. Un chapitre de cet accord traite effectivement du travail et il mentionne la déclaration de l'OIT, et d'autres conventions de façon spécifique, y compris sur le travail migratoire. Ceci sort un peu des schémas antérieurs. Il inclut également une procédure de sanctions potentielles et un rôle accru de l'OIT. Il y a effectivement un contraste, et aussi un plus grand contraste entre les pays dans cet accord comme certaines actions préalables pour le Vietnam avec ses conditions de travail.

La question fondamentale à se poser est peut-être moins sur ces éléments entre le Canada et l'Union européenne, mais il faut plutôt savoir si ces éléments, même renforcés dans le cadre de l'accord transpacifique, nous permettent réellement d'adresser les préoccupations centrales entre le commerce international et le travail.

Certes, ceci implique des normes, mais aussi la façon de créer un environnement favorisant de

meilleures conditions de travail pour les ressortissants de pays qui échangent et acceptent une certaine perte dans certains secteurs de leur économie pour des gains plus larges. Il faut donc examiner si cet accord comporte un volet qui anticipe et rend possible une redistribution de ces gains. Je pense réellement à des mécanismes qui vont bien au-delà.

J'ai pu constater dans les interventions de certaines organisations, notamment syndicales, par rapport à l'accord transpacifique, qu'elles mettent l'accent sur ce que va impliquer l'ensemble de l'accord, et pas uniquement le chapitre sur le travail et les normes. C'est donc une discussion plus large. Il me semble que, si on veut aborder cette question de façon sérieuse, les intervenants doivent engager une discussion plus approfondie sur ce que nous recherchons en matière d'intégration régionale à travers ce genre d'instrument.

M. Alain SUPIOT

Merci beaucoup. Pour terminer, je vais apporter deux petites réflexions qui ne sont pas du tout des conclusions.

La première réflexion porte sur l'excellente question que vous avez posée ayant toujours en tête l'avenir de l'OIT à l'approche de son centenaire. Il est frappant de voir que ce qui a achoppé dans les discussions entre les États-Unis et les pays du côté Pacifique portait plutôt sur les questions de propriété intellectuelle, notamment sur les produits pharmaceutiques. C'est dans ce domaine qu'il y a d'importantes objections qui risquent de faire capoter ce projet d'accord.

Du côté atlantique, la question porte plutôt sur les clauses d'arbitrage, et la possibilité de voir des arbitres privés se faire juge de ce que seraient des règles environnementales ou sociales compatibles avec les espérances de profit des investisseurs. Jusqu'à présent, la réponse de l'Union européenne a été de dire que nous allons écarter les arbitres privés, mais on va mettre sur pied un tribunal avec des juges professionnels. À l'attention de l'OIT, je souligne que si l'OIT n'est pas capable de se doter d'un tribunal, ceux qui seront amenés à juger des normes sociales, ce sera ce type de juridiction mise en place dans le cadre de grands accords intercontinentaux.

La deuxième remarque ressemble plus à une sorte de synthèse. J'ai été frappé dans les présentations que nous avons entendues par une sorte de contraste entre l'attitude volontariste, également soutenue par le mouvement syndical des pays occidentaux, pour essayer d'exporter une certaine idée des normes sociales dans les pays où on investit, et au contraire, dans l'exposé de notre collègue d'un point de vue chinois où on essaye de s'acclimater aux normes locales. Dans un cas, on va plutôt vers une extraterritorialité d'un droit de l'entreprise théorisée par certains juristes. Un de mes amis qui viendra ici faire une conférence en mars, Gunther TEUBNER, prétend que maintenant le droit constitutionnel est le droit des entreprises à l'échelle du monde, je ne pense pas que Jean-Philippe ROBÉ aille jusque-là.

Ce dont on peut douter est d'avoir les deux en même temps. On a fait cette expérience au Moyen-âge à une époque où il y avait la personnalité des lois. C'est-à-dire que sur un même territoire ce n'était pas les mêmes lois qui s'appliquaient selon qu'on venait d'une région ou d'une autre.

La juxtaposition d'ordres juridiques d'entreprise poserait immédiatement à l'échelle territoriale la question d'une diversité des lois avec tout ce que cela peut éventuellement engendrer en termes de tensions sociales.

La seule conclusion absolument rassurante que je tire de tout cela est qu'il y a beaucoup de pain sur la planche pour les juristes. Donc, cela donne un sens à notre travail pour essayer de former la jeunesse dans ce domaine.

Vis-à-vis des organisateurs, je suis navré que nous ayons débordé de cinq minutes. Je suis confus vis-à-vis des différents contributeurs à cette table ronde d'avoir dû avec beaucoup de grossièreté les interrompre et les obliger à raccourcir un peu leurs propos, mais c'était pour laisser maintenant la place à ceux dont nous attendons tout, c'est-à-dire le politique. Merci de votre attention.

IV. Discussion politique

Modérateur

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE, présidente du Conseil d'orientation de l'emploi

Introduction

M. Raymond TORRES, conseiller spécial du directeur général de l'OIT

- **M. Guy RYDER**, directeur général, OIT
- **M. Yves VERYER**, FO
- **M. Jean-Louis MALYS**, CFDT
- **M. Bernard THIBAUT**, membre du groupe des travailleurs au Conseil d'administration de l'OIT
- **M. Michel GUILBAUD**, MEDEF

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci d'être restés parmi nous pour cette dernière session. Je vous propose de procéder de façon assez simple et interactive. Tout d'abord, Raymond TORRES que vous connaissez toutes et tous fera une synthèse des sessions précédentes et lancera le débat. Je vous propose d'éviter les discours, il est préférable d'interagir à partir des propos tenus tout au long de la journée, qui a bien résumé tous les enjeux actuels, globalisation, financiarisation et mobilité du capital, digitalisation et choc technologique, impacts sur les formes d'emploi avec des débats anciens qui resurgissent.

On a parlé de la frontière entre salariés et indépendants. C'est une question très, très ancienne ! On a beaucoup parlé d'Uber sans d'ailleurs rappeler que, bien avant Uber, des chauffeurs de taxi étaient indépendants tandis que d'autres étaient salariés.

Ces questions anciennes sont de nouveau mises sur le devant de la scène. Elles seront même en expansion dans le futur. La globalisation interroge, on le voit et on l'a vu, la notion d'entreprise et la gouvernance d'entreprise. On a parlé des inégalités dans la façon de récompenser le travail et de l'organiser. Beaucoup d'interrogations ont été formulées sur la nature, le rôle et l'organisation des entreprises. Des questions portent aussi sur le rôle de l'OIT et sur ses méthodes dans ce contexte. Qu'il s'agisse de la justice sociale ou des droits de l'homme au travail, les objectifs de l'OIT demeurent ! Quels que soit les statuts ou le mode de travail, l'OIT doit être présente. Mais les choses peuvent probablement évoluer concernant ses modes d'action, ses interlocuteurs aussi.

Je vous propose tout d'abord d'écouter la synthèse de Raymond TORRES qui ensuite lancera le débat, avant un échange avec la salle. À la fin de ce débat, Madame EL KHOMRI nous rejoindra pour clore cette journée.

M. Raymond TORRES

Merci Marie-Claire. Je vais être très bref sur les quelques points que je voudrais soulever. Plutôt que de résumer, je voudrais soulever quelques points pour la discussion de cette table ronde. La journée a commencé avec un diagnostic sur les transformations concernant l'entreprise d'aujourd'hui, digitalisation, changement dans les contours de l'entreprise, la nature des risques, et aussi éclatement dans le monde des entreprises. Un des éléments les plus importants était cet éclatement aussi bien d'un point de vue des opportunités que des risques, et celui de la distribution des revenus et de la productivité

entre entreprises. On a beaucoup discuté des inégalités entre individus, un des éléments du diagnostic posé aujourd'hui qui était très intéressant. Il portait sur l'éclatement entre entreprises, et également entre individus, notamment le partage des revenus entre le travail et le capital qui s'est déformé avec toutes ces transformations. On l'a moins évoqué, mais également l'éclatement entre pays. Il y a aussi des différences entre pays dans le partage des gains, des risques et des opportunités au plan international.

Dans le diagnostic, l'élément le plus intéressant, et mystérieux d'une certaine manière, est la diversité des stratégies d'entreprise. Il n'y a pas un seul type de réaction à ce changement de contexte. Dans le cas de l'automobile, on a vu qu'il y avait au moins deux stratégies différentes. On a vu également un exemple du textile. Même dans le cas de la Chine, on voit que les entreprises chinoises s'adaptent de façon très différente entre pays. C'est un élément à la fois un peu mystérieux, mais il est aussi très important. En effet, cette différence peut être exploitée par les politiques de sorte que les réactions des entreprises fassent au mieux des intérêts aussi bien des entreprises elles-mêmes que des sociétés.

Sur les réponses, et pour percer un peu ce mystère, trois types de politique publique ont été évoqués. Ce sont les questions qui se posent pour cette table ronde :

Une stratégie consiste à adapter les politiques existantes, adapter ce qui existe déjà aux transformations du monde des entreprises, notamment pour les institutions sur le marché du travail. À l'intérieur de cette famille de politiques, une stratégie consiste à étendre les instruments existants, par exemple les négociations collectives afin de concerner plus d'individus, un droit du travail plus inclusif tenant compte des intérêts et des situations des nouveaux types d'emploi. Autre stratégie un peu différente, mais toujours dans le cadre de l'adaptation en créant de nouvelles formules dans les institutions du marché du travail. Cela a été souligné par Alain SUPIOT il y a déjà longtemps en créant un statut de l'actif plutôt que du salarié. Compte tenu de la diversification du monde du travail, une protection sociale des actifs financée par l'impôt plutôt que basée sur la relation salariale. Du point de vue du droit du travail, créer une sorte de statut intermédiaire entre le salarié et le travailleur indépendant comme moyen d'adaptation. Ce sont des façons différentes à l'intérieur d'une même stratégie, celle de l'adaptation.

Une proposition différente plus fondamentale basée sur une politique qui s'adresse à l'entreprise elle-même en essayant d'influencer l'entreprise, la façon de travailler dans les entreprises, la gestion des entreprises de manière que les résultats soient meilleurs aussi bien l'économie des opportunités que le partage des risques. Nous avons eu quelques éléments intéressants avec également des points de vue différents. Par exemple, sur la question de la financiarisation, faire en sorte que l'intérêt financier et l'intérêt de l'économie réelle, et l'innovation convergent. La financiarisation a été vue par certains des intervenants comme une des raisons de l'existence de cette divergence entre les entreprises, donc une meilleure convergence par des réformes de la financiarisation.

Une autre stratégie consiste à créer une sorte de communauté d'intérêts entre les travailleurs et les gestionnaires des entreprises avec quelques idées évoquées :

- Une communauté d'intérêts dans la gestion et dans les processus de décision de manière plus inclusive, et éviter cet éclatement entre le capital et le travail.
- Une autre solution à ces différences est celle du partage des profits afin que les salariés prennent une part plus importante dans le partage des profits, on parlerait en France de l'intéressement des salariés. Certains ont testé cette approche et d'autres proposent des solutions différentes,

mais toutes ces stratégies visent à en faire sorte que l'entreprise évolue vers des modèles beaucoup plus cohérents avec l'intérêt de l'entreprise, mais aussi l'intérêt à long terme des sociétés de l'économie.

- Autre voie d'action avec le rôle de la norme internationale. Cela a été évoqué par la dernière table ronde, mais aussi un peu avant. Un cas a été présenté sur la responsabilité sociale des entreprises. Cela a été dit avec beaucoup d'insistance que cette stratégie peut fonctionner dans la mesure où un contrôle externe est mis en place. C'est une voie possible.
- L'accord-cadre international est encore une autre possibilité avec des limites. Ces accords-cadres sont peut-être propres à certains secteurs, et évidemment les grandes entreprises. C'est plus difficile à mettre en place dans l'ensemble des secteurs, mais ce sont des expériences intéressantes. Il faut étudier dans quelle mesure l'accord-cadre international est vraiment la voie à suivre.
- L'intégration des normes du travail dans les accords de commerce international. Cette pratique est déjà très bien lancée dans les accords bilatéraux et les accords régionaux. Peut-on aller au-delà ? Ces dispositions peuvent-elles être un peu plus fortes ? C'était le sens de la table ronde précédente. Peut-on imaginer des dispositions un peu plus contraignantes d'un point de vue social afin d'établir un parallélisme entre l'intégration économie, l'intérêt des entreprises et les résultats pour le monde du travail en général ?
- Enfin, se pose également le rôle du BIT au sens large avec la possibilité de créer un tribunal. Cette proposition revient par cycle dans l'histoire de l'Organisation. Elle est remise à l'ordre du jour du fait d'une prolifération d'accords bilatéraux et régionaux qui d'une certaine manière viennent compléter, ou concurrencer l'action de l'Organisation.

Ce sont donc trois questions qui se posent, adaptation des politiques existantes, renforcement des politiques qui s'adressent à l'entreprise elle-même et le rôle de la norme internationale.

Merci

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

On peut demander à Bernard THIBAUT de réagir sur ces trois questions, très larges.

M. Bernard THIBAUT

J'en ai surtout imaginé d'autres en essayant d'intégrer la synthèse rapide qu'a faite Raymond TORRES sur l'ensemble de la journée. J'ai été intéressé par les débats et par la plupart des interventions. Comme chaque auditeur, on est attiré par tel ou tel traitement plus particulièrement. Je me posais la question au travers de l'intitulé de la rencontre d'aujourd'hui « La mutation, la diversité et les conséquences pour l'emploi et le travail ». Quel est l'impact des mutations que Pierre MUSSO a relevées ce matin sur l'objectif de promotion de la justice sociale à l'échelle du monde, l'objectif politique initial de l'Organisation ? Quand on reprend ces quatre évolutions marquantes, mondialisation, numérisation, financiarisation et dérégulation, c'est un constat, mais de quelle façon cela se traduit-il du point de vue de l'objectif de justice sociale ? Il y a quelques indicateurs. Je ne vais pas tous les reprendre. On peut continuer à dire qu'il faut promouvoir le dialogue social pour promouvoir la justice sociale, mais à l'échelle internationale, je voudrais rappeler que la moitié de la population mondiale vit dans des pays

qui ne reconnaissent pas le fait syndical et le droit d'association. À partir de là, cela conditionne déjà beaucoup de choses puisque vous n'avez même pas le droit de vous réunir, et encore moins de vous exprimer sur quoi que ce soit. Dans ces conditions, la question posée est de savoir dans quelles conditions on va être collectivement capable de relever les défis posés à l'ensemble de l'humanité.

Deuxième donnée de base, on parle des conséquences sur l'emploi et le travail, mais la deuxième photographie qui caractérise le droit aujourd'hui est qu'un travailleur sur deux exerce sans contrat de travail. C'est une donnée de base qu'on ne peut pas ignorer. L'essentiel de l'économie mondiale, si les choses continuent en l'état, va se développer sur une base informelle au point que les pays dont le droit social est parmi les plus avancés du fait de leur histoire sociale, politique, notamment des pays européens, se voient mis en cause au titre d'un luxe dépassé et ils devraient accepter une remise en cause de droits parfois difficilement et douloureusement acquis. Donc, la question posée est de savoir quel va être le modèle de développement dominant à l'échelle internationale.

Par rapport à cet objectif, je m'interrogeais sur la capacité globale, mondiale, notamment dans chaque pays, cette capacité multilatérale dans les relations entre pays à définir d'autres horizons, d'autres mécanismes, d'autres règles pour relever les défis posés d'un point de vue social et environnemental. Trop souvent, cela a été dit, on les sépare bien que ces deux défis soient intimement liés. Lorsque je regarde la façon dont nous travaillons au sein de l'OIT, je suis présent en tant que membre du Conseil d'administration au titre du collègue travailleur, lorsque j'observe l'essentiel du travail, et l'histoire de l'OIT repose sur la capacité des États à veiller à être les relais de l'Organisation internationale du travail, mais en même temps aujourd'hui on nous explique que l'histoire et la situation des États est objectivement disparate. Je ne parle même pas de la volonté politique d'atteindre l'objectif. On a une mécanique de représentation des États à l'OIT qui entretient une certaine forme d'hypocrisie puisque les États peuvent être capables de valider des textes qu'ils savent ne pas vouloir engager sur leur propre territoire. On a donc déjà là une certaine limite.

On a un deuxième collègue, celui des employeurs, vous comprenez que je veuille forcément parler des employeurs. J'ai regardé dans les statuts de l'Organisation qui organise l'expression des employeurs à l'OIT alors que nous sommes sur l'objectif de la promotion de la justice sociale à l'échelle du monde. Dans les statuts de l'OIE, l'organisation rassemblant les organisations d'employeurs, il est précisé que l'OIE à l'article 1 est chargée « *de promouvoir un environnement économique, des politiques sociales et de l'emploi nécessaires au développement et à la survie de la libre entreprise et de l'économie de marché* » Ce ne sont pas tout à fait les objectifs de l'Organisation internationale du travail qui consistent à promouvoir la justice sociale. La représentation patronale est très différente de la pratique de certains employeurs qui peuvent s'engager sur une « vision progressiste » Un employeur peut-il avoir une vision progressiste ? On en a rencontré aujourd'hui. Ce n'est pas ce qui domine dans leur expression. Dans les travaux de l'OIT, c'est à la fois la revendication d'un espace économique globalisé, mondial, où il y a de moins en moins de contraintes pour faire les affaires, donc pour faire le profit. Par contre, sur le droit social, c'est le renvoi au respect de la souveraineté nationale. En matière sociale, les employeurs nous disent qu'il faut respecter la souveraineté nationale. Nous sommes donc devant un obstacle.

Quant au troisième collègue, c'est un syndicaliste qui vous le dit, à propos de la représentation des travailleurs, objectivement, la précarité salariale entraîne une précarité syndicale, et un affaiblissement syndical. Nous avons aussi besoin de nous interroger sur la force des trois piliers à partir desquels l'OIT réfléchit.

Pour finir, l'esprit de Philadelphie est-il encore d'actualité ? Quels sont les acteurs susceptibles de porter l'esprit de Philadelphie ? On peut considérer que 1944 est une période révolue. Cependant, d'anciennes affirmations, s'agissant de la période où elles ont été rédigées, de mon point de vue, demeurent tout à fait contemporaines quand on examine plus précisément l'actualité. Les affirmations selon lesquelles « toutes zones de pauvreté représentent un danger pour l'ensemble de la communauté internationale ». N'est-ce pas d'actualité aujourd'hui ?

« Les considérations humaines et sociales doivent prévaloir sur les considérations économiques et financières ». Est-ce bien la réalité aujourd'hui ? « Le travail n'est pas une marchandise » etc. La plupart d'entre vous connaissent ce genre d'affirmations. Donc, la question est moins de savoir si ces considérations politiques au vrai sens du terme sont toujours d'actualité, elles le sont, mais de savoir de quelle façon on arrête de s'en éloigner et de quelle façon on peut s'en rapprocher. J'ai bien des idées comme d'autres ont des idées sur les prérogatives et les moyens de l'OIT, sa capacité à intervenir, à réguler, mais cela implique l'acceptation du principe même de régulation à l'échelle internationale. L'OIT pourrait se voir confier par exemple la responsabilité d'offrir à la population mondiale un label de qualité au regard du respect du droit international du travail. L'OIT devrait être reconnue comme une institution mondiale qui s'impose à d'autres institutions mondiales s'agissant de leurs missions particulières, je pense par exemple à l'OMC. Quand on constate par exemple qu'on a à l'OMC de plus en plus de normes qui se soucient du sort fait aux animaux depuis leur naissance, leur élevage, leur conservation, leur transport, leurs conditions d'abattage qu'on a de règles se souciant du sort des hommes et des femmes dans les règles du commerce. Cette dichotomie apparaît tout de même un peu surprenante. L'OIT a un problème. Nous sommes en Europe avec cette entité politique et juridique singulière qu'est l'Union européenne dans la mesure où on a un espace politique qui, de manière mécanique et juridique, peut déroger aux obligations internationales que l'OIT incarne. Au-delà des questions plus sociales directes, je voulais profiter de cette occasion pour essayer de livrer une réflexion un peu plus globale sur l'avenir d'un outil qui n'est pas forcément garanti. En disant cela, je ne veux pas prédire le pire. Au contraire, j'essaie de me mobiliser pour faire en sorte qu'il soit le plus efficace et le plus pertinent. Je ne vois pas d'autres institutions susceptibles de prendre aujourd'hui le relais en dehors de l'Organisation internationale du travail. Merci.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

J'ai envie de demander à Yves VEYRIER sa conception de la norme sociale. Quel est le rôle de la norme sociale dans la performance économique ? Pour faire écho à ce que vient de dire Bernard THIBAUT, comment peut-on envisager la cohérence de la régulation internationale ? Comment peut-on aider l'OIT à s'imposer comme chef de file sur les questions des droits de l'homme au travail, quelle que soit l'activité et le cadre dans lequel elle s'exerce ? L'OIT doit-elle intervenir par l'intermédiaire de normes, certaines existent déjà, faut-il élaborer de nouvelles normes à une époque de changement économique accéléré ? Cela pose de nombreuses questions, et en particulier la durée d'élaboration de ces normes. Comment faire pour aller au-delà et permettre à l'OIT d'être vraiment le garant de la cohérence sur le plan des droits de l'homme au travail et de la justice sociale ?

M. Yves VEYRIER

Je ne sais pas si je vais réussir à rendre le tableau moins noir. Je suis militant syndicaliste depuis ma plus tendre jeunesse. J'ai en tête qu'une des définitions du militant est l'optimisme sinon, à un moment donné, il devient un peu compliqué, chaque matin, de militer avec l'espoir de changer les choses.

Le constat que vient de faire Bernard THIBAUT est implacable. Il est même sévère vis-à-vis du bilan de de l'Organisation internationale du travail à l'approche de son centenaire puisque l'objectif de la justice sociale était affirmé en 1919. Près de cent ans après, la situation peut apparaître pire, ou en tout cas, guère améliorée. Je n'ai pas exactement cette vision des choses.

Il ne faut jamais oublier que les normes de l'OIT sont les droits de l'homme au travail. Ce point de vue doit nous amener à réfléchir sur son rôle et ses évolutions à ce sujet.

Tout d'abord, qui et qu'est ce qui gouverne le monde aujourd'hui ? Qui gouverne ces mutations des entreprises dans leur organisation, leur implantation, l'organisation de la chaîne dite de valeurs, d'approvisionnement, de sous-traitance ou de fournisseurs ? Est-ce l'objectif de la justice sociale ? Car l'objectif de l'Organisation internationale du travail était d'harmoniser les conditions de la mondialisation des échanges économiques, en évitant que cette mondialisation s'effectue au détriment des droits des travailleurs. L'Organisation doit contribuer au contraire à améliorer la situation à partir de normes de bases égales pour toutes et tous.

Le premier facteur qui devrait être encourageant tient à sa singularité dans l'ordre international. Elle est la seule organisation intergouvernementale qui rassemble aujourd'hui 187 pays avec le grand avantage et la singularité d'être composée à chacune de ses réunions de délégations tripartites.

Je me souviens en particulier du Conseil d'administration de novembre 2008. C'est le moment de la crise financière. Lors de la réunion du G20 au niveau des chefs d'État et de gouvernement, je me souviens d'une réaction spontanée de l'ensemble des membres du Conseil d'administration représentant employeurs, gouvernements et travailleurs : « l'économie réelle est ici, et qu'il appartient à l'Organisation de peser aujourd'hui pour que la déflagration financière ne ravage pas l'économie dans son ensemble ». À cette époque, le groupe des employeurs a été à l'initiative du pacte mondial pour l'emploi. Il a été une réponse de l'Organisation internationale du travail à la crise qui venait d'éclater et il demeure d'actualité.

L'OIT est un endroit important si on considère que l'économie réelle est effectivement ici. Cela pose un certain nombre de questions qui ont été débattues toute la journée. Aujourd'hui, les représentants des employeurs représentent-ils effectivement l'économie réelle ? Je peux aussi dire qu'un des enjeux pour les travailleurs concerne l'organisation de ce qu'on appelle soit le secteur informel, soit aujourd'hui ce qui tend à se développer, les travailleurs indépendants ou « ubérisés ».

A ce propos, l'OIT est « moderne » dès le départ. Elle n'a pas fait de distinction entre salariés et travailleurs indépendants quant au champ d'application des normes. Aujourd'hui encore, on traite de situations qui font l'objet de réclamations, notamment en matière de droit à l'organisation et de droit à la négociation collective de travailleurs, de façon indistincte de leur statut de salariés ou de non-salariés. De façon systématique, les décisions adoptées de façon tripartite sont que les travailleurs doivent en bénéficier. Quand ce n'est pas le cas, ils doivent s'adresser au gouvernement concerné pour qu'il mette en place les dispositions permettant à ces travailleurs de disposer du droit d'association et de négociation, non pas leur employeur au sens du contrat de travail, mais avec leurs donneurs d'ordre. Il est question bien évidemment de travailleurs indépendants.

L'importance de ce que nous représentons à l'OIT est la clé de sa force, en particulier, dans le concert de la gouvernance globale.

Une question majeure est : l'OIT est-elle chef de file ?

La question de la cohérence a été soulevée en lien avec la réponse à apporter à la crise. Le gouvernement français, soutenu par les syndicats français et les employeurs français, a pris une initiative qui n'a pas débouché positivement. Elle a rencontré des difficultés au sein de l'Organisation internationale du travail. Elle voulait mettre l'accent sur la question de la cohérence des politiques. Quand nos représentants à la Banque mondiale, à l'OMC ou ailleurs, siègent et décident, ou dans le cadre de négociations CETA ou TTIP, sont-ils porteurs du mandat que leur ministre, leurs homologues du travail, soutiennent à l'OIT ?

Cette question de la cohérence est donc une question majeure. Le G20 en novembre 2008 oublie d'inviter l'OIT. La Banque mondiale était présente, l'OMC était également présente, à l'invitation des chefs d'État, tout comme l'OCDE, mais l'OIT n'a pas été invitée. Ce sont les organisations de travailleurs qui se sont déplacées. Je me souviens être allé à Washington avec la Confédération syndicale internationale pour rencontrer les chefs d'État et de gouvernement, réunis à l'occasion de ce premier G20 à ce niveau, pour leur dire que la prochaine fois ils devaient inviter l'OIT. On a réussi à faire en sorte que l'OIT soit présente. Cela n'a pas immédiatement résolu les problèmes bien sûr, mais cela vise à renforcer sa présence. C'est un de ses modes d'action en ce sens.

Je termine sur les chaînes de valeur. A l'OIT, elles ont fait l'objet d'une discussion approfondie et très controversée. Au mois de juin prochain, cela revient sur la table. L'idée est évidemment la responsabilisation des donneurs d'ordre vis-à-vis des sous-traitants, clients et fournisseurs. Autour de cela, et plus largement, il y a toutes les problématiques de RSE, de code de conduite et autres. Dans ce domaine, l'OIT a peut-être longtemps été inefficace, ou insuffisamment efficace. On a vu se développer des mécanismes à l'OCDE avec les principes directeurs pour les multinationales. On a vu se développer des mécanismes au niveau de l'organisation des Nations-Unis. On a vu se développer les accords-cadres internationaux au niveau de certaines entreprises. On a eu deux exposés ce matin. Il faut que l'Organisation internationale du travail soit capable d'apparaître et de devenir le chef de file incontestable de l'ensemble des initiatives sur les questions dites de RSE d'une façon générale. Il faut convaincre les employeurs que c'est leur intérêt, comme il est de l'intérêt des travailleurs, que cela ne se fasse pas ailleurs qu'au sein de l'Organisation internationale du travail.

Nous avons des lueurs d'espoir. En 2014, le protocole qui complète la convention 29 sur le travail forcé a été adopté. Il s'agit d'un instrument contraignant, une norme, qui va bientôt entrer en vigueur à la suite des premières ratifications, et entrer dans le champ des principes des droits fondamentaux au travail. Il va donc s'imposer à l'ensemble des États. Cette norme est bien sûr dirigée sur la question du travail forcé. Elle prévoit que les États devront mettre en place des plans nationaux d'actions pour lutter efficacement contre le travail forcé et ses origines, avec aussi toutes les questions de placement, de mouvement de personnes, de traite potentielle. Mais ces plans devront en particulier aussi comprendre le soutien à la mise en œuvre du principe de diligence ou vigilance raisonnable tant dans le secteur privé que dans le secteur public. On a donc réussi à introduire cette notion de responsabilisation tout au long de la chaîne de production, et ce protocole a été adopté lors de la conférence à la quasi-unanimité. Il y a effectivement un point de départ, une situation aujourd'hui assez sombre, mais nous avons des moyens d'agir. Il faut absolument que nous le fassions parce que nous ne pouvons pas accepter de continuer avec la situation d'aujourd'hui.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci Yves. Je vais demander à Jean-Louis MALYS de nous donner son point de vue. Aujourd'hui, on a beaucoup parlé de la notion d'entreprise et des finalités de l'entreprise. Vous vous intéressez beaucoup à la RSE. Quels peuvent être le périmètre envisagé et son contenu et de quelle manière peut-on vérifier la mise en œuvre de tout ce qui est décidé dans ce cadre ?

M. Jean-Louis MALYS

Je vais répondre à cette question, mais auparavant je voudrais aller sur l'idée de pessimisme ou d'optimisme. On regarde encore un peu le monde avec l'esprit de la deuxième révolution industrielle. On n'a pas tous suffisamment intégré, et c'est tout à fait normal, les évolutions qui surviennent dans notre monde avec la transition énergétique, la mutation numérique, la mutation démographique avec une population dont l'espérance de vie s'accroît et la globalisation. J'ai le sentiment qu'on est toujours en train de regarder les choses sans se rendre compte qu'il faudra les regarder avec d'autres lunettes. L'expression *digital native* date de 2001. La génération en train de naître va regarder les choses d'une façon très différente de la nôtre qui est marquée par ce modèle de la deuxième révolution industrielle. Je suis donc plutôt optimiste.

De nombreux enjeux sont vertueux en eux-mêmes. La transition énergétique est synonyme de sobriété. La transition numérique permettra, et permet déjà aujourd'hui à des gens isolés au fin fond de l'Afrique, grâce à l'énergie solaire, avec un petit récepteur satellite et un terminal de quelques grammes, de se connecter au monde entier et de recevoir des informations du monde entier. La diffusion de ces moyens va sans doute prendre une autre vitesse et une autre dimension que la deuxième révolution industrielle qui nécessitait des investissements considérables. Donc, je suis plutôt optimiste sur l'idée que tout cela a des vertus, et en particulier sur la question du travail informel. Un travailleur sur deux vit dans une société où il y a très peu de normes en matière de travail. S'ajoute à cela l'émergence de nouveaux travailleurs qui ont une sorte de dépendance économique vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre, mais ce ne sont pas des salariés. Il y a là toutes les questions de la protection sociale. La globalisation va aussi répondre à ces questions. L'industrialisation, le fait que les marchés s'internationalisent, va permettre aussi de formaliser les relations de travail. Nous sommes persuadés que c'est ce chemin qui est en train d'être pris.

Je réponds maintenant à votre question. Dans notre stratégie syndicale, trois aspects sont vraiment centraux. La RSE a été approuvée lors de notre congrès de Grenoble en 2006. Je crois que nous avons été la première organisation à considérer la RSE comme un enjeu syndical, donc un enjeu de dialogue social, et non comme un ajout aux autres aspects, mais comme une sorte d'élément intégrateur à la question de la transition des métiers, la transition énergétique, la transition numérique et la projection de l'entreprise dans le futur. C'est donc l'anticipation des évolutions de l'entreprise.

Je parle de la RSE sous l'angle de ses trois forces, ses trois vertus, que sont l'efficacité économique, l'efficacité sociale et l'efficacité environnementale. Ces éléments ont été précisés lors du congrès de Marseille en 2014 en parlant d'un nouveau modèle de développement et d'une économie de qualité : qualité du travail, qualité des investissements et qualité des innovations. Pour nous, la difficulté réside dans le fait que la RSE doit être considérée de façon extrêmement naturelle par les managers, mais aussi par les organisations syndicales comme un enjeu de négociation central.

Le deuxième élément extrêmement important porte sur la chaîne de valeur, ou la chaîne

d'approvisionnement. À ce sujet, des évolutions sont à noter. Il faut parler du projet de loi sur le devoir de vigilance. Ce projet de loi, entre les jeux de navette parlementaire, doit permettre d'ouvrir de nouveaux espaces de régulation extrêmement utiles pour éviter de fermer les yeux sur ce que produisent réellement nos entreprises. Cette loi est pour nous essentielle. La traduction de cette loi doit être faite avant la fin de l'année. C'est vraiment un enjeu très important et je tiens à le dire ici au nom de la CFDT.

Le troisième aspect est celui du dialogue social et de la gouvernance. Nous nous battons pour que les organisations syndicales aient une place importante au niveau de la gouvernance des entreprises au-delà des instances de représentation du personnel (IRP). C'est donc la question des administrateurs. C'est ce que nous avons essayé de faire dans les négociations récentes. Nous considérons que chacun doit rester d'une certaine manière à sa place. Le travail de l'employeur est de faire fonctionner son entreprise. On ne peut pas le lui reprocher. Le travail du militant syndical est de veiller à l'intérêt des salariés. Les deux parties ont beaucoup d'espace sur lequel elles peuvent s'entendre. L'intérêt d'une entreprise est d'avoir un carnet de commandes, une vision. Les salariés ont aussi besoin d'avoir des entreprises qui fonctionnent bien. Il y a beaucoup d'espaces qui peuvent créer des convergences. Il y a aussi des divergences d'intérêts qui sont tout à fait normales. C'est même le propre de la démocratie que de construire des institutions capables d'aborder ces questions et de trouver des solutions. Parfois, les choses se passent bien. C'est la négociation et la discussion. Parfois, il y a des conflits, mais tout cela doit faire partie d'une sorte de relation civilisée dans les entreprises dans l'intérêt des salariés, des entreprises et des sociétés. Toute entreprise produit énormément de choses. Je ne crois pas que l'objet principal d'une entreprise soit de générer du profit. C'est d'abord de faire des produits et des services, rendre service à la société. Par ailleurs, elle peut générer des profits, mais elle peut aussi produire énormément de choses. Elle peut produire des choses vertueuses, par exemple agir sur les discriminations et la diversité, c'est agir pour l'inclusion, c'est positif. Elle peut aussi polluer. Elle peut être génératrice de phénomènes absolument inadmissibles et elle peut être vertueuse. L'entreprise doit être regardée comme un espace qui produit des choses autour d'elle. En tant qu'organisation syndicale, on a évidemment ce regard.

Je ne suis pas au cœur de l'Organisation internationale du travail comme pratiquement tous ceux autour de cette table. Je peux dire que c'est une institution presque centenaire comme la CFDT. On va fêter notre centenaire quasiment en même temps. L'OIT trouve un équilibre entre l'aspect normatif et l'aspect incitatif. Certaines choses ont beaucoup évolué entre 1919 et aujourd'hui. C'est tout d'abord la place des entreprises dans le monde. Parfois, elles peuvent avoir des pouvoirs supérieurs aux États, cela a déséquilibré les choses. Le nombre des États et la nature des États ont également changé. En 1919, ce sont les États occidentaux essentiellement qui ont construit l'Organisation internationale du travail. Aujourd'hui, les États sont dans une situation extrêmement diverse. L'OIT doit être capable de conserver les outils utiles, peut-être d'adapter certains outils, et peut-être d'en inventer de nouveau pour aborder toutes ces questions de transition, et de nouvel environnement qui est vrai défi. Je continue à penser qu'il y a de vraies opportunités et de vrais espaces de progrès sur toutes les questions abordées. Merci.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci beaucoup. Nous avons avec nous Michel GUILBAUD du MEDEF. On a beaucoup parlé des grandes mutations et analysé essentiellement leur impact sur l'économie en général. C'est à dire sur les inégalités et sur les actifs. La mondialisation, la financiarisation et la digitalisation sont également vécues par les entreprises. Les entreprises ne sont pas nécessairement à l'origine de ces évolutions.

Parfois, elles les subissent. Il serait intéressant d'avoir votre point de vue sur l'évolution du rôle de l'entreprise dans ce contexte. Par ailleurs, vous avez été interpellé sur la représentativité des employeurs, et le périmètre de représentation, au sein de l'OIT. Enfin, on l'a vu ce matin, et Raymond TORRES l'a souligné, nous il y a la question des inégalités, qui se sont aggravées entre les entreprises. On rencontre une dispersion inégale. Comment voyez-vous la représentation des entreprises ? Comment faire en sorte que l'OIT puisse parfaitement assumer sa mission dans un contexte où la notion d'entreprise est à la fois plus floue et éclatée ?

M. Michel GUILBAUD

Bonjour à tous. Merci à Marie-Claire. En effet, comme Monsieur MALYS, je vais intervenir sans être moi-même partie prenante des instances. Je ne suis pas au quotidien dans les travaux concrets de l'OIT, même si je pense que les uns et les autres le savent, le MEDEF est une organisation d'employeurs, très présente et très représentée historiquement. On le sait, la France est un des pays qui a le plus ratifié de conventions OIT. Donc, cela a des conséquences et un besoin d'implication. On croit en effet que certains aspects doivent forcément être examinés avec un regard qui va au-delà de l'échelon national et de l'échelon européen.

Je ne suis pas très imprégné sur la manière dont se construisent les équilibres à l'OIT, notamment entre les pays, notamment celui que je connais le mieux, la France, et les pays développés, et d'autres pays incarnant sans doute des logiques très différentes. Quand on parle des problématiques d'emploi, de travail et d'entreprise, qu'on rencontre des pays comme les États-Unis, en Afrique et en Asie, on parle souvent des mêmes choses, et je trouve cela frappant. De quelle façon s'élaborent les droits, le chômage des jeunes, le rapport entre l'employeur et le salarié ? Or, tout cela s'applique à des situations à des situations très différentes. Cela peut paraître rassurant que nous nous posions tous le même genre de questions. En même temps, nous sommes souvent à des stades assez différents. Pour ma part, un débat institutionnel sur le rôle de l'OIT doit vraiment être très connecté au réel.

Le thème retenu pour aujourd'hui est particulièrement bon. Je trouve très bien que le thème des mutations économiques soit le thème du colloque organisé aujourd'hui par le BIT. Aujourd'hui, quel que soit le pays, émergent, émergé ou développé, on vit des transformations avec une accélération considérable. On sait que cela va peser sur quasiment tous nos systèmes aussi bien de protection sociale, de droit du travail, mais aussi les mécanismes économiques et le fonctionnement de l'entreprise. Si l'OIT se vivait de manière très déconnectée du réel, toute crédibilité serait perdue. Quand on a dit cela, on l'applique à une vision qui n'est pas nationale, franco-française. On est en France, et on est souvent un peu enfermé dans nos débats. D'une certaine façon, j'avais envie qu'on s'interroge sur le fondement de la mondialisation, mais il serait prétentieux de poser la question en ces termes. Je ne suis pas un sachant. Je ne vais pas savoir faire un exposé académique. Je vais plutôt envisager la façon dont les entreprises la vivent aujourd'hui.

On vit d'énormes paradoxes. La mondialisation est-elle positive ? Apporte-t-elle des choses positives ou est-elle négative ? Cela a été dit, des entreprises subissent les conséquences de la mondialisation. On pourrait dire que la pauvreté a baissé au cours des trente dernières années. On pourrait dire que le nombre de pauvres a baissé en trente ans. Je crois que c'est vrai. Bien que la population mondiale a extraordinairement augmenté, les individus sous le seuil de l'extrême pauvreté sont moins nombreux qu'il y a trente ans. En même temps, il y a certainement des problèmes de répartition des richesses, de perception ou de réalité d'impact d'une économie beaucoup plus ouverte qu'auparavant.

Quand on voit ce qui se passe dans les pays très proches de nous, le Brexit... Pardonnez-moi, cela ressemble un peu au café du Commerce, mais l'attrance pour Donald TRUMP aux Etats-Unis peut interpeler. Les États-Unis sont le modèle supposé d'une économie qui fonctionnait assez bien avec la libre entreprise au cœur du système. J'ai déjà mentionné le Brexit. C'est un phénomène qui interpelle également les chefs d'entreprise. Cela veut dire que certains fondamentaux qui étaient pour eux comme pour beaucoup allant dans le sens du progrès, sont vus aujourd'hui comme aller dans en sens contraire. Certains chefs d'entreprise ont certainement voté pour le Brexit et des chefs d'entreprise ont certainement voté pour Donald TRUMP. Je n'en ai pas rencontré beaucoup, mais cela doit exister.

Les travaux de l'OIT doivent aussi nous aider. On y rencontre des chefs d'entreprise et des représentants de salariés de pays assez différents des pays historiques qui peuvent nous aider à traiter ces sujets. Le MEDEF reste profondément convaincu que la mondialisation peut être positive. Le monde change dans le mode de création de valeur. Le monde change dans l'organisation économique. La transformation numérique et la transformation écologique sont des réalités. Je ne crois pas qu'on puisse les vivre à l'intérieur de nos frontières. Il n'appartient pas à l'OIT de décider si le monde change ou pas. Il faut arriver à trouver les repères partagés et de nouveaux modes de travail et d'élaboration. Elaboration de quoi ? Dans ce domaine, la recherche de normes internationales va être très difficile. Je suis peut-être un peu trop absolu en disant cela. Je parle en n'étant pas le meilleur expert de la façon dont les choses se passent, je donne un regard de praticien au plan national. Comme l'a dit Bernard THIBAUT, la plupart des pays ne ratifient pas beaucoup de textes discutés à l'OIT. Aujourd'hui, par rapport à cette accélération et à la mondialisation qui se transforme, je doute qu'on puisse proposer des normes de régulation économique et sociale ex abrupto de cette façon. On peut peut-être trouver des voies pour de nouveaux modes de régulation. Mais *a priori*, il est risqué d'affirmer d'emblée que l'Organisation internationale du travail va établir des normes et que celles-ci puissent être immédiatement efficaces. Il faut arriver à passer par la compréhension de ce nouveau monde et essayer de voir ce qui se passe dans le monde du travail, dans le monde des entreprises, étudier ce dont les entrepreneurs ont besoin pour s'adapter. Ce ne sont pas les mêmes entrepreneurs qu'hier. Il y a des travailleurs indépendants, des modes de collaboration différents. Il y a des chaînes de valeur différentes. Il y a l'intégration du numérique dans l'industrie et dans les services. De ce fait, que se passe-t-il dans les corpus de systèmes sociaux existants dans différents pays et de quelle façon doivent-ils s'adapter ? En France, on se pose la question. On est les miroirs entre nous de ce qui se passe dans les différents pays pour les adapter.

Le sujet des chaînes d'approvisionnement a été évoqué. Je n'aime pas trop ce mot. Cela donne l'impression qu'on va s'approvisionner quelque part. C'est en fait beaucoup plus compliqué que cela. Il y a des chaînes de collaboration. On a des fournisseurs, des sous-traitants dans tous les sens. Je pense que c'est bien ce dont on parle.

Le MEDEF assume complètement qu'il faut y travailler. On a aussi beaucoup travaillé à l'OCDE à ce sujet. On est d'accord pour dire que les entreprises ont des responsabilités allant au-delà de la responsabilité dans leur structure juridique spécifique, notamment cette notion de plan de vigilance qui existe dans d'autres pays. En revanche, je vais me mettre en contrepoint de mon prédécesseur dans ce débat, sur la proposition de loi de droit français qui explique que j'ai une responsabilité pour fait d'autrui pour un sous-traitant de rang -5 dans un pays dont j'ignore les normes légales. Au premier chef, il appartient tout de même à l'État concerné de les élaborer. Nous avons certainement une lecture différente du texte en débat au Parlement. Certains disent que ce n'est qu'une obligation de moyen et non de résultat. Pour notre part, nous lisons ce texte comme une obligation de résultat. On n'a pas la

même analyse juridique du texte. Je ne veux pas polémiquer à ce sujet. Nous pensons en effet qu'un regard franco-français sur la responsabilité d'une entreprise n'est pas très utile. Cela ne concernera pas uniquement les grandes entreprises. Toutes les PME seront concernées alors qu'elles ont besoin d'être sécurisées juridiquement dans leurs échanges avec leurs partenaires, et ce, dans tous les pays du monde. On ne peut pas élaborer ce texte uniquement à l'échelle nationale. Cela nous semble une vue de l'esprit. L'OIT a certainement un rôle, mais il va être difficile compte tenu de ce que j'ai dit précédemment sur le fait qu'on ne peut pas postuler a priori que ce sera normatif. Il faut trouver une combinaison entre des règles qui doivent exister, mais aussi d'un droit souple (*soft law*) comme on peut le faire intelligemment. La RSE relève d'un droit non contraignant (*soft law*). Je pense que c'est la réalité. Ce n'est pas juste de l'affichage (*window-dressing*). L'OIT doit trouver son chemin là-dedans. Je pense que c'est extrêmement difficile et extrêmement ambitieux. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise individuelle ne connaissent pas du tout l'OIT. Elle est connue par quelques initiés. Ils en entendent parler de temps en temps lorsqu'on parle d'une convention de l'OIT, mais ils ignorent tout ce que fait l'OIT. Si on veut que cette institution garde un sens, et je pense qu'elle doit pouvoir le garder, il faut trouver un chemin qui corresponde à la réalité du monde et à la réalité de l'économie telle qu'elle est aujourd'hui. J'espère que j'ai éclairé le débat vu de la part des employeurs.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

En tout cas, quelles que soient vos divergences sur l'analyse de la proposition de loi, ce n'est pas tout à fait le lieu pour en discuter. Je pense que tout le monde s'accorde ici à penser que sur cette question des chaînes de valeur, compte tenu des questions de concurrence entre États qu'il ne faut pas négliger dans un contexte de mondialisation, l'OIT a un rôle fondamental à jouer dans ce domaine. Bernard THIBAUT souhaite intervenir.

M. Bernard THIBAUT

Merci d'accepter de me redonner la parole pour juste un instant très bref. J'ai oublié un aspect dans mon intervention, et je me serais toujours reproché de ne pas l'avoir évoqué, c'est la problématique OIT/entreprises. C'est tout de même au cœur du sujet. Les chefs d'entreprise français connaissent de plus en plus l'OIT. Quand le président du MEDEF dénonce la convention 158, c'est parce qu'il s'interroge sur le contenu de ce texte.

Pour moi, cette problématique OIT/entreprises fait partie des questions incontournables selon la manière dont collectivement la communauté internationale va la traiter. Ce n'est sans doute pas la seule question centrale, mais c'est une des questions centrales de mon point de vue dont va dépendre la capacité, la pertinence et l'efficacité du système de régulation sociale internationale. Des chiffres ont été donnés sur le profil des entreprises, les entreprises familiales et la part qu'elles représentent.

Aujourd'hui, une des caractéristiques est très différente des décennies antérieures. En effet, aujourd'hui, 50 000 multinationales font travailler un travailleur sur cinq dans le monde. Les projections sont plutôt d'approcher une proportion de deux travailleurs sur cinq. Donc, les entreprises qui structurent de plus en plus et déstructurent les économies, les réseaux et les échanges, sont des chaînes de valeur. Ce sont les multinationales pour lesquelles on va trouver différents statuts et différents montages. De ce point de vue, tout le pilier qui repose sur un contrôle et l'impulsion des normes du travail sur la base des États est déstabilisé. C'est un fait objectif.

On a évoqué le nombre d'accords internationaux. Je suis favorable à cette idée que les accords-cadres

internationaux signés entre des groupes et les organisations syndicales sont des points d'appui. Par expérience, on sait aussi que tous les accords ne se valent pas. On ne se dote pas toujours des bons outils pour suivre l'effectivité des accords. C'est une chose que déclarer avoir des accords centraux surtout à l'échelle mondiale, mais il faut surtout vérifier que les dispositifs se traduisent sur le terrain partout où ils sont censés s'appliquer. Tout cela représente des points d'appui.

En termes de nombre, aujourd'hui, on n'atteint pas les 200 accords-cadres internationaux principalement d'essence européenne pour 50 000 multinationales. J'ai aussi entendu que certains pays, et non des moindres, je pense aux États-Unis, n'accepteront jamais des accords-cadres dans lesquels il sera stipulé à l'article 1 le respect des droits fondamentaux au travail dans la liberté d'association syndicale. Les entreprises américaines ne le veulent pas. La question va être de savoir à l'avenir si, dès lors que les entreprises américaines ne le veulent pas, on ne peut rien faire à l'échelle internationale.

Je voulais revenir sur cette problématique qui est pour moi incontournable. Une des questions centrales est d'imaginer de nouvelles frontières de légitimité d'intervention pour l'OIT, et singulièrement au sujet des entreprises.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci beaucoup. Guy RYDER, à l'approche du centenaire de l'institution, vous avez engagé une formidable initiative. Je voudrais vraiment la saluer. L'une des particularités qui fait la richesse de l'OIT est le dialogue tripartite. Vous avez engagé un dialogue avec des horizons beaucoup plus larges en lançant, au niveau international, un dialogue impliquant les citoyens et les associations. Cela mérite d'être salué. Il n'y a pas beaucoup d'institutions de régulation qui se sont interrogées sur des aspects aussi fondamentaux, sur leur rôle et leurs méthodes d'action face aux grandes évolutions en cours. Je n'ai pas connaissance d'un grand débat international lancé par l'OMC, mais peut-être est-ce parce que cette organisation n'est pas encore centenaire ! À l'approche du centenaire de l'OIT, vous avez décidé d'impliquer l'institution pour mieux la faire connaître, en prenant appui sur ce dialogue pour conforter l'action de votre institution, élargir, diversifier et enrichir son périmètre. Quelles sont vos intentions ?

M. Guy RYDER

Merci Marie-Claire. Permettez-moi tout d'abord de dire que c'est un plaisir de partager ce panel avec les partenaires sociaux français. C'est un plaisir qui comporte un danger aussi. Si vous attendez que je joue le rôle d'arbitre entre nos mandants français, vous allez peut-être être déçus.

Je veux profiter de la synthèse des débats de cette journée présentée par mon collègue Raymond TORRES pour offrir quelques réflexions d'ordre politique sur l'action de notre organisation sur l'entreprise. Je suis absolument convaincu qu'il est nécessaire surtout dans le cadre de cette grande réflexion sur l'avenir du travail que le BIT parle davantage de l'entreprise.

Un petit commentaire personnel, je me souviens très bien de mes premières conversations au sujet de l'entreprise. C'était avec mon grand-père. Il a été ouvrier pendant une grande partie de sa vie professionnelle. Il était ouvrier dans une grande entreprise britannique qui n'existe plus. Et il s'identifiait beaucoup avec son entreprise. La réussite de son entreprise était aussi sa réussite personnelle. Je lui ai expliqué longuement que cette attitude risquait de limiter le développement de sa conscience ouvrière et de sa conscience politique. Il m'expliquait avec une force équivalente que j'étais un peu « *con* », que je ne comprenais pas grand-chose. Je vous raconte cette histoire parce que je crois

qu'elle illustre une réalité de l'entreprise. Elle doit être comprise comme une institution sociale et pas seulement un lieu de production dans lequel les travailleurs vendent leur force de travail. La déclaration de Philadelphie nous enseigne que le travail n'est pas une marchandise. Je pense que l'entreprise non plus ne devrait pas être réduite à une marchandise.

Pour comprendre un petit peu quelles seront les orientations du BIT à l'avenir, je voudrais expliquer l'évolution au cours des trente dernières années. L'intérêt du BIT pour l'entreprise a vraiment commencé à la fin des années 1980. Deux situations sont à prendre en considération d'une part la fin de la guerre froide, et d'autre part, l'arrivée en force de cette vague de la responsabilité sociale de l'entreprise. Politiquement, au BIT, les employeurs à la fin de la guerre froide se posaient des questions. Que pouvaient-ils faire du BIT ? Quel intérêt le BIT porte-t-il aux entreprises étant donné que les controverses et les confrontations issues de la guerre froide n'avaient plus lieu d'être ?

À cette époque, les employeurs ont dit très clairement, avec force et clarté, qu'il était de la responsabilité de l'OIT de promouvoir l'entreprise. Le chômage dans le monde était alors assez élevé et l'entreprise privée était le moteur de la création d'emploi. Donc, logiquement, le BIT devait s'intéresser à la promotion de l'entreprise. Aujourd'hui, trente ans plus tard, nous l'avons fait. Les plus grands projets de coopération technique de notre organisation portent surtout sur la promotion des petites et moyennes entreprises qui sont très demandeuses. Quand je vais dans les pays en voie de développement, la première chose demandée, c'est « *Aidez-nous à développer notre secteur de petites et moyennes entreprises* ». C'est une réalité.

Quand on regarde la constitution de notre organisation, la déclaration de Philadelphie, c'est vrai, Bernard THIBAUT l'a dit, cette activité n'est pas identifiée comme une responsabilité de notre organisation. Pourtant, c'est ce que nous faisons, je vais y revenir.

Le deuxième événement concernait l'apparition de cet extraordinaire essor de la RSE. À ce sujet, nous avons tout simplement raté le coche. Le BIT n'a pas réagi quand cette frénésie de RSE est apparue. On n'a strictement rien fait. On peut se demander pour quelles raisons. À mon avis, compte tenu du contexte historique que j'ai expliqué, on avait peur. Il ne faut pas oublier que notre organisation a une fonction normative absolument essentielle et centrale dans l'organisation. C'était un système normatif basé sur les États qui ratifient ou non les conventions et qui sont responsables de leur mise en œuvre et du respect de ces normes internationales du travail. Honnêtement, se disait-on, si les entreprises se mettaient à assumer des responsabilités dans ce domaine social, cela nous poserait des problèmes. C'était perçu et compris un petit peu comme un affaiblissement de notre système normatif. C'est à Paris que pour la première fois j'ai entendu une collègue décrire la responsabilité sociale des entreprises comme l'enfant non désiré de la globalisation. C'était le résultat de l'incapacité ou le manque de volonté de l'État de s'occuper des activités des multinationales. C'était un peu l'esprit qui prévalait dans notre organisation. Ce manque de réaction a duré très longtemps. Quand je suis devenu Directeur général du BIT, je croyais qu'il fallait reprendre ces deux éléments. On a créé un département de l'entreprise et on a inscrit une initiative sur l'entreprise dans les activités de notre organisation pour marquer le centenaire du BIT.

Quel est le défi aujourd'hui ? Le défi est tout d'abord de faire en sorte que cette responsabilité assumée de la promotion de l'entreprise puisse s'inscrire dans le cadre de la responsabilité de justice sociale que Bernard THIBAUT a rappelée. Il n'est pas question de promouvoir les petites et moyennes entreprises juste pour le principe, mais avec l'objectif délibéré de faire en sorte que les entreprises deviennent le vecteur du travail décent, et donc de la justice sociale. On n'est ni aveugle, ni naïf dans la promotion

des PME. Ce qui nous intéresse, c'est notre mandat et nos valeurs (la justice sociale). Il faut donc capter ce phénomène de la RSE et l'orienter autant que possible au service des objectifs de notre organisation.

Il est frappant de voir qu'un très grand nombre d'initiatives dans le domaine de la RSE citaient et citent les normes internationales du travail et les déclarations du BIT. Toutefois, quand j'ai posé des questions aux entreprises concernées, très souvent elles n'avaient pas la moindre idée du contenu de ces conventions ou des déclarations de notre organisation. C'était une situation pour le moins délicate. Je pense qu'il faut absolument nous intéresser à ces débats et à ces initiatives. Aujourd'hui, je suis content que nous travaillions avec beaucoup d'entreprises. J'espère qu'à l'avenir on travaillera avec beaucoup plus d'entreprises encore pour s'assurer que leurs initiatives dans le domaine de la RSE sont vraiment en phase avec les normes et les initiatives de notre organisation. C'est un grand défi pour aujourd'hui et pour demain.

Je pense que cela devrait venir très vite. Nous allons avoir un grand débat au Conseil d'administration le mois prochain à Genève sur le défi des chaînes internationales de valeur. On a eu un débat important et difficile en juin à la conférence sur les chaînes de valeur. Il faut être honnête. Ce débat existe et il n'a eu lieu que pour une seule raison qui s'appelle la tragédie du Rana Plaza. Sans cette tragédie, on n'aurait pas eu ce débat. Le mois prochain, notre Conseil d'administration va se pencher sur la suite à donner à notre débat. Faudra-t-il ou non réfléchir et avancer vers une norme internationale du travail sur les chaînes de valeur ? Ce n'est pas un débat qu'on peut avoir maintenant, mais c'est un des grands défis pour l'avenir.

Sur les mutations opérées dans les entreprises, j'ai écouté avec énormément d'intérêt le débat de ce matin et les présentations faites sur cette question omniprésente des entreprises plateformes. Je ne sais pas si ces entreprises sont partout, mais la problématique de l'ubérisation est un débat universel. Une question se pose à l'approche du centenaire de l'OIT. Mon grand-père s'identifiait à son entreprise, mais mon fils ou mon petit-fils pourront-ils un jour faire de même ?

Je reviens sur la signification sociale de l'entreprise. Cette signification sociale de l'entreprise est-elle en train de disparaître ? Sommes-nous en train de substituer ce rapport entre employeur et employé dans le cadre d'un contrat de travail à des relations purement commerciales, épisodiques et donc sans caractère permanent ?

C'est une question pour terminer ces quelques commentaires. Merci beaucoup.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Avant de conclure cette séance. Je vous propose comme à la fin de toutes les autres sessions d'avoir un échange avec la salle.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

M. Anthony RATIER, Global Compact France

Il y a un peu plus d'un an qu'ont été votés les objectifs du développement durable qui a la particularité d'impliquer le secteur privé. Des entreprises françaises sont déjà en train de s'impliquer pour les objectifs de développement durable. J'ai une question simple pour Guy RYDER. Selon vous, quelle

serait la place de l'OIT par rapport à ces objectifs de développement durable ?

M. Guy RYDER

Merci pour cette question. J'aurais dû le dire, dans l'agenda 2030 approuvé par les Nations-Unies en septembre 2015, une place privilégiée est réservée pour les entreprises et le secteur privé, surtout dans la mobilisation des ressources. Je pense que les gouvernements du monde ont regardé la facture pour les dix-sept objectifs pour 2030 et ils ont désapprouvé ce projet. Ils ont dit que les entreprises devaient être les locomotives essentielles de ce processus. Le BIT a été très actif. Je pense que mes collègues vont pouvoir confirmer ce que je dis, nous avons été très actifs dans l'élaboration de cet agenda. Si vous regardez les dix-sept objectifs, un de ces objectifs est consacré explicitement au plein emploi et au travail décent pour tous. C'est plutôt satisfaisant, mais cela implique la création de 600 millions de postes de travail au cours des quinze prochaines années. Cela donne à réfléchir. Nous avons aussi été très actifs dans la mise en œuvre de cet agenda. Nous avons été extrêmement actifs. J'étais à New York à l'Assemblée générale il y a peu de temps. Je plaide pour une meilleure coordination de tous les systèmes multilatéraux dans la mise en œuvre de cet agenda. Si chacune de nos organisations se limite à son seul petit objectif, cela ne fonctionnera pas. Si les systèmes multilatéraux se mobilisent de façon collective, le nouveau Secrétaire général des Nations-Unis comprend parfaitement le défi. On peut donc faire quelque chose de très important.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci.

M. UDO REHFELDT

Merci beaucoup. Guy RIDER a été un peu modeste à mon avis quand il a dit que le BIT n'a découvert les entreprises qu'à la fin des années 1980. Dans mon exposé, je n'ai pas eu le temps de développer un point. Une de mes slides mentionnait la date de 1976. C'est à cette date que la déclaration tripartite sur les multinationales a été votée au BIT. Malheureusement, je dois dire que le BIT a laissé filer le bébé, si j'ose dire, à l'OCDE qui plus tard a développé une procédure de plainte, même si cette plainte n'aboutira jamais à une sanction. Néanmoins, les multinationales n'aiment pas beaucoup ce genre de publicité négative. En ce sens, cette procédure de conciliation est tout de même d'une certaine efficacité. Ne pourrait-on pas envisager d'élargir cette déclaration tripartite de 1976 au moins vers une procédure de plainte ?

M. Guy RYDER

C'est tout à fait vrai. Je n'ai pas été modeste, je l'ai oublié ! Comme mon grand-père a dit « un peu bête, peut-être ». C'est vrai qu'on a adopté cette déclaration sur la politique sociale et les multinationales dans les années 1970, et le texte est de qualité. Je pense qu'il est aussi bon que les principes directeurs de l'OCDE, mais cela n'a pas fonctionné surtout parce que l'OCDE a eu une procédure de SUIVI qui marche plus ou moins bien. La procédure de suivi n'a jamais fonctionné au BIT. J'étais là quand elle a été enterrée. On avait eu un cas sur Pepsi Cola au Myanmar. C'est l'UITA qui l'avait présenté. On a rencontré des difficultés sur des questions de recevabilité. On a compris très rapidement que cette procédure de suivi était complètement inutilisable. C'est pour cette raison que cette déclaration n'a pas vécu comme elle aurait dû vivre. Cela existe toujours. Certaines activités sont toujours menées dans ce cadre, et maintenant, Yves VEYRIER a été très actif et Bernard THIBAUT également, dans cette

tentative. On essaye de donner un peu de vie à cette déclaration. Il est même question de revoir les procédures annexes à cette déclaration. Dans le contexte actuel, il sera peut-être envisageable de ressusciter ce qui est en principe une bonne déclaration.

M. Yves VEYRIER

En quelques mots, je veux dire que le mécanisme de l'OIT fonctionne. Évidemment, la situation n'est pas au niveau de ce qu'on pourrait vouloir. Lorsque les conventions ne sont pas ratifiées, elles ont tout de même par un mécanisme d'ensemble de l'OIT un effet d'expansion de la norme. Vous ne savez sans doute pas que par exemple la France n'a pas ratifié la convention N° 1 de l'OIT, et pourtant la durée maximale de travail hebdomadaire de 48 heures est prévue par cette convention, et appliquée en France, et dans beaucoup de pays. La convention N°1 est assez peu ratifiée.

Sur la question des entreprises, je me tourne vers le MEDEF, il y a un véritable enjeu. Il faut que les employeurs au sens d'employeur-entrepreneur soient présents à l'OIT. Le meilleur gage de responsabilité sociale de leur part est d'être présent à l'OIT sur ces débats et faire en sorte qu'on puisse progresser sur le rôle de l'OIT sur ces questions. Depuis longtemps, les employeurs ont compris que l'OIT avait identifié les entreprises. Il y a par exemple un enjeu systématique sur les conclusions et recommandations des organes de contrôle de l'OIT à l'intention des États, c'est la question du nom de l'entreprise incriminée. Les employeurs de façon systématique font en sorte qu'on ne nomme pas l'entreprise. Donc, le système de l'Organisation Internationale du Travail fonctionne très bien de ce point de vue, sinon les employeurs n'y seraient pas aussi attentifs. On a également un autre enjeu. Des confrontations ont eu lieu ces derniers temps dans le cadre des débats sur le mécanisme de supervision et de contrôle de l'OIT. Si les débats sont aussi durs au sein de l'OIT à ce sujet, c'est que le mécanisme fonctionne, sinon là encore on n'aurait pas de la part des employeurs et d'un certain nombre de gouvernements, tout le monde n'est pas à mettre dans le même lot, de critiques à l'encontre de ce système. S'il était inefficace, on n'aurait pas ces critiques. On a été confronté à des employeurs par leurs représentants, des avocats anglo-saxons dont le rôle principal au quotidien n'est pas de faire en sorte que l'entreprise crée de la valeur sociale, mais plutôt dans leur pays respectif d'armer les entrepreneurs à éviter l'action du syndicat dans l'entreprise. Ces mêmes personnes venaient représenter leur employeur à l'OIT.

L'OIT est efficace si on l'active, y compris dans les pays comme la Chine ou les États unis puisqu'ils ont été cités. L'importante plus-value de l'OIT est qu'un syndicat peut saisir, ou des travailleurs peuvent saisir l'OIT s'il y a violation de la liberté d'association même si les pays ne l'ont pas ratifiée. Cela se fait peu en Chine parce que les cas dans le passé où cela s'est produit, malheureusement, ceux qui portaient plainte se trouvaient rapidement emprisonnés. Les choses changent, elles évoluent. Une plainte a été émise par la CSI sur un cas en Chine de violation de la liberté d'association. On a eu régulièrement des plaintes venant soit des États-Unis, soit d'autres pays dans le monde. Une plainte ne résout pas le problème, mais l'activation du système fonctionne. Je le répète, les entreprises y sont très attentives.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci. On va prendre une dernière question

M. Pierre COUTAZ, CGT

On a, je crois, dépassé le stade des questions. Je vais juste m'en tenir à une réflexion que je livre rapidement. Il s'agit d'une réflexion sur le lien entre OIT et RSE puisque ce lien a quelque part innervé toute notre discussion au cours de cette dernière table ronde. Pour la CGT, la RSE n'a de sens que si trois conditions se cumulent :

- La RSE doit d'abord aller au-delà des murs de l'entreprise. Elle doit faire l'objet d'une appropriation citoyenne large qui permette de sortir d'un acte de communication interne et externe propre à la direction de l'entreprise et de dépasser l'engagement de nature unilatérale. Elle doit avant tout passer par le collectif de travail, par les travailleurs qui doivent s'en saisir. Mais cela doit aller beaucoup plus loin. Par cette appropriation collective, il faut atteindre le consommateur en passant par les riverains, les habitants, tous ceux qui peuvent de près ou de loin être impactés par les externalités négatives ou positives produites par les entreprises multinationales.
- Cette appropriation collective doit ensuite pouvoir s'appuyer sur un appareil normatif. De ce point de vue, le rôle de l'OIT est évidemment central même s'il n'est pas unique. Je profite de l'arrivée de la ministre pour regretter, Jean-Louis MALYS en a parlé pour la CFDT, qu'on ne soit pas allé plus vite pour légiférer sur la proposition de loi sur le devoir de vigilance des multinationales. Aujourd'hui, le texte est bloqué au Sénat par une majorité qui n'en veut pas. On aurait pu aller beaucoup plus vite et plus loin. Je ne peux que regretter le parcours législatif chaotique de cette proposition de loi pourtant essentielle.
- La troisième condition cumulative est que cette mobilisation de normes de nature nationale ou internationale puisse faire l'objet d'un régime de sanction. C'est le point qui achoppe aujourd'hui. Quand je parle de sanction, je ne pense pas uniquement à des sanctions financières. Je ne suis pas pour l'application d'un principe pollueur-payeur sur le plan social. Il faut aller beaucoup plus loin que la sanction financière. Je vois le représentant du MEDEF froncer les sourcils. Pour ma part, l'entreprise doit engager sa responsabilité de façon pénale, de façon réputationnelle devant l'opinion publique et les consommateurs, et de façon institutionnelle. Une entreprise qui se place en dehors des normes internationales doit s'exposer à des conséquences notamment dans le soutien qu'elle reçoit des institutions. Ceci pourrait s'exercer par exemple dans l'attribution des aides à l'exportation et au développement du commerce extérieur ou dans l'accès aux marchés publics.

Dans ces conditions, comment l'OIT peut-elle avoir un rôle à jouer ? Je vais livrer en vrac une somme d'idées. L'OIT a évidemment un rôle majeur à jouer. Cela a été dit en tribune. C'est le lieu par excellence qui peut s'intéresser au lien entre RSE et normes internationales puisqu'elle en est l'émettrice et la garante.

De quelle manière peut-elle le faire ? On a besoin aujourd'hui d'un corps international d'inspecteurs du travail qui permettrait à l'OIT de se renforcer. Beaucoup de pays ont des administrations du travail exsangues qui, ne sont pas en mesure de contrôler l'application des normes, même quand le pays a lui-même ratifié ces normes. L'intervention de ce corps pourrait être sollicitée par des employeurs, des gouvernements ou des travailleurs qui souhaiteraient faire constater d'éventuels manquements. On a aussi besoin d'un mécanisme de plainte comme il en existe pour la violation des conventions par les

États. Ce mécanisme à construire viendrait interroger l'application des conventions de l'OIT par les entreprises multinationales, en premier lieu les conventions fondamentales.

De multiples autres idées pourraient être données. Je m'en tiendrai à dire que l'OIT a aussi un rôle à jouer sur le contrôle de l'application des ACI. Elle a de même son mot à dire dans la conclusion des accords de libre-échange. Or, elle ne le fait pas suffisamment. Elle n'est même pas consultée sur la conclusion de ces accords de libre-échange, on a parlé précédemment du CETA. Des champs sont donc à explorer et leur horizon est infini. Merci.

Mme Marie-Claire CARRÈRE-GÉE

Merci beaucoup pour cette question très longue, très dense et sans point d'interrogation !

Discours de clôture

Mme Myriam EL KHOMRI

Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

Monsieur le Directeur général de l'OIT, cher Guy RYDER, Monsieur le Délégué gouvernemental, ambassadeur en charge des relations sociales internationales, cher Claude JEANNEROT, Monsieur l'Administrateur, Monsieur le Professeur, cher Alain SUPIOT, Mesdames et Messieurs les représentants des organisations syndicales et patronales, Madame la Présidente du COE, chère Marie-Claire CARRÈRE-GÉE, Mesdames et Messieurs,

Je voudrais tout d'abord vous dire que je suis particulièrement heureuse de conclure ces entretiens France BIT dans ce temple du savoir et de l'intelligence qu'est bien sûr le Collège de France. À ce titre, je souhaite très chaleureusement remercier le Professeur Alain SUPIOT d'avoir facilité la tenue de cet événement organisé conjointement par le ministère du Travail et le BIT. Monsieur le Professeur, je lis toujours vos travaux avec un vif intérêt, même lorsque votre sens critique vis-à-vis de l'action publique s'exprime sans ménagement, on peut le dire. Mais pour ma part, j'ai eu l'occasion de vous le dire à l'instant, je suis honorée de partager ce moment avec vous. Je tenais ici à vous le dire.

Avant d'aborder avec vous le thème du jour, je souhaite insister sur l'importance de ces entretiens que nous avons voulu ouverts à un public plus large qu'auparavant, et je crois que c'est tout à fait nécessaire. Chacun a pu le constater encore récemment, la question du travail passionne les foules. C'est extrêmement important dans un contexte où en France le chômage reste à un niveau très important, et c'est bien compréhensible.

Cette question reste la priorité des Français et les mobilise fortement. Je le dis d'autant plus que j'en ai fait l'expérience la plus concrète encore récemment, au printemps dernier. Mais de ces mobilisations, je retiens un point essentiel : le débat public, même de façon éruptive, on peut le dire, s'est cristallisé pendant quelques semaines autour d'une loi posant la question du travail. Derrière cela, c'est toute l'organisation sociale, toute notre vie en société qui se dessine. Quel monde du travail, quelle organisation, quelles réglementations, quels leviers d'émancipation, quels risques d'exploitation, quels lieux de socialisation en faisons-nous ? Voici toutes ces questions. Il existe bien sûr une histoire sombre du travail faite d'oppression, de domination sociale. Cette histoire ne date pas d'hier, mais elle constitue encore dans de nombreux pays, et parfois ici, en France, la réalité quotidienne de populations exploitées qui s'épuisent en marge d'un processus de développement dont elles partagent si peu les bénéfices.

Vous m'avez interrogée à l'instant sur la question du devoir de vigilance. Je suis venue devant la CIT en juin dernier pour en rappeler l'importance. J'ai fait accélérer le calendrier, notamment au Sénat. Autant vous dire que le Sénat a détricoté complètement le texte issu de l'Assemblée nationale, et la commission mixte paritaire ne donnera pas grand-chose dans ce cadre. Actuellement, nous travaillons pour que cela puisse être inscrit le plus rapidement possible à l'agenda de l'Assemblée nationale. Mais je n'ai pas fait que cela : je suis venue devant la CIT en affirmant la position française et en affirmant notamment l'importance que ce devoir de vigilance se fasse au plan international. J'ai aussi travaillé avec Andrea NAHLES, mon homologue allemande, pour que dans le cadre de la présidence allemande du G20 cela soit inscrit à l'ordre du jour. C'est aujourd'hui le cas. Je l'en ai remercié encore la semaine dernière à Paris. En effet, pour ma part, la mobilisation est importante. Andrea NAHLES réfléchit à un

parallélisme de notre texte dans le droit allemand également. Je crois qu'il est extrêmement important que nous travaillions sur le plan international. J'ai échangé avec vous, ce midi même, cher Guy RYDER, sur cette question. Pour ma part, je souhaite, sur le temps qu'il me reste, poursuivre ma mobilisation sur cette question.

Par ailleurs, j'agis de façon assez volontariste pour que l'Europe encadre davantage la question du travail détaché. J'ai encore eu l'occasion la semaine dernière avec le représentant de la Confédération européenne des syndicats avec mes homologues européens d'évoquer cette question qui donne lieu à d'importantes fraudes. On voit parfois des personnes placées dans des situations professionnelles indignes. C'est le cas en France en matière d'hébergement de travailleurs détachés. Au-delà de la question de concurrence déloyale qui nous a beaucoup occupés au cours des années précédentes, aujourd'hui, je crois que la question centrale posée, si nous sommes attachés à la liberté de circulation des personnes dans l'espace européen, c'est avant tout celle de la dignité des travailleurs dans l'espace européen. Je le dis au regard des contrôles que nous avons formulés. J'ai eu l'occasion avec les partenaires sociaux français d'évoquer cette question le 22 septembre dernier pour que nous essayions d'avoir un chemin partagé pour porter nos voix de façon plus forte au plan européen.

En effet, ces personnes sont placées en situation professionnelle indigne où la sécurité et les droits sociaux des travailleurs sont tout simplement bafoués. Cette réalité existe. Nous ne devons pas l'ignorer, mais nous devons véritablement la combattre sans relâche. J'espère retrouver l'ensemble des organisations syndicales et patronales pour la combattre sans relâche. Je crois qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir en la matière.

Nous devons aussi dans le même temps promouvoir une autre histoire, une autre conception du travail vue dans sa dimension émancipatrice. Je crois que la question de l'identité professionnelle du sens que l'on donne au travail, le métier, le savoir-faire, la place que l'on occupe au sein du système productif, les relations sociales que l'on y tisse, tout ceci fait partie aussi d'une construction individuelle qui doit conduire à la réalisation et à l'épanouissement de chacun. Développer une vision du travail consiste bien à développer une vision de la société et des conceptions différentes du travail qui définissent des projets de société différents. Nous touchons donc au cœur de la politique. Vous étiez à l'instant dans un atelier sur la dimension politique. Je crois que les débats de ce jour étaient consacrés aux mutations des entreprises, aux conséquences de ces mutations sur le monde du travail. Ce thème illustre parfaitement mes propos précédents parce que l'économie se mondialise, et elle se mondialise lorsqu'elle doit faire avec la révolution numérique ou la transition écologique. Aujourd'hui, à l'Assemblée, nous avons débattu de la question de la fiscalité autour du diesel, du temps qu'on laissait aux industries notamment pour essayer d'avoir une fiscalité similaire avec l'essence. On voit bien que cela a aussi un impact sur des mutations très concrètes dans notre système industriel français. Quand tous ces facteurs se cumulent et produisent des mutations accélérées, cela modifie profondément notre organisation sociale en général, et la place du travail en particulier.

Je ne prendrai qu'un seul exemple très connu et très concret dont nous parlons au fil de nombreux colloques, c'est la question de la place des plateformes collaboratives. Je rencontre beaucoup mes homologues européens. Tout le monde doit faire face à ce phénomène. Personne ne sait vraiment par quel bout le prendre. Je dis les choses très sincèrement. Je rencontre aussi les organisations syndicales, les organisations professionnelles qui ont envie de s'investir sur ces questions, mais elles ne trouvent pas forcément non plus la solution dans ce cadre. Il s'agit de nouvelles formes d'entreprise qui permettent à chaque individu de devenir avec une simple plateforme producteur, distributeur et

consommateur. Je crois que l'esprit de la consommation évoquée à l'instant par le dernier intervenant, la place du consommateur, est lié à la place de la situation économique, et la place de l'organisation sociale. Nous aimons tous notre petit libraire en bas de chez nous, mais Amazon est tellement pratique pour recevoir dans les 24 heures nos colis. Cette réalité impacte énormément les mutations que nous pouvons rencontrer dans le monde du travail. Bon nombre de ces entreprises ont rencontré un succès fulgurant parce qu'elles ont apporté une plus-value sur des besoins fondamentaux, le transport, la restauration, l'hébergement aussi, et parce qu'elles ont su en partie répondre à des rapports plus directs sans intermédiaire et sans hiérarchie apparente.

Dans le même temps, est très vite apparue une organisation du travail totalement dérégulée à l'origine parfois d'une nouvelle forme de précarité. Je crois, cher Alain SUPIOT, que vous avez utilisé pour décrire ces travailleurs, l'expression d'entrepreneurs dépendants. C'est un oxymore qui, je trouve, décrit de façon très juste le paradoxe qui conduit des collaborateurs de plateforme, formellement indépendants, à subir une dépendance de la part d'un nouveau type de donneur d'ordre. Quand on baisse de 20 % le tarif, on subit très clairement cette dépendance. Je ne dis pas que la perspective de devenir chauffeur pour une plateforme ne constitue pas une opportunité intéressante. Je le dis clairement, j'ai été secrétaire d'État à la politique de la ville. Donc, j'ai été dans les quartiers où les taux de chômage sont les plus élevés en direction des jeunes. J'ai pu constater dans ces quartiers gangrenés par le chômage, et pas seulement, gangrenés aussi par des discriminations (à diplôme égal, on a deux fois plus de chômage dans ces quartiers), que la capacité à créer son propre emploi y rencontre un écho particulièrement puissant. Force est de constater aussi que cette opportunité se traduit parfois par de nouvelles formes d'aliénation inacceptable.

C'est ici que la politique intervient. Tout du moins quand le politique considère que la société n'a pas à subir les changements qu'un système économique lui impose. Des opportunités de développement économique peuvent rejoindre des aspirations sociales si nous anticipons ces évolutions.

C'est selon ce schéma qu'a été pensée et sera mise en œuvre la loi que j'ai portée le 8 août dernier. Cet aspect a été peu évoqué dans le cadre de cette loi, mais avec cette réforme, et je sais que nous ne partageons absolument pas cette vision ici autour de la table, mais il s'agit de faire du travail le moteur d'un progrès économique et social partagé en repensant justement l'articulation de l'individuel et du collectif.

Je reviens à mon exemple sur les plateformes collaboratives. Ce texte reconnaît pour la première fois la responsabilité sociale. Concrètement, cette loi introduit pour les actifs concernés un dispositif d'assurance qui couvre les accidents du travail ainsi qu'un droit d'accès à la formation professionnelle continue et la reconnaissance de leurs droits syndicaux. C'est faire évoluer notre modèle social pour protéger ces nouveaux entrepreneurs dépendants, leur accorder des garanties sans entraver leur volonté d'autonomie, mieux, leur accorder des garanties pour les aider à satisfaire leur volonté d'autonomie c'est aussi commencer à répondre aux enjeux du monde à venir. Cette volonté de penser des protections contemporaines est le noyau même de ce texte, rarement compris, parfois caricaturé, parfois avec de vraies oppositions de sens. Mais je considère que lorsque l'on crée le droit à la déconnexion avec la loi Travail, nous réaffirons justement, en principe et en pratique, le respect de la vie privée dans un monde où la vie professionnelle se fait plus envahissante avec les outils numériques. Nous apportons aussi concrètement une protection attendue et utile pour les salariés.

Je ne suis pas là pour énumérer tous les éléments, mais je pense, par exemple, aux congés de proche

aidant. Ceci correspond également à une vraie réalité qui se pose aujourd'hui dans le monde du travail. Lorsque nous créons le compte personnel d'activité, nous imaginons bien une nouvelle forme de protection professionnelle adaptée au monde du travail et à la société en attachant des droits – que ce soit à la formation, le droit à un bilan de compétences ou à l'aide à la création d'entreprise - à la personne et plus au statut. Nous avons ainsi réalisé un tournant majeur tout en maintenant des garanties collectives. La société salariale de l'ère industrielle avait donné naissance à un système de protection sociale dont la vocation première était de réduire les risques sociaux.

Au sein d'une société post-industrielle, bien sûr moins monolithique et plus complexe même si le salariat, et bien heureusement, reste encore la norme, nous avons voulu faire émerger une protection sociale qui ajoute à cette fonction défensive celle de renforcer le pouvoir d'agir des actifs. C'est la première pierre. Ce n'est qu'une première pierre de ce que certains ont appelé une sécurité sociale professionnelle pour garantir la continuité des droits face à une discontinuité des parcours. C'est à mes yeux un puissant réducteur du sentiment d'insécurité sociale qui frappe nos sociétés. Il ne s'agit plus seulement de faire face aux risques, mais bien de les prendre aussi avec confiance.

Ce sera aussi dans l'actualité de l'OIT au cours des prochains mois. Je pense que la place nouvelle faite au dialogue social dans l'entreprise et la restructuration des branches professionnelles pour rendre ce niveau de régulation aussi plus dynamique est une réponse en phase avec les enjeux de notre temps. Je rappelle que désormais le champ de la négociation a été élargi notamment sur la question du temps de travail tout en conservant un ordre public social et des règles légales comme les 35 heures, et tout en conditionnant l'adoption d'un accord au soutien de syndicats représentant 50 % des voix aux dernières élections professionnelles. C'était la position commune portée par des organisations syndicales en 2008. Je crois pour ma part que cet accord majoritaire est un souffle démocratique important et une garantie forte pour les salariés et leurs représentants. Ce dialogue social de proximité exigeant est un outil qui permet à la fois de mieux prendre en compte la diversité des situations, les entreprises, mais aussi les aspirations des salariés, en nous faisant progresser vers une culture du compromis.

En effet, je considère que notre culture syndicale doit aussi aujourd'hui pouvoir se réinventer pour contribuer à renforcer cette démocratie dans l'entreprise. Plus fondamentalement, je pense que le renforcement du dialogue social de proximité adossé à un ordre public social et adossé à un ordre public conventionnel correspond à une aspiration profonde des individus aussi à participer à l'élaboration des décisions qui les concernent. D'une certaine façon, décentralisation, démocratie participative, et dialogue social dans l'entreprise s'inscrivent à mes yeux dans un même mouvement, celui du partage de la décision, ici encore et en cela, ce texte a sa cohérence. Il s'agit de réaffirmer et renforcer le pouvoir d'agir.

Je pourrais sans peine disserter plus longtemps sur la loi travail, mais j'ai déjà été bien longue. Comme cette dernière session des entretiens France BIT était toutefois consacrée à une discussion politique, j'ai souhaité aussi avec cette intervention décrire quels avaient été les choix politiques du gouvernement en matière de travail. Ce projet est aussi à mes yeux celui d'une liberté protectrice qui conjugue à la fois autonomie et droit collectif. C'est le sens des accords d'entreprise majoritaire, du compte personnel d'activité, du droit à la déconnexion, de la responsabilité sociale des plateformes,... Je m'arrête là. Ce n'est absolument pas un aboutissement. Ce n'est qu'un commencement. Je crois qu'on a beaucoup de réflexions autour de la question du revenu universel. Peut-être un jour, ce sera aussi un prolongement. Cela permettra aussi de répondre à toutes ces nouvelles formes d'emploi. Je tiens ici à le dire, il y a deux visions du revenu universel. Pour ma part, il y a une vision que je ne partage absolument pas, celle

qui vise à ne plus avoir de salaire minimum parce qu'il y aurait un revenu universel. Je crois qu'il est aussi important au-delà de ces débats intellectuels de voir les enjeux en la matière dans le monde du travail.

Pour terminer, je veux saluer l'OIT et l'initiative sur l'avenir du travail que vous avez lancée, cher Guy RYDER, la France sera bien sûr présente au rendez-vous de janvier au moment où notre contribution sera transmise. Je suis sûre que les échanges d'aujourd'hui constituent aussi une contribution importante à cette réflexion. Ils doivent nous permettre de relever les défis posés, peut-être de façon beaucoup plus rapide. J'ai aussi le sentiment en rencontrant de plus en plus mes homologues, et pas forcément au niveau européen, mais aussi dans le cadre du G20, que nous sommes un petit peu toutes et tous en attente de ce que va faire un gouvernement sur les nouvelles formes d'emploi. De ce point de vue, il faut que nous arrivions à avancer beaucoup plus rapidement dans le cadre de ces réflexions pour faire avancer dans un même mouvement le progrès social et le progrès économique. Je vous remercie.