

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 ?

Synthèse des discussions

Organisation Internationale du Travail

-

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

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 XXI^{ème} 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 financiers¹. 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 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

¹ 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

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 automobile². 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 France³. 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 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

² 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

³ 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

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 secteur⁴. 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 phénomène⁵. 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)⁶ 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 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

⁴ 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

⁵ Voir par exemple Freeman, R., 2016, Who owns the robots rules the world, the deeper threat of robotization, *Harvard Magazine*, May-June 2016

⁶ Voir par exemple Freeman, R., 2015, *Workers ownership and profit-sharing in a new capitalist model ?*, The Swedish Trade Union Confederation

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 travail⁷ 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 ROBE⁸ 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 régulation⁹. 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 (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

⁷ Voir par exemple Blackett, A., Trebilcock, A., 2015, *Research Handbook on Transnational Labour Law*, Edward Elgar, september

⁸ Voir par exemple Robé, J.Ph., 2015, *Le temps du monde de l'entreprise. Globalisation et mutation du système juridique*, Dalloz, 1^{ère} édition

⁹ 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

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 ZHENG¹⁰ 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 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.

¹⁰ 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

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