



---

Organisation  
internationale  
du Travail

**Le travail et l'entreprise à l'épreuve de la financiarisation de  
l'économie**

**6 avril 2016**

**Collège des Bernardins**  
20 Rue de Poissy, Paris 5<sup>ème</sup>

## SOMMAIRE

Ouverture.....	1
Présentation du rapport « L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations du travail » .....	Erreur ! Signet non défini.
Premier panel de discutants .....	Erreur ! Signet non défini.
Second panel de discutants .....	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	43

# OUVERTURE

Cyril COSME

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Chers collègues, chers amis, mesdames et messieurs, merci beaucoup de passer l'après-midi en notre compagnie. Je vous souhaite la bienvenue à ce colloque du Bureau de l'OIT consacré aux liens entre la financiarisation et le travail.

Je souhaiterais tout d'abord remercier vivement le Collège des Bernardins pour leur accueil dans ces superbes locaux et leur participation à l'organisation du colloque, pour leur contribution à la fois intellectuelle et logistique.

Nous avons choisi d'aborder le thème de la financiarisation dans le cadre plus général des travaux que l'OIT a décidé de mener sur l'avenir du travail. Nous célébrerons dans quelques années le centenaire de l'OIT. Dans cette perspective, l'OIT, sur la proposition de notre directeur général, a décidé de célébrer cet anniversaire en lançant un vaste exercice d'inventaire des nouvelles réalités du monde du travail et des facteurs de sa transformation, pour mieux permettre à nos mandants (gouvernements et partenaires sociaux siégeant dans les instances de gouvernance de l'OIT) de définir l'avenir du travail que nous souhaitons. Il nous a semblé, dans cette perspective, que la question des transformations du mode de financement de l'économie (la financiarisation) était fondamentale et exigeait d'être abordée dans les initiatives que nous menons en France.

Je voudrais également saluer la présence parmi nous de Nicolas NIEMTCHINOW, qui aux côtés du Directeur général est en charge de la coordination de cette vaste initiative.

Ce séminaire s'inscrit aussi en cohérence avec un projet qui a reçu le soutien du Gouvernement et du ministère de Travail, que je remercie ici. Il s'agit du projet « Entretiens France BIT ». Tous les deux ans, environs, les mandants français de l'OIT ainsi que le Bureau international du travail, échangent avec la communauté académique sur les éléments les plus saillants et les plus récents de la recherche dans le domaine de l'emploi et du travail pour mieux réfléchir à son avenir. Nous organiserons cette année, le 21 octobre 2016, au Collège de France, les prochains « Entretiens France BIT ». Cette conférence sera dédiée précisément aux transformations de l'entreprise. Les débats qui seront les nôtres aujourd'hui sur la financiarisation seront bien évidemment versés aux contributions de ce prochain évènement.

Je voudrais aussi naturellement remercier Olivier FAVEREAU, car c'est sur la base de ses travaux, de l'étude qu'il va vous présenter, que nous discuterons ce jour de ce sujet dans le cadre de deux tables rondes. La première donnera lieu à un échange pluridisciplinaire entre des chercheurs, des représentants de Think tank et du monde académique sur les principales orientations de l'étude. Les débats seront animés par Jean-Philippe DENIS. J'aurais, quant à moi, l'honneur de modérer la seconde table ronde qui réunira Laurent BERGER, Secrétaire général de la CFTD, Antoine FREROT, PDG de Veolia Environnement ainsi que les mandants français de l'OIT (Bernard THIBAUT, Claude JEANNEROT et Yves VEYRIER), dans une discussion davantage tournée vers les instruments à disposition de l'OIT, dans une perspective plus régulatrice et politique. Nos débats seront conclus

par Yves STRUILLOU, Directeur général du Travail. Il nous rejoindra dans l'après-midi. Nous aurons ensuite l'occasion de poursuivre les échanges dans un cadre plus informel et convivial.

# **PRESENTATION DU RAPPORT « L'IMPACT DE LA FINANCIARISATION DE L'ECONOMIE SUR LES ENTREPRISES ET PLUS PARTICULIEREMENT SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL »**

**Olivier FAVEREAU**

*Professeur, Collège des Bernardins, Université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense*

Je souhaite tout d'abord remercier Cyril COSME de m'avoir donné la parole et de « m'avoir fait travailler », même si je ne sais pas jusqu'à quel point doivent aller ces remerciements, car ce travail m'a amené un peu plus loin que je n'aurais voulu... Mais après tout, cela fait partie des surprises de la recherche. Dans l'exposé que je vais vous présenter, je ne vais pas supposer que vous avez déjà lu l'intégralité du rapport.

Le cahier des charges prédéfini s'articulait en trois temps : des « constats », des « explications » et des « scénarios ». Je tiens à préciser que si j'entends ici vous livrer un point de vue personnel d'économiste, il est en partie le résultat d'un travail collectif, car il s'est nourri d'échanges avec d'autres disciplines (droit, gestion, sociologie, anthropologie).

Au titre des « constats », il convient en premier de se demander ce qu'il faut choisir de retenir dans la « réalité » ? Il faut savoir notamment que plus de 180 pays sont membres de l'OIT et qu'il y a plusieurs millions d'entreprises et millions de salariés seulement en France. J'ai choisi, dans ce travail, d'appliquer la « technique des faits stylisés » (sur la financiarisation), autrement dit j'exprime clairement les faits auxquels je vais m'intéresser. Il se trouve dans le rapport des éléments statistiques en face de l'énoncé de chaque fait stylisé. Je vais ici seulement les passer en revue de manière très brève. Je précise que nous avons travaillé sur la période allant de 1973-1978 (correspondant aux deux chocs pétroliers) à aujourd'hui. J'ai donc retenu 8 faits stylisés, en sélectionnant, je pense, ceux les plus consensuels possible :

- *FS 1 : Changement d'échelle du système financier par rapport à l'économie réelle.* Ainsi, le marché des actifs dérivés représente aujourd'hui 10 fois le PIB mondial (il n'existait quasiment pas en 1973).
- *FS 2 : Dérégulation du système financier.* Cette logique de déréglementation concerne à peu près tous les registres et offre véritablement un contraste avec la présence massive des coordinations étatiques dans la période des Trente Glorieuses.

- *FS 3 : Démultiplication de l'activité financière par dédoublement/dérivation des actifs financiers.* Cette « démultiplication » a été générée par ce changement d'échelle du système financier et sa dérégulation. Le besoin de couverture et d'assurance a été multiplié par un coefficient très important. Qui dit développement de la couverture et de l'assurance dit en même temps possibilités de spéculation (au sens technique du terme). Fin 2013, le total des actifs dérivés représente 10 fois le PIB mondial. Seulement, 7 à 8 % des échanges relève d'opérations relevant de l'économie réelle.
- *FS 4 : Autonomisation et relèvement de la rentabilité de l'activité financière.*
- *FS 5 : Privatisation du financement des déficits courants des comptes publics.*
- *FS 6 : Réunification du système financier, autour du principe d'évaluation par un marché universel.* Ce gonflement et cette énorme diversification de l'activité financière n'ont pas donné lieu à un système incohérent. La cohérence a été trouvée dans la généralisation des mécanismes de marché, avec la recherche obstinée et systématique d'un marché sur lequel, comme l'Empire de Charles Quint, le soleil ne se couchait jamais. Un des effets de la généralisation de la dérégulation des marchés a été le suivant :
- *FS 7 : Raccourcissement de l'horizon d'évaluation des résultats et performances.* Le délai moyen de détention des titres est aujourd'hui de 6 mois (en laissant de côté le « trading automatique », il est de quelques secondes si on le prend en compte).
- *FS 8 : Introversion croissante (structurelle ?) du système financier : le cas emblématique des rachats d'actions.* Le système financier apporte aujourd'hui moins d'argent à l'économie réelle qu'il ne lui en retire.

À titre d'illustration, je vous présente un graphique emprunté à un ouvrage récemment publié, *L'entreprise liquidée*. On constate un grand paradoxe avec la montée en puissance de la financiarisation : les taux de profit augmentent (au moins à partir des années 80) tandis que les taux d'accumulation diminuent.

J'ai effectué le même travail de « stylisation » concernant l'évolution des relations de travail au sein des entreprises :

- *FS 1 : Perte d'indépendance des managers par rapport à la finance.*
- *FS 2 : Flexibilité, précarité et report du risque d'entreprise sur le travail salarié.* Ainsi, 90 % des nouveaux recrutements se font sous forme de CDD.
- *FS 3 : Mutation dans le contenu de la prestation de travail attendue des salariés.* Au passage de la dimension traditionnelle de « capacité de production » à celle de « capacité d'obéissance », tend à se rajouter une dimension de « capacité d'apprentissage ».
- *FS 4 : Perte de sens du travail salarié dans la classe moyenne.* Cette perte de sens ne s'observe pas seulement en bas de la hiérarchie. Elle se constate aussi au niveau « moyen » de la hiérarchie. J'ai ainsi en souvenir les confidences de plusieurs amis plus jeunes me disant la chose suivante : « Moi, j'en ai assez, je n'ai pas choisi de faire de la gestion des ressources humaines pour faire du reporting toute la journée ! »
- *FS 5 : Accroissement général des inégalités de revenus intranationales.* J'utilise ici beaucoup le travail de Thomas PIKETTY, mais également celui d'Olivier GODECHOT.
- *FS 6 : Découplage d'intérêts entre les grandes entreprises et leur pays d'origine – et désintégration des chaînes de valeur.* Les plus grandes entreprises sont sur un marché mondial. Leurs performances ne sont plus directement liées à la conjoncture macroéconomique du pays d'origine, qui était le grand mécanisme sous les Trente Glorieuses,

ce qui faisait qu'il pouvait y avoir un comportement coopératif entre les directions d'entreprise et les salariés. Cela a des effets d'éparpillement des chaînes de valeur avec toutes sortes de comportements opportunistes.

- *FS 7 : Perte de pouvoir de pilotage macroéconomique des États-nations au regard de l'objectif de plein emploi.*
- *FS 8 : Perte de centralité économique, politique et culturelle du pouvoir salarial.*

Le graphique tiré de *L'entreprise liquidée* met en vis-à-vis la courbe du taux de chômage et celle du ratio suivant : EBE (excédent brut d'exploitation) – FBCF (formation brute de capital fixe) / FBCF (formation brute de capital fixe), ce ratio correspondant à la partie du profit généré par les entreprises qui ne va pas être réinvesti en investissement matériel (il constitue un indicateur du degré de financiarisation). Il apparaît que le taux de chômage suit les mêmes variations que l'indicateur de financiarisation. Cette corrélation est avérée, car en effet le chômage augmente à proportion de la baisse du taux d'investissement.

En guise de conclusion d'étape, il est possible d'affirmer que « l'économie réelle semble bien gouvernée par le système financier ». On peut noter, au passage, un certain parallélisme dans les évolutions à l'intérieur du bloc financier, comme à l'intérieur du bloc travail. Il y a dans les deux cas une tendance à la marchandisation (de la finance d'un côté, du travail salarié de l'autre). Il convient d'y réfléchir. Il est peut-être temps, pour les initiés, de relire POLANYI.

Au titre des « explications », la question suivante se pose : que choisir comme schéma explicatif pour mettre en relation les deux séries de faits retenus ?

La montée en puissance de la finance est un fait indiscutable. Cela signifie un bouleversement du système de valorisation ou d'évaluation (*lato sensu*) dans l'économie réelle. Autrement dit, le jeu comme ses règles ont changé, que l'on peut articuler autour de deux volets :

- 1<sup>er</sup> volet : quelles sont les nouvelles représentations qui « justifient » rhétoriquement le changement de jeu et que valent-elles ? C'est l'hypothèse d'un changement de régime de normativité.
- 2<sup>nd</sup> volet : de nouvelles règles du jeu pour « équiper » institutionnellement le changement de jeu. Il faut ici faire l'hypothèse d'un nouveau régime d'intersubjectivité.

Ces points sont détaillés dans le rapport. J'offrirai ici une formulation simplifiée des résultats :

- La financiarisation (cf. Liste 1 des FS) est causalement responsable d'une « grande déformation » de l'entreprise, illustrée par les FS de la Liste 2, selon deux voies distinctes, correspondant aux 2 piliers juridiques sur lesquels repose toute entreprise : contrat de société et contrat de travail.
- Cette « grande déformation » est emblématique d'un nouveau régime d'intersubjectivité et de normativité (cf. travaux des philosophes politiques sur le « néo-libéralisme »).

S'agissant du déplacement du régime de normativité, il apparaît qu'il y a eu un « changement d'interprétation » de l'entreprise à partir des années 70 avec la primauté de l'actionnaire, considéré comme le propriétaire de l'entreprise dans une logique de méconnaissance du contrat de société et de refus de voir en face les implications de la différence entre entreprise et société. Ce nouveau régime de normativité dénie la « centralité normative » du droit (cf. A. SUPLOT) et l'instrumentalise au service de l'économie (cf. A. LYON-CAEN).

Une seconde conclusion s'impose dès lors : l'entreprise est gouvernée par la société (par l'ensemble des associés, des actionnaires). Elle rend bien compte des faits stylisés 1, 5, 6 et 7.

S'agissant du régime de déplacement du régime d'intersubjectivité, il apparaît que le contrat de travail exprime aujourd'hui un lien de subordination « déformé » à la fois dans la théorie économique en une relation d'agence (la relation d'autorité devient une relation de mandat dans laquelle est valorisée l'autonomie du salarié, qu'il convient absolument d'empêcher de tricher à travers des incitations appropriées) et dans la pratique en une relation où l'on tend à reporter le risque sur le salarié, via la flexibilité, l'individualisation et la *régulation par les nombres* (cf. A. DESROSIERES, A. SUPIOT). En effet, la *régulation par les nombres* est le trait commun aux quatre points d'impact directs de la financiarisation sur les dispositifs d'évaluation interne à l'entreprise : « corporate governance », gestion par objectifs, « reporting » et « fair value ». Cela a un lien avec la pathologie de l'évaluation « objective » dans la vie économique, sociale, médicale, scientifique, culturelle, etc. En filigrane, il y a une vision économiciste de l'individu, gouverné par son seul intérêt. Cela entraîne une méfiance systématique. Les asymétries d'information ne sont vues que sous leur aspect négatif, ainsi qu'en témoigne la théorie économique dominante, contrairement aux recherches contemporaines effectuées notamment dans le domaine des sciences cognitives (cf. notion d'intelligence distribuée) et de la sociologie.

La troisième conclusion est la suivante : la personne est gouvernée par l'homo economicus. Elle rend compte des faits stylisés 2, 3, 4 et 8.

Reprenant les trois conclusions, on peut donc dire que (1) l'économie réelle est gouvernée par le système financier au niveau macroéconomique, (2) l'entreprise est gouvernée par la société de capitaux au niveau mésoéconomique et (3) la personne est gouvernée par l'homo economicus au niveau microéconomique. Cette triple logique caractérise la financiarisation, derrière laquelle se tient la « fractale » du néo-libéralisme.

Au titre des « scénarios », afin de compléter l'analyse dans le but de repérer des avenir possibles, on peut partir des thèses de POLANYI, des 3 « marchandises fictives ». Il affirme que la tendance à la marchandisation qui se veut générale se heurte à trois marchandises qui, par nature, résistent : le travail, la finance (la monnaie dans le vocabulaire de POLANYI) et la Nature (la terre dans le vocabulaire de POLANYI). On observe qu'au cours des périodes allant de la 1<sup>ère</sup> Guerre mondiale à la crise de 1929 et de la financiarisation (période post chocs pétroliers des années 70), il y a eu une marchandisation du travail et de la finance contrairement à ce qu'il est advenu durant la période couvrant les Trente Glorieuses. On peut tirer deux grands enseignements de l'histoire récente : (1) la marchandisation délibérée du travail et de la finance ont débouché sur des crises majeures (1929 et 2008) ; (2) La marchandisation « inintentionnelle » de la Nature n'est plus soutenable. En conséquence, il apparaît fondamental de « démarchandiser » le travail, la finance et la Nature.

Si cela semble évident, il faut convenir qu'il y a une cohérence extrême des 3 niveaux du néo-libéralisme. Il n'y donc que deux types de stratégie, deux familles de scénarios : le premier, radical, consiste à provoquer un choc considérable sur les trois niveaux ; le second, pragmatique, revient à tenter d'inverser la dynamique en jouant sur le seul niveau manipulable à CT/MT, celui de l'entreprise.

Les deux scénarios radicaux sont les suivants :

- « Le Fordisme perdu et retrouvé ». Il consiste à enclencher la « marche arrière », en reprenant en main le système financier, ce qui aura pour effet de générer une nouvelle crise financière (ce qui n'est pas totalement souhaitable). Il resterait le problème du traitement de la Nature.
- « Le néo-libéralisme assumé et sublimé ». Il vise à accélérer la libéralisation tout en l'encadrant et en inventant de nouvelles solidarités. Pour ce faire, il est besoin de faire preuve d'imagination (ce dont il n'y a que peu d'indices aujourd'hui). La grande difficulté qui se posera en la matière sera celle du traitement de la Nature (par internalisation des externalités).

Le scénario pragmatique demande d'agir sur le seul niveau immédiatement modifiable, celui de l'entreprise. Il s'agit de combler le « gap » entre la « société » et « l'entreprise », à travers la double réinvention de l'entreprise : (1) réinvention de l'entreprise par le travail (via une logique de codétermination) ; (2) réinvention du politique par l'entreprise (élargissement de la notion d'intérêt social et extension de celle d'objet social, démarche constitutionnalisation du pouvoir des multinationales). La transition écologique s'appuiera sur une autre logique de fonctionnement des entreprises.

Voilà finalement, grâce à l'ambiguïté géniale de la langue française, comment condenser mon propos : il convient de remettre l'entreprise au travail.

Je vous remercie.



## PREMIER PANEL DE DISCUTANTS

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

J'ouvre la table ronde. Le rapport, remarquable, est une « invitation à élaborer ». C'est ce que j'ai proposé aux trois participants que je présente sans attendre : Bertrand du MARAIS, conseiller d'État, Ekkehard ERNST, BIT, Département de la Recherche, Pierre-Yves GOMEZ, professeur, EM Lyon Business School.

Je m'appelle Jean-Philippe DENIS. Je suis professeur à l'Université Paris Sud et rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion. J'ai noté le petit clin d'œil à la question de la « gestion ».

Nous avons décidé, pour cette table ronde, de faire quelque chose de très spontané. On s'est dit qu'un travail très important avait été produit et qu'il pouvait être intéressant d'en faire la pédagogie. Un certain nombre d'entre nous fréquente le travail d'Olivier depuis quelques années. Il apparaît opportun dans un premier temps de rechercher les points de confirmation ou d'infirmité au regard du diagnostic que tu as développé par rapport cette « financiarisation », un mot-valise dont le rapport permet de faire un véritable état de lieux. Cela passe par des procédures, par la comptabilité, par une entreprise qui n'est plus le lieu de l'autorité (du moins n'est-elle plus ainsi conceptualisée), mais comme le lieu du contrat.

Cette première table ronde consistera donc à vous faire partager le ressenti de ses différents participants sur ce diagnostic général de la financiarisation de l'économie. Je donne la parole à Bertrand du MARAIS

*Bertrand du MARAIS*

*Conseiller d'État, Président du Think tank FIDES*

Merci beaucoup. Je voudrais tout d'abord remercier également le Bureau International du Travail et particulièrement Cyril COSME ainsi que Jean-Philippe DENIS, de me donner le plaisir de découvrir cette éblouissante synthèse qu'Olivier FAVEREAU a faite des trois dernières décennies dans ces matières de financiarisation de l'économie et du travail.

Au préalable, je tiens à souligner que je m'exprime en mon nom personnel. Je m'exprime également quelque peu à contre-emploi, étant un juriste qui s'intéresse à l'économie mais un spécialiste ni du droit du travail ni du droit des sociétés. Mes travaux portent sur le droit public de la régulation. Le Think tank que je préside, FIDES (Forum, sur les institutions, le droit, l'économie et la société, <http://fides.u-paris10.fr> ) se consacre à l'analyse des interactions entre le droit et la science économique. Nous avons travaillé sur plusieurs aspects de la financiarisation de l'économie, en particulier à la lumière de la crise de ces huit dernières années.

Je souhaiterais proposer deux « compléments confirmatifs » à l'analyse d'Olivier FAVEREAU.

Le premier complément pourrait se résumer par la notion de « capture du régulateur ».

Ce qui m'interpelle en tant que juriste de droit public intéressé par la régulation des marchés, c'est la situation de « capture des régulateurs » qui s'est développée au cours de ces 10 ou 15 dernières années des deux côtés de l'Atlantique. Il s'est produit une sorte d'enchaînement que l'on peut résumer de la façon suivante (voir B. du Marais, "Crise de la régulation ou « capture du régulateur » ?", in A. Mérieux (dir.), *Rapport Moral sur l'argent dans le monde 2009*, Paris, Association d'économie financière, juin 2009) :

- unification des marchés de fonds prêtables, qui s'est accompagnée (de façon réflexive)
- de la déréglementation,
- laquelle s'est traduite par la mise en place d'autorités de régulations publiques mais indépendantes du pouvoir Exécutif et parfois également du Législatif,
- qui ont cependant eu un rôle « résiduel » parce qu'une large part de la compétence a été donnée à l'autorégulation des professions.
- Ce modèle s'est diffusé dans le monde selon une « logique d'appellation d'origine contrôlée » dont a bénéficié le droit anglo-saxon.

Je m'explique : les Français savent qu'il n'existe pas de bon vin rouge, s'il n'est de Bordeaux ou de Bourgogne. Dans le monde des marchés financiers, il n'existe pas de bon montage s'il n'est en droit anglais ou américain. Le label donné au droit anglo-américain, selon une logique « d'appellation contrôlée », a constitué le phénomène intégrateur de l'intégration verticale de l'ensemble des marchés autour de ce modèle droit et de régulation. Or, ce modèle s'articule avec un modèle intellectuel et scientifique, celui de l'équilibrage automatique des marchés, en particulier des marchés financiers.

C'est ainsi instaurée entre les régulés et leurs régulateurs une relation de « capture » au sens donné à ce terme par l'économiste STIEGLER (G-J. Stigler, « *The Theory of Economic Regulation* », *Bell Journal of Economics*, volume 2 (1971), pp. 3-21) et que l'on pourrait résumer ainsi : « un bon cartel a intérêt à être régulé par une administration qu'il manipulera, parce qu'au moins il obtiendra le résultat qu'il souhaite – le maintien du cartel – à charge pour le contribuable de payer la discipline du cartel ». Pour reprendre les termes de Michel PRADA, qui a été président de la COB puis de l'AMF, il y a eu deux types de capture : une « capture-utilisation » aux États-Unis et une « capture-neutralisation » à l'égard des régulateurs européens. Cette capture a d'abord été « intellectuelle », à travers la croyance en ce modèle fascinant, théorique : l'efficacité des marchés. Cette capture s'est déployée grâce à un instrument : le droit anglo-saxon...

Voilà le « coup d'éclairage » que j'aurais ajouté en note de bas de page dans toute la première partie du rapport. Il rejoint d'ailleurs ce que dit Olivier FAVEREAU sur la centralité du droit.

Le second complément porte, de manière un peu plus rapide, sur l'espèce de chassé-croisé entre d'un côté une « managérialisation » de la gestion publique (avec la mise en œuvre du New public management dans toute la fonction publique) et de l'autre une constitutionnalisation (au sens du droit constitutionnel) de la gouvernance d'entreprise autour de la « corporate governance » (soit l'identification de la chaîne de responsabilité à tous les niveaux dans une entreprise et le

développement de la « compliance ». En tant que juriste de droit public, ce chassé-croisé est véritablement fascinant à observer.

En ce qui concerne la constitutionnalisation de l'exercice du pouvoir dans les entreprises, elle s'est développée en particulier à partir de 2002 sous l'influence de la loi Sarbanes-Oxley. Elle instaure des obligations d'information (*disclosure*), une délimitation précise et une implication des responsabilités personnelle des dirigeants d'entreprise et des mécanismes de contrôle interne (« compliance »). Sur cette tendance, il faut souligner deux éléments.

Tout d'abord, cette nécessité de faire clairement apparaître les chaînes de responsabilité est intimement liée à la globalisation financière. En effet, celle-ci rend culturellement inconnus ou indifférenciés les dispositifs de droit national et la culture juridique de droit national. La globalisation financière développe ainsi une forte tendance à la standardisation des pratiques réglementaires et du droit. Pour faire bref, un lointain investisseur japonais ne voudra pas perdre du temps à comprendre les subtilités du droit français des sociétés de son débiteur, et réciproquement, en particulier si les deux sont installés à Londres....

Ensuite, « compliance » et « corporate governance » me semblent constituer des alternatives commodes à la responsabilité pénale des dirigeants, car (1) cela permet la mise en cause de l'entreprise seule, (2) pour des irrégularités apparemment formelles et (3) cela ouvre la possibilité de l'externalisation (autrement dit de la sous-traitance) de ce que l'on appelle en droit public la « police administrative » qui, au lieu d'être exercée par les autorités de régulation, elle-même souvent sous dotée, est sous-traitée à l'entreprise elle-même. Compte tenu de ce qui a été indiqué plus haut sur le caractère « résiduel » des compétences des autorités de régulation et de leur « capture », on comprend comment ce paradigme, sur les marchés financiers et bancaires, a pu facilement devenir détonnant.

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

Avec la « responsabilité pénale des dirigeants », on rentre au moins directement dans le vif d'un sujet qui ne peut que me plaire... On y reviendra peut-être.

Je voudrais revenir sur un élément important. Pour les chercheurs en gestion Michel BERRY a développé un concept important : celui de « technologie invisible ». En t'écoutant, j'avais l'impression que tu nous parlais des technologies invisibles par lesquelles cette primauté de l'intérêt de l'investisseur qui est garantie en droit anglo-saxon, qui est au fondement du droit anglo-saxon, s'est exportée dans le monde. C'est l'actionnaire d'abord, au sens de l'investisseur, qui prime. La technologie invisible fait ensuite son œuvre.

*Ekkehard ERNST*

*Bureau International du Travail, Département de la Recherche*

Bonjour. Merci beaucoup pour cette invitation.

Mes réactions auront beaucoup plus une portée macroéconomique, centrées sur la question des liens entre les deux parties des faits stylisés présentées et sur les mécanismes de changement sous-jacents.

On a parlé de l'augmentation des inégalités, qui serait apparemment imputée à la financiarisation. Mais en regardant le graphique [cf. graphique projeté à l'écran tiré d'un ouvrage de Thomas PIKETTY], on constate que l'augmentation des inégalités s'est traduite de manière très différente selon les pays. Il apparaît que les États-Unis et le Canada, notamment, se conforment particulièrement bien à l'histoire qui nous a été racontée. En revanche, les choses sont moins claires pour d'autres pays, la France et l'Allemagne en particulier (les inégalités ont ainsi augmenté en Allemagne à partir des années 2000, alors que l'on aurait dû observer cela beaucoup plus tôt avec les thèses relatives à la financiarisation).

La question fondamentale qui se pose est la suivante : quels sont les mécanismes à l'œuvre ? On constate que la part des salaires dans le revenu total a énormément souffert de l'ouverture financière internationale. Le premier mécanisme tient donc principalement plus à la globalisation financière qu'à la financiarisation.

L'autre point important évoqué dans la présentation d'Olivier FAVEREAU est l'extraordinaire spéculation et instabilité créée par la financiarisation. Ce que l'on peut voir ici, ce sont des données tirées d'un travail effectué avant la grande crise par des collègues du FMI, c'est la mesure de la fréquence des crises bancaires dans les pays membres et non membres de l'OCDE. On constate une instabilité du secteur bancaire dans les pays de l'OCDE et dans les pays non membres de l'OCDE à partir des années 90-2000. Je pense que ce phénomène est important et doit être pris en considération, puisque l'impact macroéconomique des crises financières sur l'emploi est considérable. Le frein à la création d'emploi est beaucoup plus important pendant une crise financière que pendant une crise normale ainsi que durant la reprise.

Autre aspect important qui me paraît important de souligner : le développement financier (c'est-à-dire la taille du secteur financier dans le PIB total) a un effet de turbulence sur le marché du travail. C'est ce qui a été constaté à travers la comparaison effectuée, ici, entre création et destruction d'emploi. La croissance du crédit est visiblement davantage un facteur de stabilisation et de pérennisation de l'emploi. L'endettement du secteur bancaire a un effet défavorable sur l'emploi, augmentant sa destruction et diminuant sa création. Il y a donc différents aspects de la finance qu'il est important de distinguer.

Second point de mon intervention : le rôle de la politique. On peut observer un changement d'équilibre avec le passage d'un compromis formé entre managers et ouvriers dans les Trente Glorieuses à un compromis établi entre managers et financiers. Une des raisons à cela, que je traduis dans ce graphique et le suivant, est l'endettement des pouvoirs publics. À partir des années 70, l'endettement public a atteint des niveaux tels que les Pouvoirs publics se sont sentis obligés de déréglementer le marché financier national et de libéraliser les capitaux. Cela a été très bien montré dans un ouvrage récent de Wolfgang STREECK.

La contrepartie à cela est que la financiarisation a souvent été utilisée comme une sorte de substitut à la politique sociale. Ainsi, les pays connaissant les inégalités les plus importantes (cf. coefficient d'inégalité de revenus) sont aussi ceux qui ont poussé l'endettement des ménages au plus haut niveau. Les États-Unis constituent un cas extrême. D'autres pays ont suivi la même voie. Un ouvrage de Adam TURNER, qui a été pendant longtemps à la tête de la régulation financière en Angleterre, montre qu'il y a eu (en Angleterre, mais la description s'applique à d'autres pays) une poussée vers une augmentation du crédit hypothécaire dans les pays avancés pour, d'une certaine manière,

faciliter l'accès à la propriété, alors que dans le même temps la consommation et le crédit n'ont pas vraiment évolué dans cette même période.

Je pense, j'entre ici un peu en contradiction avec ce qu'a dit Bertrand tout à l'heure, qu'il n'y a pas vraiment une déréglementation. Il y a un « *trouefication* » de la réglementation avec une segmentation. On parle ici du droit du travail. Mais c'est aussi vrai pour le droit des entreprises et le droit financier. On observe une sorte de segmentation des marchés, avec peut-être une capture du régulateur, effectivement, qui fait que l'on a aujourd'hui une situation complexe du système de droit avec la gestion par les nombres en forme de réaction. On s'efforce de se cacher derrière des chiffres pour répondre à une complexification et une insécurité politique ou réglementaire qui s'est développée au cours des ans.

D'autres phénomènes se sont développés entre-temps. Il y a la digitalisation, qui a considérablement augmenté la précarité du marché du travail. Il y a aussi la globalisation. Elle a commencé dans les années 90 dans les pays avancés et en Asie, dans le même temps que se sont développées les inégalités.

Je présenterai un peu plus tard la dernière partie de mon exposé. Je vous remercie.

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

Gouvernance, travail, un travail qui devient nuisible... Comment, Pierre-Yves, ce diagnostic posé par Olivier FAVEREAU fait écho au regard de tes propres travaux ?

*Pierre-Yves GOMEZ*

*Professeur, EM Lyon Business School*

Bonjour. Je vous remercie de m'avoir invité.

Le plus difficile, quand on participe à une table ronde, ce n'est ni de l'animer ni d'y contribuer, mais d'écouter, car vous allez entendre des points de vue très différents en fonction de chacun. Je parle pour ma part du point de vue de la « mésoéconomie », c'est-à-dire, ici, de l'entreprise. Je regarde l'économie « à fleur d'entreprise », à partir des entreprises, en essayant de comprendre comment l'entreprise absorbe les questions sociales et politiques et contribue à construire la société.

Tu me demandes des « réactions ». Mes réactions ne sont pas critiques, mais cherchent à attirer l'attention sur des points de vigilance. Je dois dire, si vous ne connaissez pas mes travaux, que je suis absolument en accord avec ce qu'a présenté Olivier. Je consacre également une grande partie de mes recherches à la financiarisation et à ses conséquences. Il n'y aura donc pas de ma part de critiques sur le fond. Je souhaite seulement mettre en lumière quelques points d'attention.

D'abord pour dire que cette période de 40 ans n'a pas apporté que des drames. Il y a eu aussi des faits positifs dont il faut tenir compte. La financiarisation a permis, paradoxalement, l'explosion des innovations dont nous sommes bénéficiaires. Elle a également permis le financement des rentes,

donc des retraites pour un grand nombre, notamment aux États-Unis. Si on remet en cause la financiarisation, il faudra mettre en cause un système plus large que le seul système de financement des entreprises : innovations, retraites etc. C'est ce que dit, avec beaucoup d'intelligence, Olivier avec sa logique de « fractale ». « Tout se ressemble », à différents niveaux de l'économie et de la société. Je ne dis pas qu'il ne faut pas mettre cela en cause, mais qu'il faut tenir compte de l'ensemble du système financier et de ce qu'il a produit.

Autre dimension de la financiarisation qui est positive et qui doit donc être examinée avec soin : elle a libéré certains marchés, rénové certaines pratiques, y compris bancaires, dont on ne peut pas être entièrement nostalgiques. Enfin, elle a eu comme conséquence, durant cette période, une hyperconsommation avec des effets écologiques sans doute désastreux mais des effets sur le confort de vie qui sont réels. Les ménages absorbent, par leur consommation, la production et sa croissance. Cela signifie qu'en termes de niveau et de façon de vivre, nous avons été des bénéficiaires de la financiarisation. Je dis cela parce que je suis toujours très suspicieux des analyses que l'on peut en tirer en ne tenant compte que de la partie sombre d'un tableau et donc pour nous inviter à la lucidité donc au courage s'il faut (et il le faut) sortir de la financiarisation. Nous en avons été acteurs, individuellement, lorsque nous avons fait des placements financiers (cf. SICAV et caisses de retraites par capitalisation) et lorsque nous avons consommé sans réflexion. Nous avons beaucoup bénéficié des innovations et nous avons participé, nous, citoyens, à la financiarisation. Je pense qu'il était important d'insister sur ce point. On va parler tout à l'heure des scénarios de sortie. Il faut également penser ces derniers en rapport avec ce qu'ils vont impliquer dans nos vies. Ils vont les transformer.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que la financiarisation s'est traduite par une hypercentralisation des décisions dans le monde. On pense que le libéralisme, c'est la décentralisation des décisions, parce qu'il y a beaucoup d'entreprises et d'entrepreneurs qui prennent des décisions. Or, ce n'est pas cela qui s'est passé. Et je crois que cela était assez inattendu pour les économistes néo-libéraux qui ont été à l'origine du mouvement, qui pensaient que les marchés financiers allaient conduire à la multiplication des phénomènes entrepreneuriaux, et donc à une décentralisation des décisions économiques. Il y a eu au contraire centralisation parce qu'on a assisté à une colossale concentration des entreprises dites « globalisées ». Ainsi, en France, entre 1992 et 2012, 89 % des levées de fonds en bourse ont bénéficié à 64 entreprises. Cela signifie qu'une énorme masse d'épargne a été captée par un très petit faible nombre d'entreprises.

Pour le chercheur en gestion, la conséquence majeure de la financiarisation pour le monde de l'entreprise, est que certaines entreprises ont bénéficié d'une telle quantité de ressources qu'elles ont (1) débordé les frontières nationales (ce fut la globalisation), (2) absorbé les chaînes de création de valeur verticalement (ce fut la sous-traitance) et (3) consolidé leurs secteurs. On m'oppose toujours la chose suivante lors de mes conférences : « vous racontez l'histoire de la financiarisation, mais cela ne concerne que les grandes entreprises et non le petit commerçant du coin, le petit artisan, la PME ou l'ETI, qui représentent 3,7 millions entreprises » (pour 650 entreprises cotées, dont la moitié sont possédées à 50 % par un actionnaire majoritaire, soit dit en passant). On parle donc d'un très petit nombre d'entreprises financiarisées, mais, et c'est cela qui est essentiel, elles ont concentré énormément de financements, et elles ont imposé leurs pratiques à l'ensemble de l'appareil productif, notamment par la sous-traitance. Ainsi, une autre conséquence de la financiarisation fut qu'entre 1984 et 2010, selon l'INSEE, on est passé d'environ 700 à 27 000

groupes. Il y a donc eu un phénomène de concentration économique dans tout le système productif et il a concerné essentiellement des petites entreprises. Les entreprises familiales, localement attachées à une aventure industrielle, ont été contaminées par la logique financière et ont elles-mêmes acheté différentes entreprises afin de gérer des portefeuilles d'entreprises. On adopte donc à tort l'idée néo-libérale que la décision se prend partout grâce aux entreprises. En fait, il y a de moins en moins d'acteurs dans le monde économique qui orientent beaucoup d'activités. Tant que l'entreprise reste de taille réduite, elle n'a pas de pouvoir de marché. Lorsque les entreprises ont une très importante puissance de marché, on peut se poser la question de savoir, en tant que citoyen, qui décide. Les entreprises ont pris une large part du pouvoir du politique, parce qu'elles orientent/ont la politique économique.

Tout le système économique a été mis en cause, de manière positive (cf. innovations, transformations, consommation, etc.) et négative. Je partage à ce sujet l'analyse qui a été faite par Olivier concernant le travail. J'ai étudié pendant 20 ans de ma vie les problèmes de gouvernance d'entreprise, de rapports de pouvoirs entre les différents acteurs. Je m'intéresse depuis un peu moins de 10 ans à la question du travail lui-même. La financiarisation a conduit à des transformations radicales de la gestion du travail (jusqu'à sa disparition : on gère par des chiffres, des objectifs, des reportings, on ne gère plus les personnes). Il convient aussi de bien souligner cette dimension de la concentration.

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

Après ce premier tour d'horizon qui confirme, très largement, le diagnostic d'Olivier, on arrive à ces trois diagnostics qui sont, je vous les rappelle, (1) le « fordisme perdu et retrouvé » qui nous invite à opérer un retour en arrière en rebâtissant un compromis, (2) le « néo-libéralisme assumé et sublimé », qui se traduit aujourd'hui, pour faire simple (même si le terme est très peu rigoureux sans que personne sache ce qu'il recouvre), par « l'uberisation », par la relation artisanale généralisée avec un monde fait d'autoentrepreneurs (3) le mouvement de double réinvention, de l'entreprise par le travail et du politique par l'entreprise. Ces différentes perspectives ont l'immense mérite de baliser le paysage. Je suis très attaché aux typologies qui aident à réfléchir et à raisonner. Il y en a deux dont on sent clairement qu'elles sont des directions possibles, la question étant alors de savoir si on peut les influencer. La troisième a les faveurs de l'auteur du rapport. Cela se sent de manière tout à fait explicite. Elle consiste à ne pas décider trop vite, à laisser ouvert l'avenir en se dotant d'une rationalité procédurale. Je pense que l'on a là un outil majeur de réflexion, voire d'élaboration, que l'on verra dans un troisième temps. Dans ce second temps, quelles sont vos réactions à ces trois formes ?

*Bertrand du MARAIS*

*Conseiller d'État, Président du Think tank FIDES*

« Le taux d'intérêt est mort, bonne nouvelle pour le travail ! »...

Par rapport aux trois scénarios suggérés par Olivier FAVEREAU, je souhaiterais pour ma part réfléchir à un scénario, qui pourrait être un scénario « 1 bis » ou « 3 bémol », que j'organiserai autour du slogan suivant : « Le taux d'intérêt est mort, bonne nouvelle pour le travail ».

Le phénomène le plus marquant dans la période actuelle et qui semble historiquement inédit, est la situation de « trappe à liquidité » (au sens de Keynes) dans laquelle nous nous trouvons depuis le tournant de la décennie. Les liquidités massivement injectées par la Banque centrale ne trouvent pas à s'investir directement dans l'économie réelle, en raison notamment de la crainte des investisseurs face à une inéluctable augmentation des taux d'intérêt. Cette liquidité en masse ne sort pas non plus du circuit monétaire sous forme d'émissions en capital, compte tenu de la très forte volatilité des marchés boursiers. Finalement cette liquidité « tourne en rond » et finance très largement les déficits des États.

Si les banquiers classiques disent qu'ils ne financent pas les entreprises parce qu'il n'y aurait pas de projets à financer, la réalité décrite par le médiateurs du crédit - que j'ai fait intervenir dans certaines des conférences organisées par FIDES, est tout autre. En effet, la médiation du crédit semble plutôt crouler sous les dossiers et ce mécanisme temporaire est devenu presque pérenne.

N'y aurait-il finalement pas, par rapport au scénario 1, et sans que cela immédiatement catastrophique, un « grippage » progressif mais complet du paradigme de la financiarisation, ouvrant alors une fenêtre d'opportunité absolument historique de créer une autre relation de financement ? Celle-ci pourrait prendre la forme d'un financement partenarial dans lequel l'apporteur de financement aurait une relation de partage des profits et des pertes avec l'entreprise. Au lieu d'indexer la rémunération de l'apporteur de financement sur un taux d'intérêt fixé on ne sait pas trop où, il s'agit de l'indexer sur le taux de rendement du projet ou sur un intéressement lié à un agrégat de la comptabilité traduisant l'évolution du résultat de l'entreprise ou du projet. Cela permettrait au financeur de participer à l'évolution de l'entreprise et donc à celle de toutes ses composantes. Du coup, la variable d'ajustement n'est plus nécessairement l'un des facteurs de production, et en particulier le travail. A titre d'exemple, quand l'apporteur de financement exige un rendement de 10% sur capitaux investis ou sur le principal de son prêt, il déclenche dans l'entreprise une dynamique d'attrition et d'ajustement qui pèse, in fine, sur le facteur travail. Quand il exige un taux de partage de 15 % du *rendement du projet*, il accompagne l'ensemble des composantes de l'entreprise, pour le meilleur (et éventuellement le pire...). Lorsque le taux d'intérêt est de 0%, l'intérêt de ce type de raisonnement devient une évidence.

Je livre cette possibilité à votre réflexion. Ceux qui me connaissent ont reconnu l'instrument de financement que je préconise : le « 4P », soit le principe du partage des profits et des pertes® (B. du Marais et S. Ordody, « Une nouvelle approche du financement des entreprises : le principe du partage des profits et pertes (4P) » In A. Mérieux (dir.), *Rapport Moral sur l'argent dans le monde 2013*, Paris, Association d'économie financière, juin 2013, p. 195-207. Certes dans cette appellation, se trouve le mot « perte », qui fait peur aux banquiers classiques. Mais je remarque que le graphique présenté par *Ekkehard ERNST* concernant la baisse des revenus financiers, montre que la finance classique n'est pas non plus à l'abri des pertes....

*Ekkehard ERNST*

*Bureau International du Travail, Département de la Recherche*



Je pense que le premier des trois scénarios est le plus difficile à atteindre dans la mesure où il nécessiterait une coordination extrêmement importante entre les grands acteurs sur un même projet de retour vers une vraie « ré-réglementation » financière. On a calculé l'impact que cette « ré-réglementation » pourrait avoir sur l'emploi dans les 3-5 années à venir. On voit que c'est seulement au cas où il y aurait une « ré-réglementation », aussi bien du marché national que des flux internationaux, que nous pouvons obtenir une amélioration de la création d'emploi dans l'avenir. Une proposition a été faite récemment par Thomas PIKETTY sur un moratoire des dettes pour permettre aux pays de « souffler » un peu plus. Il s'agit d'une très bonne idée, mais cela ne peut fonctionner qu'à partir du moment où l'ensemble des pays avancés se mettent d'accord. Car le premier pays qui s'aventurera à amorcer un moratoire des dettes verra augmenter ses primes de risques de manière astronomique. Le moratoire n'est donc possible qu'à condition qu'il y ait une coordination. La situation au sortir de la Seconde Guerre mondiale était unique. Elle avait permis aux pays d'imposer une telle réglementation financière. Elle est aujourd'hui quasi impossible à atteindre.

En revanche, je pense, ce qui rejoint le point développé par Bertrand tout à l'heure, qu'il est possible de mettre plus l'accent sur l'investissement, l'investissement public notamment. Il doit permettre aux pays de se sortir du marasme économique actuel. Pour ceux qui ont lu *The Economist* de vendredi dernier, il y a un graphique extraordinaire sur la situation économique en Europe qui montre que la croissance est principalement tirée soit par le commerce extérieur soit par la consommation privée. L'investissement est totalement absent de la croissance européenne. Cet investissement, comme l'a montré Olivier dans ses graphiques, manque cruellement aujourd'hui à la création d'emplois.

D'une certaine manière, cela implique des modes de financement alternatifs. Mais cela nécessite aussi une volonté des pays de miser davantage sur l'investissement public pour pouvoir financer ces besoins qui existent en infrastructure, en éducation, en pôles de technologie, etc.

Troisième point qui me paraît important, qui s'inscrit d'une certaine manière dans le prolongement des travaux présentés : on est aujourd'hui dans une situation où l'économie financière est marchande, aussi bien au niveau du financement obligataire que du financement bancaire. Tout passe par le marché. Tout passe donc par une certaine norme. Olivier l'a appelé « intersubjectivité ». Cela veut dire, quand même, que ces marchés sont très largement déterminés ou influencés par des idées de rentabilité et de projet, qu'ils soient technologiques ou sociaux. On constate notamment aujourd'hui que les pouvoirs des banquiers centraux passent principalement par la communication. C'est une idée reçue selon laquelle le comité de la BCE décide du taux d'intérêt. Ce sont les annonces faites par la direction qui influencent les marchés monétaires. Il en va de même pour les pouvoirs publics dans le domaine de la politique fiscale. Il convient aujourd'hui d'orienter les investisseurs privés. On peut clairement poursuivre cet objectif dans le domaine de la transformation écologique. Certains pays européens ont montré la voie en disant clairement vouloir sortir de l'énergie nucléaire et en favorisant des projets alternatifs d'investissement auprès des investisseurs privés. Je crois que ces mécanismes, ces moyens d'intervention doivent se développer dans une optique d'amélioration de la gestion, notamment macroéconomique, de nos pays.

*Pierre-Yves GOMEZ*

### *Professeur, EM Lyon Business School*

Le premier scénario est bien entendu un scénario « repoussoir » (sauf en ce qui concerne les effets sur la Nature). Revenir 70 ans en arrière semble assez compliqué. Cela signifie une régulation par l'État avec une répartition des rôles tant au niveau social, économique que politique assez claire. Pour ma part, le fait d'avoir une répartition claire des tâches entre l'économique, le politique et le social est le scénario qui me sied le plus mais évidemment pas dans les conditions nostalgiques d'un retour en arrière.

Le deuxième scénario relève d'une attitude paresseuse, typique du « laisser-faire ». C'est le scénario le plus probable, la paresse politique étant ce qu'elle est, on laisse faire et il attend de constater qu'il s'est passé quelque chose qu'on appelle le progrès.

Le troisième scénario est le plus intéressant. Il s'agit de mettre en place des procédures. Mais il apparaît très difficile à comprendre qui est le « on », qui agit : l'État ? Quel État ? Les États ? Quel collectif ? Les citoyens ? Mais alors animés de quelle force et réunis en quels lieux ? Institués de quelle manière ? Il y a une vraie question autour du « on ». Il y a beaucoup qui s'expriment au nom de ce « on ». Il y a les ONG, les syndicats, les partis, etc. Il faut vraiment savoir « d'où on parle » lorsque l'on veut changer le monde, surtout celui des autres.

Deuxième point que je voudrais mettre en exergue : il faut tenir compte des innovations qui ont eu lieu du fait de la financiarisation, notamment de la digitalisation, qui n'est pas un détail économique. Ce n'est pas seulement une innovation, ce n'est pas seulement une technique. La digitalisation permet d'instituer de nouvelles interfaces entre consommateur et, qui sont de nouvelles formes d'organisations économiques. Pour faire bref, en théorie économique, on distinguait l'organisation et le marché. On avait théorisé les réseaux, qui étaient orientés par les organisations, les entreprises. A présent, on institutionnalise les réseaux, qui deviennent des plates-formes. Or, il y a des détenteurs de plates-formes, c'est-à-dire que derrière les plates-formes il y a des organisations (Google, Uber, Facebook, etc.). Cela me paraît être un phénomène nouveau et orthogonal par rapport à tout ce qu'Olivier Favereau a mis en évidence, parce que cela télescope notre façon de penser aujourd'hui avec nos trois acteurs, État, entreprises et société. On a ce nouvel intermédiaire, mi organisation, mi multitude.

C'est pourquoi, parmi les procédures à envisager dans le troisième scénario, j'invite l'État à s'emparer de la question des plates-formes. L'action politique aujourd'hui, pour moi, c'est la question de la détention des plates-formes, de l'information liée à l'Internet, aux réseaux sociaux. Ces plates-formes sont des intermédiaires qui peuvent court-circuiter des organisations institutionnalisées comme les entreprises (elles sont contrôlées, fiscalisées, etc.). Certaines plates-formes, comme Uber, cristallisent ces tensions dans l'opinion. Mais il en existe beaucoup d'autres et qui sont beaucoup plus intéressantes, à commencer par Wikipédia, une magnifique plate-forme, qui a transformé notre relation à l'encyclopédie et au savoir de manière absolument douce, sans qu'il y ait de grève ou d'aéroport bloqué. Ces plates-formes intermédiaires existent aujourd'hui. Elles sont sans contrôle. Elles sont apparues, comme les méduses à la surface des océans... Je suis convaincu que l'enjeu politique tournera autour de ces intermédiaires digitales. Qui va les contrôler, les orienter ? Où se fait la délibération publique, au fond, qui permet l'usage d'une plate-forme ? Cela constitue un enjeu citoyen important.

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

Merci Pierre-Yves. Je pense que l'on a fait un tour d'horizon des scénarios, ce qui montre la puissance de l'outil que constituent par eux-mêmes ces scénarios, ces outils d'élaboration et de réflexion qui nous permettent d'aller jusqu'à imaginer ce qu'il y a là-dedans et ce qui mériterait d'être intégré dedans.

Ce troisième temps de la table ronde sera consacré au troisième scénario. Il constitue l'invitation la plus vive à réfléchir, c'est-à-dire à tirer des leçons et à ne pas tomber dans le travers qui consisterait à ne pas voir de « trous noirs », comme on ne les a pas vues dans les périodes précédentes, notamment cette inexistence de l'entreprise en droit. Les technologies invisibles sont venues combler ces « trous noirs », mais en dehors des espaces habituels ou des institutions telles qu'elles étaient à l'œuvre. Ce troisième temps peut s'ouvrir avec la question suivante : « What's up ? », que fait-on de ce scénario 3 qui consiste à se doter d'un minimum de capacités, de délibérations et de reprise de capacités politiques d'action ? Deux questions se posent à ce stade. La première est celle de la digitalisation, comme l'a évoqué Pierre-Yves, parce que l'on est dans une transformation avec de nouveaux espaces-temps. Sont-ils irréversibles ? Nous emmènent-ils presque mécaniquement vers le scénario 2 ? Certains le pensent. Certains pensent aussi que le riche deviendra encore plus riche demain, parce qu'on laisse se développer la petite start-up avant de la racheter. C'est une capacité à rendre le fort encore plus fort. La seconde question vise à savoir ce que l'on fait du passé. On a tous fait ce constat. Il y a eu crise et on aurait dû être beaucoup plus dur en faisant assumer aux responsables les conséquences de leurs actes, on a une vague idée de la façon dont on a pu produire cette situation. Faut-il envisager la mise en place de moyens mis en place par les Américains, notamment le remboursement de ce que l'on a perçu via des stock-options sur la base d'anticipations de profits qui ne se sont pas réalisés ? Voilà une des pistes à travers laquelle très concrètement on peut remettre du droit dans l'entreprise, de l'entreprise dans le droit ou de la stratégie dans le droit.

Quelles sont vos réactions sur ce « What's up » et ses possibilités ?

*Bertrand du MARAIS*

*Conseiller d'État, Think tank FIDES*

Je vais peut-être déconcerter notre modérateur... Je vais dire « joker ». Je cède mon temps de parole à la salle. Vous avez compris qu'en changeant le type d'instrument financier pour le financement des entreprises, on répond un peu à la question : c'est l'enseignement de travaux menés au sein du Think tank FIDES.

*Jean-Philippe DENIS*

*Professeur, Université Paris Sud, Rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion*

Ce troisième temps est donc une conclusion qui me permet de donner la parole à la salle.

## ÉCHANGES AVEC LA SALLE

*Armand HATCHUEL, Mines ParisTech*

Merci beaucoup pour cette remarquable table ronde. Je suis d'accord avec les remarques qui ont été faites selon lesquelles il s'agit d'un très bel instrument. Je voudrais faire l'exercice du « vieux routier » : quand on a 3 scénarios, il faut éviter de les considérer comme indépendants. Je voudrais quand même faire remarquer qu'Olivier a dit, à un moment de sa présentation, « là, j'ai un trou théorique ». Lorsqu'un économiste dit « j'ai un trou théorique », c'est le grand moment de sa discipline ! C'est tout à fait cela. Le scénario 3 nous ramène à l'histoire. Qu'est-ce que cela veut dire « un libéralisme sublimé » ? Cela n'a pas de sens, parce que cela fait à peu près trois-quatre siècles que nous ne cessons de réinventer les formes de l'activité. J'appartiens à une école d'ingénieur. Ce qui surprend « la pensée » des ingénieurs, c'est lorsqu'ils voient de grands invariants économiques. Avant WATT-BOULODON, il n'y a pas de machine à vapeur. Ce n'est même pas l'anthropocène. 1<sup>er</sup> élément fondamental : lorsque l'on veut réguler, il faut évidemment réguler une forme. Si les formes changent, la théorie de la régulation change. De ce point de vue, réfléchir sur le scénario 3 revient à se dire : « Bien évidemment, il n'y a jamais de libéralisme sublimé indépendamment d'une théorie des formes nouvelles qui apparaissent », d'où le débat contemporain exagéré, selon moi, sur l'Uberisation, parce que pendant qu'Uber fait des choses, les vraies plates-formes sont les farmservers de Google, c'est Apple... Il n'y a pas d'Uberisation sans la construction de ces structures techniques qui nous permettent d'échanger. Et il me semble que travailler sur le scénario 3 revient à dire ce qu'est l'entreprise aujourd'hui. Se poser la question de savoir ce qu'est aujourd'hui l'entreprise et y répondre de manière originale, c'est permettre au régulateur de penser. Je vais prendre deux exemples. Il est clair que les banques ne sont plus des banques. Arrêtons-nous d'utiliser ce terme, comme s'il s'agissait d'un financier génois du Moyen-Age. Ce que l'on vient d'apprendre aujourd'hui, c'est qu'évidemment elles se servent de manière radicale de la personne morale. Sans jugement moral, on peut dire en tout cas que l'on a des systèmes techniques qui sont aussi intéressants du point de vue de l'entomologiste que l'Uberisation. On a les réseaux très intéressants de financement. S'il faut réguler, il faut réguler cette réalité-là. Mon sentiment est que le scénario 3 nous amène à dire ce que sont les formes de l'activité aujourd'hui, ce que sont les formes de la solidarité aujourd'hui.

J'aime beaucoup la proposition de modification de la manière de prêter de l'argent. L'historien de l'industrie que je suis vous rappellera que l'on n'a jamais vendu une machine à vapeur, qu'à chaque fois qu'on l'a fait au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, c'était avec un joint-venture financier et sur un résultat qui était le partage des bénéfices. On avait donc bien, à ce moment-là, un système de financement qui était congruent avec la nature de l'investissement technologique que l'on faisait. Il me semble

que le scénario 3 nous oblige à revenir à substantialiser la théorie économique qui, hélas, en manque beaucoup de substance, de revenir à ce qui est la technologie, ce qui est le fondement contemporain de l'activité, peut-être à ce moment-là à dire que l'on aura un fordisme futur. Mais ce ne sera pas Ford la référence. Pourquoi ce serait-il l'automobile ? Ce seront peut-être bien d'autres structures, comme par exemple la politique énergétique ou la politique de l'eau. Ce sera cela le support de la fordisation.

*Jean-Philippe DENIS*

Merci Armand. On va prendre l'ensemble des questions.

*Pierre MUSSO, Mines ParisTech*

Bonjour, je fais partie du même institut qu'Armand. Je voudrais formuler trois remarques.

Cette réunion du BIT me semble dominer par une vision euro-américaine, pour ne pas dire occidentale. Je n'ai pas du tout entendu parler ni des concepts ni de la pensée de la moitié de la planète dans le cadre des scénarios.

Ce ne sont pas des scénarios, ce sont des tendances lourdes, c'est-à-dire qu'il n'y a ni ruptures, ni incertitudes, ni signaux faibles. Il y a des tendances lourdes, dont effectivement le troisième, le fait que l'entreprise devient un acteur politique majeur. Cela me semble être un phénomène historique et anthropologique extrêmement lourd : les États-nations sont en train de se décomposer et de s'affaiblir face notamment à la montée des grandes entreprises. Il est essentiel d'analyser ce phénomène, non pas seulement en termes économiques, également en termes sociologiques, historiques, etc.

S'agissant de la « théorie absente », je me demande si le Livre 3 du bon « vieux père Marx », sur la suraccumulation du capital ne devrait pas compléter l'approche de POLANYI.

*Intervenant dans la salle*

Le document d'Olivier FAVEREAU est un des meilleurs textes que j'ai pu lire sur le poids qu'a pris progressivement la sphère financière sur l'entreprise et le travail dans le cadre de la grande déformation.

Je souhaiterais prolonger l'analyse en disant quelques mots sur l'entité « entreprise » en tant que telle, qui nécessite une façon de voir renouvelée. L'entreprise est à la fois une société (c'est-à-dire une personnalité morale, une fiction juridique), une structure productive au sens d'organisation et un univers social qui a sa propre histoire (la boîte, la maison, etc.). Il me semble que deux ou trois éléments supplémentaires pourraient prolonger le remarquable document d'Olivier FAVEREAU.

Quelles sont tout d'abord les finalités institutionnelles que l'on peut assigner à l'entreprise, sachant que l'on ne peut en rester simplement à la rentabilité financière ou la recherche du profit ? Si on considère que l'objectif de l'entreprise est de produire des biens et des services, la contrepartie économique à cela, on peut penser que cela peut être la valeur ajoutée qui est une grandeur bien plus intelligente que le profit qui lui-même n'est qu'un solde ou un résultat.

Les actionnaires et les propriétaires, ensuite, ne sont pas propriétaires de l'entreprise, puisqu'une entreprise est une entité qui n'existe pas en droit, qui n'a pas de personnalité morale. Le droit, issu de la propriété, qui donne simplement aux actionnaires et aux propriétaires le droit de tout faire, d'instrumentaliser, de dépecer et de considérer l'entreprise comme un actif liquide est très problématique, voire illégitime. Il faut revenir également là-dessus.

Enfin, quels sont les nouveaux états comptables à mettre en place, sachant que la façon de les établir est tout à fait décisive. Ce sont les états comptables, aussi, qui d'une certaine manière véhiculent les règles du jeu. Olivier a ici raison sur son plan médian. Peut-on réinventer le politique à partir de l'entreprise ? Est-il possible de « relégitimer » l'entreprise dans le cadre de règles du jeu macroéconomique qui ont fait quand même ce qu'elle est devenue ? Ces règles du jeu sont (1) la déréglementation du commerce, des biens et des services, le libre-échange généralisé qui laisse cours à une mise en concurrence de tous les systèmes sociaux et fiscaux ; (2) la dérégulation financière avec le poids exorbitant donné aux fonds d'investissement en particulier ; (3) la « corporate governance ». Si on veut revenir sur tout cela, il convient de répondre à la question suivante : peut-on généraliser la codétermination comme mode de pilotage des entreprises dans un système global qui reste effectivement déréglementé et dérégulé ? C'est là une question de fond, à l'instar de l'économie sociale et solidaire : peut-on concevoir des îlots de solidarité dans un océan de libéralisme ? C'est tout le problème de la verticalité qui est posé et qu'il faut repenser, soit les points de rencontre entre les niveaux médians de l'entreprise et du travail, avec l'étage supérieur des structures qui configure l'ensemble. Et il y a ici une question de politique, car ces trois niveaux ont bien été mis en place par des politiques publiques, qui ont décidé effectivement de les mettre ainsi. Cela veut dire : penser à mettre en place des zones de protection, réguler à nouveau les marchés financiers et remettre en question la « corporate governance » avec un nouveau partage des pouvoirs, sachant qu'il existe bien entendu des temporalités différentes au niveau de ces trois dimensions des problèmes.

*Pierre-Yves GOMEZ*

Je vous remercie de compléter nos réflexions qui ne sont que des « tâtonnements ».

J'ai beaucoup aimé cette présentation « fractale » du néo-libéralisme qu'a proposé Olivier. Je me demandais tout à l'heure qui est le « on » ou le « il » derrière le « il faut ». N'oublions pas que dans la « fractale », il y a la personne humaine tout en bas. Ce qui m'intéresse beaucoup, aussi, c'est l'aliénation. Cela fait écho au Livre 3 du « Père Marx » relu avec un siècle de retard. Un des lieux d'aliénation aujourd'hui est « l'hyperconsommation ». Matthew CRAWFORD défend cette thèse, que je trouve très stimulante : l'absence d'attention, le fait qu'une certaine technologie nous prive de l'attention au monde et aux autres et ainsi nous aliène.

Une question se pose au-delà de la problématique des structures : qu'allons-nous faire de l'hyperconsommation et de la technologie qui nous prive de l'attention au monde et aux autres, qui est la nouvelle aliénation qui nous menace ?

## SECOND PANEL DE DISCUTANTS

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Nous allons poursuivre notre discussion avec cette seconde table ronde, qui va commencer là où s'est arrêtée la première table ronde, en se concentrant sur les perspectives et les scénarios dessinés par le rapport d'Olivier FAVEREAU. Nous allons donc poursuivre cette démarche consistant à relier les transformations observées dans le monde du travail et la réalité du travail dans l'entreprise avec la financiarisation de l'entreprise.

Pour essayer d'orienter la discussion, je vais rappeler quelques-uns des faits saillants qui ressortent du rapport et de la précédente discussion et qui, je pense, peuvent aider à dessiner ces scénarios.

Je retiens tout d'abord l'idée qu'il faut s'interroger sur l'entreprise et sur son intérêt, en considérant qu'il n'est pas assimilable à l'intérêt financier des actionnaires et à la recherche permanente de l'optimisation de la valorisation par les marchés, avec la mise en doute de la théorie des marchés efficients.

Le deuxième point que je retiens est tout ce qui a été dit sur les modalités de reporting et d'évaluation de l'activité des entités composant l'entreprise et du travail, avec cette idée que ces modes de reporting ont fini par étouffer le travail et distancier les cadres dirigeants et le management de l'entreprise de la réalité du travail. Ce sont les développements qu'Alain SUPIOT appelle « la gouvernance par les nombres » ou « le travail invisible » de Pierre-Yves GOMEZ.

Le troisième point que je vous propose de retenir tend à remédier à la déformation de l'entreprise : c'est l'idée qu'il faut parvenir à un rééquilibrage entre les acteurs de l'entreprise, entre les acteurs qui concourent à la création de valeurs, qu'il s'agisse des investisseurs, des dirigeants de l'entreprise, des travailleurs ou encore de leurs représentants. Ce rééquilibrage se pose aussi bien en termes de droit, de pouvoir que d'ancrage institutionnel.

Le quatrième point vise à retrouver, dans une démarche quasiment anthropologique, le sens du travail et des collectifs de travail dans la création de valeur de l'entreprise.

Pour envisager ces différentes composantes des scénarios de sortie de la financiarisation, j'accueille deux témoins éminents des transformations du travail et de l'entreprise, Laurent BERGER, Secrétaire général de la CFDT et Antoine FREROT, PDG de Veolia ainsi que trois acteurs français impliqués dans l'OIT (nos « mandants »), Bernard THIBAUT, Membre du Conseil d'administration du BIT, Yves

VEYRIER, vice-président du Comité de la liberté syndicale et Claude JEANNEROT, délégué du Gouvernement français au Conseil d'administration du BIT.

Je vais tout d'abord me tourner vers Laurent BERGER. Que vous inspirent, en tant que leader syndical, ces débats sur la mise en relation de la financiarisation et des mutations du travail ? Comment concevez-vous dans ces scénarios de sortie l'articulation entre la création de valeur et la place que doit occuper, selon vous, le travail dans cette création de valeur, une façon finalement de renouer avec les principes de la déclaration de Philadelphie, texte fondateur pour l'OIT, qui invitait à développer un régime de travail réellement humain, c'est-à-dire un travail qui ne se réduise pas à un simple facteur de production ou de création de valeur pour l'actionnaire ?

*Laurent BERGER*

*Secrétaire général de la CFDT*

Bonjour à toutes et à tous.

Je me réjouis de la tenue de ce séminaire, parce qu'il est absolument nécessaire de réinterroger ou interroger le rôle de l'entreprise. Quel doit être le rôle du travail dans l'entreprise ? Il doit avoir le rôle central. Il y a aujourd'hui un impensé de l'entreprise dans le débat public qui est tel que l'on ne s'interroge plus jamais sur la finalité de l'entreprise, sur ses différentes parties prenantes. Parmi ces parties prenantes, les travailleurs sont les principaux créateurs de la richesse, de la valeur ajoutée. Les travaux menés et présentés par Olivier FAVEREAU sont, de ce point de vue, extraordinaires. Ils mettent en avant le fait que la financiarisation de l'économie a pour conséquence de rendre le travail invisible. Le travail est devenu de plus en plus invisible, parce qu'il y a une minorité qui a capté à son profit les ressources, qui a capté l'entreprise pour servir des objectifs.

On fait souvent une confusion entre actionnaires et investisseurs. On a besoin, bien évidemment, d'investisseurs, qui sont les actionnaires de l'entreprise, mais ils doivent d'abord avoir une logique d'investissement au service d'une finalité d'entreprise. C'est pour moi cela la grande déformation de l'entreprise : le fait d'avoir rendu le travail de plus en plus invisible. Si la financiarisation déforme l'entreprise, elle déforme plus globalement la société. Le rapport d'Olivier FAVEREAU décrit une situation à l'opposé d'un projet de société que nous portons, basé sur la coopération. Le modèle décrit est un modèle inapte à la coopération. On est dans une situation où le travail est de moins en moins collectif. La financiarisation bride les capacités d'innovation. C'est l'inverse du modèle que l'on poursuit, car je pense qu'il n'y a pas d'autre voie qu'un modèle beaucoup plus coopératif, qu'une économie davantage fondée sur la qualité. Il y a évidemment la qualité du travail et des emplois. Il y a la qualité des produits (au sens de la production des produits et des services de qualité). Il y a la qualité en termes de respect des différentes parties prenantes, notamment la partie liée au respect de l'environnement. Enfin, il y a la qualité du dialogue social, des rapports sociaux, qui est comme chacun sait un élément déterminant. La financiarisation a eu notamment pour effet de décaler d'une certaine manière les rapports sociaux vers une irresponsabilité. Il est assez fréquent de rencontrer des équipes syndicales qui vous expliquent que l'interlocuteur qu'elles ont en face n'est finalement pas totalement celui qui décide, ce qui, bien évidemment, pose un certain nombre de problèmes.

Si l'on veut reposer le débat sur l'entreprise, l'idée n'est pas de la diaboliser ou de l'idéaliser comme certains pourraient y être tentés. Il faut juste remettre les choses à leur place. La finance est au service de l'économie et le travail est au cœur de l'entreprise. J'ai entendu tout à l'heure une intervention disant qu'il faut répartir les tâches entre l'économique et le social. Je ne crois pas que



c'est cela qu'il faut faire. Je pense que les deux s'articulent. L'approche selon laquelle en faisant marcher l'économie il y aura des conséquences sociales bénéfiques est totalement dépassée. C'est bien donc à partir du travail, de la qualité des emplois que l'on redonne du sens à l'entreprise et que l'on relève les défis qui se présentent à nous et qui sont d'abord une période de profonde mutation. Cela a été esquissé tout à l'heure, je n'y reviendrai donc pas en profondeur. Face à ces mutations, on voit d'énormes risques. On peut parler de la révolution technologique. En tant que salarié, nous avons conduit par exemple une prospective dans le secteur des banques et des assurances de ce que donne l'évolution numérique. Il n'y a pas de scénario qui définit un avenir radieux en termes d'emplois. Il y a des scénarios qui définissent une façon de prendre la question du travail et des emplois de façon beaucoup plus positive que celles qui seraient « en gros » le laisser-faire de la révolution technologique.

Je crois que ces mutations, ce que l'on est en train de vivre, les interrogations également bienvenues sur la financiarisation qui ne datent pas d'aujourd'hui, constituent une opportunité pour repenser notre modèle de développement qui est à bout de souffle. On est arrivé au bout du compromis fordiste. La CFDT l'a souvent remis en cause, considérant que le véritable enjeu pour nous n'était pas tant la répartition de la richesse créée que la place des travailleurs. Je pense que pour lutter contre la financiarisation il faut redonner du pouvoir aux salariés de l'entreprise. Je pourrai y revenir plus précisément tout à l'heure. Mais je crois que c'est par là que l'on passe d'un compromis fordiste à un compromis fondé sur la méthode du dialogue social, de la confrontation des logiques différentes dans l'entreprise pour faire émerger des compromis. Cela est davantage un compromis sur la méthode que sur le contenu, celui-ci étant de plus en plus divers en fonction de ce que sont les réalités de l'entreprise.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup. Antoine FREROT, nous allons voir avec vous le point de vue du dirigeant d'un grand groupe français. Que vous inspirent ces analyses sur la déformation de l'entreprise ? Partagez-vous cette idée selon laquelle l'entreprise, dans la définition de son intérêt économique et social aurait besoin d'être protégée, d'être mise à distance de ce phénomène de financiarisation vis-à-vis des intérêts de l'actionariat, qui ne sont qu'une partie prenante de l'entreprise ?

*Antoine FREROT*

*PDG de Veolia*

Bonjour à toutes et à tous. Merci pour cette invitation. L'entreprise n'a pas besoin d'être protégée. Elle a besoin de remettre dans le champ des pouvoirs chacun à sa place.

Je vais revenir un instant sur le travail d'Olivier FAVEREAU. Je partage tous les constats qu'il fait sur la financiarisation de l'économie ainsi que sur l'évolution des conditions du travail. Je partage également les deux causes qu'il met en avant pour expliquer cela, deux causes qui en fait selon moi en font presque une seule, à savoir l'erreur fondamentale sur la propriété de l'entreprise (à savoir que les actionnaires seraient propriétaires de l'entreprise) et la « gouvernance des nombres », qui est en fait la conséquence directe de la première cause. Je voudrais néanmoins pointer le problème de « l'évaluation ». Olivier parle de « pathologie de l'évaluation ». Je pense que ce n'est pas tant

l'évaluation en elle-même qui est pathologique que les critères d'évaluation. On n'évitera jamais l'évaluation, à condition de choisir les bons critères. Et les critères choisis pour l'évaluation sont les critères qui dérivent directement de l'axiome sur la propriété de l'entreprise. Je suis donc bien d'accord sur le fait que le point de départ est d'abord cette idée dont les juristes ont montré qu'elle était erronée, en tous les cas illégitime et hors de la loi.

Mais je pense que deux autres causes mériteraient d'être mises en exergue concernant les conditions d'évolution du travail. Il y a le problème de la compétition, qui n'est pas abordé dans votre rapport. Cette compétition s'accélère. Elle court vers le « toujours plus neuf et toujours moins cher ». Cette compétition s'accélère compte tenu de la vitesse éclair à laquelle un nouveau produit ou une nouvelle offre conquiert la planète et est remplacé par une nouvelle. Cette compétition influe et influera de plus en plus sur les conditions d'évolution du travail en entreprise. Nous avons un problème avec cette compétition effrénée. La deuxième cause a été abordée précédemment par Pierre-Yves GOMEZ. Laurent BERGER vient de l'évoquer. Il s'agit de l'innovation, notamment de l'automatisation d'un certain nombre de tâches, dont on est juste à l'aube d'une nouvelle forte vague, me semble-t-il. C'est l'automatisation des tâches qui ne sont plus répétitives : le numérique, bien sûr, avec l'intelligence artificielle, avec toute une série de choses qui n'annoncent pas des lendemains qui chantent, comme disait Laurent BERGER il y a quelques instants, qui vont également peser sur les conditions d'évolution des relations au travail.

Tout cela étant dit, le problème de la propriété, de la financiarisation, de la compétition, qui renvoie à la problématique des clients, quelle peut être la solution ? Je pense que le compromis fordiste est désormais derrière nous, que l'on n'y reviendra pas. La seule solution est de trouver quelque chose de plus équilibré, de plus harmonieux. Il convient de revenir à la définition même de l'entreprise pour replacer les relations de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Au point de départ, une entreprise est la réunion de différentes personnes pour faire quelque chose qu'elles ne pourraient pas faire seules. Elles mettent en commun leurs apports respectifs. Certains apportent des fonds, d'autres leur créativité et leur force de travail, d'autres encore leur capacité d'acheter, d'autres enfin des territoires adaptés. L'entreprise est au départ un point de rencontre d'acteurs qui sont tous parties prenantes à l'intérêt de l'entreprise. Si un de ces acteurs vient à dominer les autres pour imposer la satisfaction de ses intérêts, l'objectif, pluriel au départ, devient singulier. Tous les autres acteurs voient alors leurs intérêts transformés en contrainte et non plus en objectif. Il est vrai qu'aujourd'hui ce sont les actionnaires qui sont en position de force depuis une trentaine d'années. Ils imposent la satisfaction de leurs intérêts avant les autres. Ce n'est pas en supprimant cette position de force, le risque étant d'en laisser s'installer une autre, que la situation pourra s'améliorer. J'ai pour habitude de dire que lorsque le règne des actionnaires se ternira, un autre, tout aussi abusif, pourrait voir le jour : celui des clients. Et on le voit d'ailleurs qui commence à montrer sa force, à essayer d'user de sa position de force. On pourrait imaginer d'autres positions de force et abus de position dominante.

C'est donc bien l'harmonie et la place de chacun qu'il faut retrouver entre les 4-5 parties prenantes, que sont les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les territoires et sans doute les générations à venir. Il y a aussi tout le secteur associatif qui a partie liée avec chaque entreprise. Pour Veolia, ce sont les associations de protection de l'environnement, de développement. Il y a donc de nombreuses parties prenantes. Toutes n'engagent pas la même chose. Toutes ne peuvent pas être égales. Mais il faut une répartition proportionnelle à ce que les uns et les autres apportent.

Tant que l'on n'aura pas retrouvé cette proportion, avec des règles du jeu pour trouver les compromis, je pense qu'il y aura toujours un risque que l'une d'entre elles tire à elle la couverture.

Le Conseil d'administration est l'organe-clé du fonctionnement d'une entreprise et des décisions. L'idée qu'il soit représenté au sein de ce conseil en proportion de ce que les uns et les autres y apportent, les représentants de ces parties prenantes, me semblent aujourd'hui la bonne solution. Jusqu'à une date très récente, on n'avait normalement, et souvent les administrateurs des entreprises le prennent comme tel, que des représentants de l'intérêt des actionnaires. Depuis près de 2 ans, on a des représentants des salariés. J'ai accueilli ce projet de loi avec une grande satisfaction. Quant à ceux qui pensaient que cela allait pénaliser les entreprises, l'exemple allemand montre bien depuis 70 ans maintenant que ce n'est pas le cas.

Mais je pense que ce n'est pas suffisant. Pourquoi ne pas faire siéger également des représentants des clients, pourquoi pas des représentants des territoires pour les entreprises dont l'aspect territorial est fort, pourquoi pas des représentants des fournisseurs (dans l'aéronautique) ! Bref, pourquoi pas des représentants des différentes parties prenantes qui seraient obligées de s'écouter autour de la table du conseil, de comprendre que ces intérêts doivent être tous servis avec les bons compromis, que si certains d'entre eux venaient à n'être plus servis, ces parties prenantes se retireraient du deal initial et fragiliseraient, voire condamneraient l'entreprise. C'est donc au-delà des représentants du monde du travail et du monde de la finance.

Il reste ensuite à trouver le rôle de l'arbitre dans ces intérêts parfois divergents. Ce devrait être, me semble-t-il, le rôle du chef d'entreprise, en tant que fabricant du meilleur consensus, dans une fonction multicritères, en pondérant correctement les critères. C'est bien le rôle de l'ensemble du Conseil d'administration de choisir les pondérations de ces différents critères, ce qui permet d'effectuer une évaluation sur ces différents critères, laquelle ne sera pas forcément avec des chiffres, et de trouver le bon contre-pouvoir à ce rôle de fabricant de consensus. C'est donc une troisième voie élargie (on l'a appelé « troisième option ») pour retrouver la construction d'un intérêt collectif et pluri-parties prenantes. Cela ne résoudra pas le problème de la compétition que j'évoquais tout à l'heure. Cela n'annihilerait pas le problème de l'innovation technologique qui automatise de plus en plus de tâches. Mais cela permettra à ceux qui ont contribué et continuent à contribuer au fonctionnement de l'entreprise à chercher la moins mauvaise des solutions, permettant de continuer à satisfaire le jeu des intérêts des uns et des autres. Et ces intérêts, encore une fois, ne se formalisent pas tous avec des chiffres.

C'est là, à mon avis, la seule manière de faire. Cela dit, dans les faits, on en est loin. L'affirmation selon laquelle « les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise » n'est peut-être plus inaudible aujourd'hui au sein des Conseils d'administration, mais elle est toujours totalement ignorée. L'idée de représenter quelque chose de plus compliqué, qui est un spectre d'enjeux et d'intérêts, avec des gens qui ne se connaissent pas et ne se fréquentent pas (d'où la nécessité de s'écouter et de construire collectivement), semble assez difficile à concrétiser. Vous retrouvez d'ailleurs, ce faisant, un rôle « politique » de l'entreprise : celui de servir une collectivité qui n'est pas monodimensionnelle. Le législateur, comme il l'a fait il y a deux ans, peut, me semble-t-il, jouer ici un rôle, ne serait-ce qu'en reconnaissant l'entreprise dans les textes légaux. Ainsi, les articles 1832 et 1833 du Code de commerce pourraient être modifiés dans ce sens. Je crois savoir que le ministre de l'Économie l'avait souhaité et a dû y renoncer. De la même façon que le législateur a

imposé la représentation des salariés au sein des conseils d'administration, il pourrait demander également qu'y siègent un certain nombre de mandants, de représentants des différentes parties prenantes. Il restera à trouver le moyen de représenter les générations futures, parce que le « courtermisme » n'est pas le fait des seuls financiers. L'ensemble des parties prenantes que j'ai évoquées précédemment peuvent avoir intérêt à dépouiller l'entreprise au profit de leur seule génération. Or, les grandes entreprises ont été petites avant d'être grandes et ont pu grandir parce que les générations passées ont accepté d'y laisser une partie de la création de leur travail pour les générations qui les ont suivies et dont nous sommes les héritiers. Il conviendrait donc également de trouver un mode des représentations des générations futures.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci pour ce propos qui ouvre des perspectives. Je crois, Laurent BERGER, que vous vouliez rajouter un mot sur cette vision de l'entreprise.

*Laurent BERGER*

*Secrétaire général de la CFDT*

J'ai dit très rapidement quelques mots sur la finalité de l'entreprise en termes de participation, y compris s'agissant du progrès humain qui n'est pas du tout intégré. La question de la propriété est déterminante : reconnaît-on ou non que l'entreprise est une propriété sociale, un bien commun ? La question de la responsabilité est également au cœur des réflexions. On sait combien il est difficile d'imposer dans notre paysage réglementaire, législatif la responsabilité à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, des clients, mais également des fournisseurs, des sous-traitants. On sait que la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas à sa porte.

Tout cela pose la question de la gouvernance. Et je me méfie du passage d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance « multi-acteurs », continuant d'oublier le travail. Je pense que le rôle des travailleurs de l'entreprise est déterminant. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas un dialogue à établir avec l'ensemble des parties prenantes, ce dont nous sommes partisans, mais il convient tout de même de se poser la question du rôle des travailleurs de l'entreprise. Vous l'avez dit très justement, la présence des salariés dans les conseils d'administration constitue une avancée majeure. Elle est très utile. Il est d'ailleurs frappant de rencontrer certains responsables d'entreprises qui disent que cela fait du bien d'avoir des administrateurs salariés pour parler enfin de l'activité de l'entreprise de l'intérieur. On peut aller plus loin là-dessus, y compris vers des modèles que l'on connaît ailleurs, qui sont davantage des modèles de codécision. Mais la gouvernance de l'entreprise ne se réduit pas au Conseil d'administration. C'est aussi la qualité de la négociation sociale et des rapports sociaux au sein de l'entreprise, notamment avec un rôle des

représentants du personnel qui doit être accru en termes de définition et de parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013 que vous citez a donné un rôle accru aux représentants du personnel pour avoir des informations sur la stratégie, la situation économique de l'entreprise, avec notamment des processus d'information-consultation, la base de données économique et sociale, etc. C'est un peu le débat d'aujourd'hui sur le lieu de construction d'un certain nombre de compromis au plus près de là où sont les réalités. Cela ne se fait que par une gouvernance renouvelée des entreprises, là bien sûr où se prennent un certain de décisions, mais aussi là où doivent être écoutés davantage les représentants des salariés, le travail et la façon dont il s'exerce au sein de l'entreprise. On continuera de vivre, sinon, ce que l'on connaît : des salariés qui ne comprennent plus toujours où est la décision, à quoi sert leur entreprise et quel est leur rôle dans celle-ci. Ce n'est pas du tout contradictoire avec le fait d'imaginer un autre mode de gouvernance avec l'ensemble des parties prenantes. Mais je souhaite pour ma part, véritablement, que l'on se réinterroge sur la place du travail, et donc des travailleurs et des représentants. Je ne vois pas d'autre voie que davantage de codécision d'une part et d'autre part davantage de recherche de compromis positifs à la fois pour la situation économique de l'entreprise et pour la situation sociale.

*Antoine FREROT*

*PDG de Veolia*

Vous avez bien compris que je n'excluais pas les représentants des salariés et donc des travailleurs dans mes parties prenantes. Ils sont bien sûr autour de la table.

J'insiste tout de même sur l'importance du choix de la stratégie de l'entreprise et de la définition de ses objectifs traduite par la stratégie. C'est de là que tout vient. Aujourd'hui, les objectifs de l'entreprise que traduit sa stratégie sont formulés essentiellement en termes de performance financière, parce que le Conseil d'administration est très majoritairement formé par les gens qui représentent les actionnaires. Dès lors que les objectifs de l'entreprise seraient formulés en termes pluriels sur le spectre des différents intérêts des uns et des autres, l'exécution de cette stratégie devrait nécessairement le prendre en compte. Et l'exposé au sein de l'entreprise de ces objectifs, de ces plans stratégiques qui refléteraient ces différents objectifs permettrait à tous de comprendre, pour tous ceux qui travaillent, où elle va, ce qu'elle veut faire, à quoi elle sert. Et encore une fois, ils sont pluriels. On ne peut pas faire autrement pour une entreprise que de s'interroger sur les produits qu'elle fabrique, sur ses services, sur quelle activité elle va se déplacer. Elle ne peut pas faire l'impasse sur ses implantations territoriales, sur le rôle de ses fournisseurs-clés ou sur ce que viennent y chercher les travailleurs (tant en terme de partage de la richesse qu'en terme d'accomplissement de leur créativité et d'apprentissage). Tout cela va ensemble. Et je pense que le compromis est nécessaire. Il est important de rassembler trois ou quatre parties prenantes.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup.

On va maintenant progresser et essayer d'adopter le point de vue d'une organisation comme l'OIT, d'une organisation normative internationale, spécialiste sur les questions de travail et d'emploi, qui a pour instrument principal l'outil normatif international.

On a bien vu dans tous ces débats que l'on ne pouvait pas réfléchir à l'avenir du travail sans réfléchir à l'avenir de l'entreprise. C'est, je pense, un acquis de ces réflexions. On vient d'avoir un échange très intéressant sur la gouvernance de l'entreprise et son évolution avec la place de toutes les parties prenantes, y compris des travailleurs. Bernard THIBAUT, en tant que membre du Conseil d'administration du BIT, que vous inspirent ces débats ?

*Bernard THIBAUT*

*Membre du Conseil d'administration du BIT*

Cela m'inspire beaucoup de choses. Mais comme je savais que je n'aurais pas le temps et un peu par anticipation, sachant que lorsque l'on est dans cette seconde table ronde on a tendance à vouloir réagir à la première, j'ai pensé à vous, j'ai édité un livre, qui sort de l'imprimerie... Vous trouverez beaucoup de réponses aux questions que vous vous posez ou en tout cas beaucoup d'opinions à propos des questions qui sont soulevées ! J'ai intitulé ce livre *La troisième guerre mondiale est sociale*. Je pense véritablement qu'il fait écho à la recherche sur la financiarisation de l'économie, car il ne fait que confirmer ce que beaucoup de travailleurs et leurs représentants vivent dans les entreprises depuis des années. Cette financiarisation a des conséquences sociales globales très importantes. Je me projette ici à l'échelle mondiale. Une des missions premières de cet ouvrage est de présenter la situation sociale dans le monde. Cette financiarisation de l'économie se fait sur la base de cette réalité : un travailleur sur deux n'a pas de contrat dans le monde et la proportion ne cesse de progresser. Cela ne se fait pas dans n'importe quelles conditions sociales. Cela a un impact social. On pourrait aussi prendre le paramètre du nombre de travailleurs sans système de protection sociale. Ils sont 73 % dans le monde.

Les considérants premiers de l'organisation internationale du travail sont que les critères sociaux doivent primer sur les critères économiques et financiers. Or ce n'est pas seulement que l'on est très loin de ces considérants. On en est à l'opposé. On a une primauté des critères économiques et financiers sur les considérations sociales.

Cette concentration dont il a été fait état est aussi une réalité. Pour les chiffres qui nous servent de référence à l'OIT on va avoir, Cyril le sait bien naturellement, il fait partie de ceux qui sont impliqués, une conférence internationale du travail qui va être consacrée à la responsabilité des multinationales dans ce que l'on appelle les chaînes de valeurs. Toute la question étant de savoir s'il convient aujourd'hui d'attendre, de demander, voire peut-être même d'exiger (en termes de droit j'entends) plus d'engagements de la part des entreprises multinationales. Quels sont les chiffres ? 50 000 multinationales employant directement 2 millions de travailleurs, avec 450 000 filiales, mais faisant travailler directement ou indirectement 1 travailleur sur 5 dans le monde. Là aussi, la proportion est grandissante. Non pas forcément du nombre de multinationales, mais de leur rayon d'action. Et comme cela a été dit, pour les entreprises, multinationales, qui rayonnent sur plusieurs continents et des dizaines de pays, la logique de l'accroche au territoire à une échelle nationale est quelque chose de tout à fait relatif pour elles. Il y a beaucoup de conseils d'administration qui ne

savent pas où sont leurs unités de production, combien elles ont de travailleurs dans tel ou tel pays. J'ai appris que l'on ne savait pas situer la France sur la carte du monde pour identifier des usines dans certains conseils d'administration.

C'est à la demande des multinationales que les responsables politiques ont déréglementé. Se pose la question de la finalité de l'économie et du commerce en général. On ne va pas demander uniquement au travailleur, au responsable politique d'apporter les réponses. Je pense que c'est quelque chose qui interpelle l'ensemble de la communauté humaine : quel est le sens des évolutions attendues ? Je plaide pour la réinvention de nouveaux mécanismes de régulation dans le contexte actuel, notamment sur le plan social. On ne peut pas faire autrement, sauf à considérer que les attendus historiques de l'OIT sont dépassés. La paix universelle ne peut être maintenue que par la promotion de la justice sociale. Ce sont les constats qui ont été faits après les Première et Seconde Guerres Mondiales. Lorsque l'on regarde la situation sociale de la planète, on peut se dire que les sources de tension, même si elles ne s'exercent pas de la même manière qu'il y a 50 ou 100 ans, trouveront d'autres mécanismes d'expression, mais ne seront pas moins violents que ceux d'hier. Ce précepte reste vrai.

Quel type de réponse ? Je pense qu'il faut aujourd'hui réfléchir aux types de responsabilités à faire reconnaître aux entreprises et spécifiquement aux multinationales. Il faut dire ici que certaines multinationales, via la RSE, veulent au moins donner les gages d'un comportement vertueux sur le plan social, mais aussi environnemental, une dimension qu'il convient de ne pas oublier. Parce que l'une des conséquences de cette financiarisation est aussi de faire abstraction des préoccupations environnementales qui sont aussi des préoccupations universelles. La gestion des biens de la planète fait aussi partie des victimes de la financiarisation. Ces entreprises qui rayonnent « inter-continentes » ou « inter-pays » sont les premières à souhaiter, pour leurs propres affaires, que puisse s'établir un commerce sans frontières. Mais s'agissant de la dimension sociale, il faut plutôt faire en sorte que le droit soit confiné pays par pays... Je pense que l'on fait face aujourd'hui à une limite objective d'un droit par essence national. Et la mécanique « OIT », dont la philosophie ne doit pas être remise en cause, qui repose sur un contrôle par des États nationaux de l'application d'une législation nationale trouve ses limites vis-à-vis d'acteurs économiques qui rayonnent sur un champ d'action international, qui ont une large marge de manœuvre dans cette compétition sur le moins-disant social. Je pense que l'on sera ici tous d'accord. Il n'est pas possible de concevoir que l'économie puisse de plus en plus se développer sur la base selon laquelle de plus en plus de travailleurs n'auront pas de contrat de travail (donc sans définition *a priori* de la rémunération, des horaires de travail, du lieu et de la charge de travail, du système de protection sociale, etc.). De la même façon, je pense que personne ne peut concevoir ici que l'on puisse commercer librement, y compris avec les zones dans lesquelles les principes fondamentaux de reconnaissance de la liberté d'association, d'expression, du fait syndical ne sont pas reconnus. Or, aujourd'hui la moitié de la population mondiale vit dans des pays où le fait syndical n'est pas reconnu, notamment les États-Unis, la Chine, l'Inde et les Pays du Golfe. N'est-il pas temps de « relégitimer » ce que l'on qualifie de droits fondamentaux à l'OIT, mais pour lesquels les outils de contrainte et de contrôle ont des limites ? Car en dépit du fait que ce sont des obligations dites « universelles », leur mise en œuvre concrète reste à dessiner. Je pense donc qu'il y a un champ nouveau de responsabilité à explorer du côté des entreprises.

En ce qui concerne le débat sur le type d'acteur, je serai le premier à défendre la capacité de dialogue, de négociation à l'intérieur des entreprises. Mais je pense, en même temps, que l'on est aussi sur des enjeux sociétaux qui font que l'on ne peut pas, sur un certain nombre de sujets, enfermer uniquement le dialogue dans les acteurs composant l'entreprise. Il faudrait déjà reconnaître le droit aux salariés qui composent l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans de nombreux pays. Mais de fait, la manière dont on produit aujourd'hui a un impact sur l'ensemble de la société. Je pense qu'il faut aussi trouver les moyens d'extérioriser un certain nombre d'enjeux. On ne peut pas laisser au seul personnel qui travaille dans le secteur énergétique le soin d'élaborer les choix énergétiques pour demain. On peut trouver cela dans de multiples domaines. C'est vrai dans les transports, c'est vrai dans la santé, etc. Il ne s'agit pas de contester leur propre expertise de professionnel, mais ils peuvent être confrontés à des enjeux de société qui nécessitent aussi de trouver les moyens d'une articulation avec un débat, des formes de débat public plus larges que le seul débat corporatif.

Je termine mon intervention en disant que pour freiner cette financiarisation, voire la prendre à rebours, il faut reconcevoir les mécanismes par lesquels les accords de libre-échange sont conçus aujourd'hui sur un plan politique, il faut réinjecter du droit social dans les conditions dans lesquelles les pays contractent des accords commerciaux internationaux. Cela est vrai pour les entreprises, mais c'est aussi vrai pour les États. Cela ne me gêne pas que la France contracte des accords avec toute une série de pays, mais dans un certain nombre de cas, je pense qu'elle pourrait être beaucoup plus exigeante sur les critères sociaux à respecter avant de contracter au nom de certaines entreprises. La reconnaissance des libertés est essentielle. J'imagine qu'Yves en fera un des sujets majeurs de son intervention. Dernière chose, je pense qu'il y a un enjeu et un sujet d'action pour repenser les conditions dans lesquelles se font sur le plan social les échanges commerciaux au niveau de l'Union européenne. Cela, le fait que l'Union européenne soit si peu productrice d'avancées sociales, explique le désarroi ou l'inquiétude à son égard. Il s'agit d'un autre levier sur lequel il me semble opportun d'agir pour, encore une fois, refréner ou contredire cette financiarisation de l'économie qui est assez destructrice.

Merci pour votre attention.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup.

Vous savez que l'OIT est une organisation tripartite. Cela signifie que siègent dans les instances de gouvernance de l'OIT non seulement des gouvernements, mais aussi des représentants des partenaires sociaux. Je vais demander à présent à Claude JEANNEROT qui représente le gouvernement français au Conseil d'administration du BIT de réagir sur ce qui vient d'être dit, en essayant d'adopter le point de vue d'une organisation internationale normative comme l'est l'OIT.

*Claude JEANNEROT*

*Délégué du Gouvernement français au Conseil d'administration du BIT*



Merci d'abord Cyril COSME d'avoir pris cette initiative, car je pense qu'elle est non seulement utile, mais aussi nécessaire après tout ce qui a été dit. Elle est nécessaire en premier lieu par rapport au travail de réflexion que nous avons engagé, avec les mandants français à la demande du Président de la République et sur invitation du Directeur général de l'OIT, sur l'avenir du travail dans la perspective de l'OIT en 2019. Nous y travaillons dès à présent. Je remercie particulièrement Olivier FAVEREAU et Pierre-Yves GOMEZ pour leurs interventions. Ils nous ont permis de vérifier ce que nous pressentions : cette question de la financiarisation de l'entreprise, de l'économie, avait considérablement déformé le travail et n'était pas sans conséquence majeure sur cette question.

Mais en même temps, au-delà de la nécessité de la réflexion sur le travail que nous conduisons, je pense que la réflexion sur la financiarisation est indispensable au regard des enjeux actuels. Vous l'avez bien démontré. Nos concitoyens ne s'y trompent pas. Nos concitoyens mettent la question du travail au cœur de leurs préoccupations. Nous le voyons bien en ce moment. Et je m'exprime ici également en tant qu'élus qui cherche à rester proche de ses électeurs. Que disent nos concitoyens ? Ils constatent au quotidien que le travail est devenu une variable d'ajustement. Leur crainte est que le travail devienne une marchandise soumise aux seules lois du marché. Et ce que vous avez montré tout à l'heure confirme bien cette crainte en mouvement. Quand on les interroge pour savoir qui est responsable de cette situation, ils répondent la globalisation, la mondialisation, le chômage massif, mais intuitivement ils parlent de la financiarisation de l'économie.

Vous avez pu remarquer que cette question était très présente dans la campagne présidentielle de 2012. Elle a même pu constituer un élément de cristallisation. Je veux évoquer ici le fameux discours du Bourget. Il a représenté un moment important dans la vie démocratique. Je veux rappeler les termes utilisés à l'époque par le candidat François Hollande : « Dans cette bataille que j'engage, je vais vous dire qui est mon adversaire, mon véritable adversaire. Il n'a pas de nom, pas de visage, pas de parti. Il ne présentera jamais sa candidature. Il ne sera donc pas élu. Et pourtant il gouverne. Cet adversaire, c'est le monde de la finance. Sous nos yeux, en 20 ans, la finance a pris le contrôle de l'économie, de la société et même de nos vies ». Ce sont des paroles très fortes qui cristallisent l'opinion à un moment donné. Et on peut sans doute dire, sans risque de se tromper beaucoup, que c'est encore l'état actuel, sinon renforcé, de l'opinion par rapport à cette question. Cette déclaration sous-entend en creux, vous en conviendrez avec moi, et c'est ce qui inquiète beaucoup nos concitoyens, que nous sommes en quelque sorte soumis à un système aveugle auquel ni le manager, parce qu'il est soumis à la dure loi de la compétitivité, ni le politique qui finalement est devenu impuissant face à une réalité qu'il ne connaît pas, ne peuvent s'opposer. Il y a tout lieu de penser que dans les mois à venir ce sentiment sera renforcé.

Effectivement, cette initiative prend aujourd'hui tout son sens. Et en raison de la mondialisation, on voit bien que l'État, même s'il dispose d'un certain nombre de leviers, n'a pas toutes les réponses. C'est la raison pour laquelle, me semble-t-il, vous avez raison de situer l'OIT au cœur de cette question. L'OIT a le devoir, en effet, au regard de son utilité sociale, de répondre à cette question, ou à tout le moins de proposer un certain nombre de pistes. Il me semble que cela est essentiel pour l'avenir du travail, pour que la place de l'humain retrouve toute sa dimension dans la question du travail.

Il m'apparaît qu'il y a deux enjeux. Le premier, vous avez commencé à le découvrir tout à l'heure, est un enjeu d'objectivation de la réalité. À cet égard, j'applaudis le travail qui a été fait. Lorsque l'on

parle de financiarisation de l'économie, on ne sait pas toujours ce que l'on met derrière ces mots. Et tout à l'heure, vous nous avez permis de paramétrer avec beaucoup de précisions l'ampleur du phénomène. Il me semble que l'OIT a le pouvoir et le devoir de prolonger la réflexion qui nous est proposée au travers de ses moyens de recherche et d'étude pour mesurer l'impact de la financiarisation sur la condition de l'homme au travail. C'est la première voie.

Il y en a une seconde. C'est un enjeu d'efficacité au regard de l'objectif de travail décent que s'est donné l'OIT. Je crois qu'à la fois Laurent BERGER et Bernard THIBault ont souligné avec raison que les objectifs économiques et sociaux non seulement ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Cette exigence de cohérence entre l'économie et le social est au cœur du mandat de l'OIT. Il n'y a pas d'opposition entre les deux termes. Ces deux pôles sont solidaires au service de l'homme. Et un des axiomes d'ailleurs de l'OIT est de considérer que plus le social est performant, plus l'économie peut y trouver son compte.

L'OIT jouit d'un large crédit de par sa constitution tripartite et du fait qu'elle est représentative de l'économie réelle (je m'inscris ici dans la même idée développée par Bernard THIBault). Du même coup, elle a la légitimité pour proposer des réponses à la question de la financiarisation et a vocation, il ne faut pas l'oublier, dans le concert des organisations internationales. L'OIT a des choses à dire au FMI et autres structures qui interviennent dans les processus de régulation.

Quelles voies de réponse proposer ? Je ne vais pas ici avoir la prétention de vous proposer des réponses, cher Cyril. Je souhaite faire suite à ce qui a été dit et qui mérite d'être exploré, parce que nous souhaitons mobiliser les chercheurs et le monde universitaire pour nous accompagner dans la recherche de réponses. Il y a, à mon avis, trois voies possibles à emprunter. La première : quels instruments de portée internationale peut développer l'OIT pour contribuer (cela peut être inconvenant ce que je vais dire, car on peut après tout demander à l'OIT de se limiter au monde du travail, mais on voit bien que le travail et le reste forment un tout) à réglementer la sphère financière dans sa relation avec le monde du travail. L'OIT doit investir absolument ce sujet sans complexe. Car la question financière a des conséquences sur la question du travail. La deuxième voie est la suivante : la promotion du travail décent que porte l'OIT me paraît représenter un axe de progrès qui mérite, là aussi, d'être renforcé. Car on voit bien (cf. travaux de la conférence internationale du travail) que la question du travail décent porte en elle des réponses à la question de la financiarisation telle qu'elle nous a été exposée. La troisième voie, enfin, est la suivante : les normes internationales ont toute leur place dans l'organisation de la réponse à imaginer. J'ai été rapporteur de la loi sur la sécurisation de l'emploi. Je pense en effet que l'association effective des salariés à la stratégie de l'entreprise constitue un des contre-feux à cette question de la financiarisation. Je pense en effet, à la suite de ce qu'a expliqué Laurent BERGER, que la question de la promotion du dialogue social compris comme élément de contrôle et de régulation constitue sans doute l'élément qui permettra de redonner au travail toute sa place dans l'entreprise et du même coup de mettre la finance à sa juste réalité.

Je vous remercie.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci.

Notre dernier intervenant est Yves VEYRIER. Il est très impliqué dans les questions de l'OIT, en particulier au comité de la liberté syndicale. Yves, même interrogation sur la place que la financiarisation occupe parmi les facteurs de mutation du travail, l'implication sur les modes de gouvernances de l'entreprise et le point de vue d'une organisation normative comme l'OIT.

*Yves VEYRIER*

*Secrétaire confédéral, Vice-Président du Comité de la liberté syndicale de l'OIT*

Bonjour. Merci pour cette invitation et cette initiative.

Nous sommes, je pense, à peu près tous d'accord sur le constat fait par le rapport d'Olivier FAVEREAU. Il me faut donc être un petit peu imaginatif si je souhaite capter l'attention de l'auditoire...

Je vais commencer par répondre à Antoine FREROT et à Olivier FAVEREAU en abordant directement la question des solutions, l'option 3 en particulier. Je souhaite dire que je n'y crois pas beaucoup. Je suis même très soupçonneux quant à cette solution. Je pense qu'elle consiste à considérer que l'entreprise pourrait se transformer comme la cellule de base du fonctionnement de la démocratie et de la résolution des conflits d'intérêts entre diverses parties prenantes. L'un des intervenants de la première table ronde s'interrogeait sur le « on », en se demandant qui était responsable des solutions qui pourraient en émaner.

Au passage, cela a été dit par Bernard THIBault, une des conséquences de la financiarisation a été, à travers les processus d'externalisation, la parcellisation complète des systèmes entrepreneuriaux. L'organisation entreprise éclate en autant de lieux différents, de sources potentielles de conflit et de difficultés à les résoudre de manière plus globale. Il va y avoir effectivement une discussion au niveau de l'OIT sur la façon d'intégrer effectivement son système normatif, au long de ce que l'on appelle les chaînes d'approvisionnement ou de production, du haut jusqu'en bas, en passant par les sous-traitants, mais en allant également jusqu'aux fournisseurs.

Je pense que cela soulève également une autre question. J'ai l'impression que l'on fait définitivement l'impasse sur les institutions politiques et la façon dont on a organisé la République et l'intérêt général, pas seulement en France. Je pense que l'on a déjà su, par le passé, faire en sorte que l'entreprise ne soit pas complètement déresponsabilisée de son impact sur l'environnement immédiat, sur ses clients, sur ses fournisseurs.

Là, c'est peut-être un endroit où il y a une vraie nouvelle question qui se pose, la relation donneur d'ordre – sous-traitant. Combien d'entreprises sont des PME, voire des TPE, et je ne parle même pas de tout ce qui est de l'ordre de l'informel, où le collectif est quand même réduit à peu de monde ? Croire que c'est à ce niveau, que l'on va essayer d'organiser un collectif, qui est en fait un réseau de mini parcelles à l'échelle internationale, est un peu illusoire. Mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas trouver le moyen de mieux responsabiliser. Je ne dis pas qu'il n'y a rien à faire. Il y a bien longtemps que l'on négocie et signe des accords au niveau des entreprises. On n'a pas attendu que

L'on se pose la question du renversement ou non de la hiérarchie des normes, de la décentralisation des négociations pour négocier dans les entreprises.

Mais ces questions de responsabilisation pour être pleinement prises en compte demandent, je pense, que le politique reprenne la main.

L'OIT est d'abord une organisation intergouvernementale qui établit des conventions, qui sont en réalité des traités ayant valeur de traités internationaux une fois ratifiés. L'OIT s'adresse aux États. Cela est une première question qui est posée aujourd'hui face à la problématique des multinationales et de la puissance d'un certain nombre d'empires financiers. Ce n'est pas nouveau. Cela se posait déjà dans le passé vis-à-vis des pays que l'on appelait « en développement » ou « en voie de développement », où des entreprises à elles seules représentaient bien plus que la richesse produite par le pays lui-même et maîtrisaient complètement l'économie du pays. Aujourd'hui, la question se pose y compris vis-à-vis des pays industrialisés. C'est là l'élément nouveau.

Une autre question est liée à la singularité de l'OIT, par rapport aux autres agences éditrices de normes ou de traités, qui est qu'elle est une organisation tripartite. Un des effets de la financiarisation de l'économie sur le fonctionnement de l'OIT est en effet l'interrogation que cela génère sur la représentation aujourd'hui du groupe des employeurs. Il ne faut pas oublier que l'OIT est fondée sur un compromis historique visant à établir un système normatif de justice, améliorant la situation sociale au lendemain de la 1<sup>ème</sup> Guerre mondiale. On a dit que ce compromis visait à éviter l'expansion des mouvements révolutionnaires à la suite de la révolution russe. Cela a pu être compris comme pour les révolutionnaires. Mais je ne serais pour ma part pas frustré si l'on atteignait aujourd'hui les objectifs du préambule de la constitution de l'OIT de 1919, bien qu'ayant toujours, malgré mon âge, une certaine appétence pour les mouvements révolutionnaires...

La question de la représentation des employeurs est aujourd'hui une question essentielle. Quand je dis « des employeurs », il faut comprendre « des entrepreneurs ». Le compromis a été fragilisé à partir des années 90. On a souvent dit, au moment de la chute de l'Union soviétique, que le compromis qui avait pu s'établir entre employeurs, gouvernements et syndicats des pays de l'Ouest face à la menace du régime soviétique n'avait plus lieu d'être. Mais ce n'est pas cela, ou du moins pas seulement cela. Les années 90, c'est la fondation de l'OMC, une mondialisation qui s'accélère. On voit poindre à ce moment-là des interrogations sur le compromis. C'est à ce moment-là, d'ailleurs, qu'a émergé la question visant à savoir si le droit de grève était partie prenante de la liberté syndicale telle qu'édictee dans la Convention n°87 et dans les principes et droits fondamentaux de l'organisation internationale du travail. C'est dans ces moments-là que les employeurs ont commencé à réinterroger cette question. Cela s'est accentué ces derniers temps. Et ce qui est frappant, c'est qu'aujourd'hui les employeurs se font représenter à l'OIT par des cabinets d'avocats anglo-saxons. Nos homologues, employeurs, les miens il y a peu encore au sein du Comité de la liberté syndicale ou à la Commission d'application des normes au mois de juin dernier étaient des avocats embauchés l'une par un grand cabinet d'avocat canadien, l'autre par un grand cabinet d'avocat britannique au service des entreprises dont la mission est plutôt d'éviter que le syndicat s'installe dans l'entreprise que de le promouvoir...

Je pense qu'il est important aujourd'hui, si l'on veut rééquilibrer les choses, que les employeurs réinvestissent le groupe des employeurs au sein de l'OIT pour que ce compromis se reforme et que l'on redonne le poids et la valeur politique aux conventions que nous adoptons.

Le système fonctionne, j'en suis convaincu, de là l'importance de ce que je viens de dire.

Pour exemple, en 2008, la crise financière éclate. Je siégeais à ce moment-là, au mois de novembre, au Conseil d'administration de l'OIT. Tout le monde s'inquiétait alors. C'est à ce moment-là qu'a lieu une réunion du G20 (chefs d'État et gouvernements), les pays s'inquiétant des effets de la crise sur les places financières et sur l'économie en général. J'ai vu, durant cette réunion du Conseil d'administration, l'expression spontanée de la part du groupe des employeurs avec les travailleurs et les gouvernements souvent représentés par leurs ministères du travail, « l'économie réelle, c'est nous ». Les employeurs étaient mobilisés sur cette question, très inquiets des conséquences de la crise. Ils prirent alors une initiative d'urgence, ce qui est exceptionnel par rapport au mode de fonctionnement de l'OIT, en intégrant un point à l'ordre du jour de la Conférence du mois de juin 2009, ce qui est devenu le Pacte mondial pour l'emploi. Il était censé être une proposition de réponse politique de l'OIT, acceptée, votée par l'ensemble des gouvernements des pays membres de l'OIT.

Ce Pacte mondial esquisse, à mots feutrés, une volonté de reprise en main du politique sur l'économique. On commence à reparler de rééquilibrage entre l'économie internationale et l'économie domestique, la production en réponse à la demande intérieure fondée et le respect des normes sociales. C'était dit bien évidemment de façon très diplomatique. Mais c'était aussi très nouveau, parce que dès que l'on disait cela jusqu'alors, on voyait des pays comme l'Inde, la Chine, les pays que l'on a appelés émergents, monter immédiatement au créneau contre le risque que la norme sociale devienne un obstacle au commerce mondial et à leur propre développement, partant du principe qu'ils partent de plus loin que nous et que l'on ne peut pas exiger le même niveau de norme sociale dans ces pays que ce que nous avons mis en place dans les pays industrialisés occidentaux.

Lorsque le G20 s'est réuni en 2008, les organisations syndicales étaient présentes. Les organisations d'employeurs non. J'étais pour ma part avec la Confédération Syndicale Internationale à Washington. On a rencontré les chefs d'État et de gouvernement pour dire ce que l'on attendait du G20. Une des premières questions que l'on a posées a été la suivante : pourquoi n'avez-vous pas invité l'OIT alors que l'OMC, l'OCDE, la Banque mondiale et le FMI sont présents ? L'OIT a du coup participé aux réunions suivantes... C'est au bout de 3 réunions que les entreprises ont pris conscience qu'il se passait quelque chose au niveau du G20 et ont organisé ce que l'on a appelé le « Business 20 ».

Le politique doit et peut reprendre la main. C'est ainsi que l'on trouvera des solutions, que l'on cessera de faire du travail la variable d'ajustement.

*Cyril COSME*

*Directeur du Bureau de l'OIT pour la France*

Merci beaucoup.

Je voudrais que l'on reste sur l'OIT et sur le rôle de la régulation internationale. J'aimerais donner la possibilité à nos deux panelistes non directement impliqués dans les affaires de l'OIT, Laurent BERGER et Antoine FREROT, de nous donner leur point de vue sur la dimension internationale et la

place de la régulation internationale dans les réponses à apporter à cette déformation de l'entreprise dont a parlé depuis le début.

*Laurent BERGER*

*Secrétaire général de la CFDT*

Cela a été dit. Je pense que si le système fonctionne, il fonctionne assez mal. On pourrait le faire fonctionner mieux. On a eu l'occasion d'en discuter avec Bernard à plusieurs reprises. Je sais qu'il s'y emploie. Si le respect des droits fondamentaux (en particulier le droit de grève) est une mission essentielle, est aussi très important ce qu'a engagé le DG de l'OIT qui je le rappelle est un syndicaliste, la réflexion sur ce que doit devenir l'OIT. Le politique doit reprendre la main, à la fois en terme de régulation nationale et internationale. L'OIT a ici un rôle central à jouer. De la même façon que je partage l'idée que dans les accords commerciaux il y a beaucoup de choses à faire pour remettre la question du travail au centre d'exigences que l'on pourrait porter. La confédération européenne des syndicats agit en ce sens. Je crois que ce n'est pas antinomique avec le fait de redonner du pouvoir aux travailleurs dans la régulation professionnelle ou la régulation qui doit s'opérer dans les entreprises. Pour moi, c'est l'articulation de ces multiples espaces qui sont offerts au syndicalisme aujourd'hui. Je suis assez confiant, parce qu'il y a un groupe de travailleurs, constitué de syndicalistes qui dans leurs pays ont compté. Si on ne comprend pas que l'OIT doit intégrer la mutation de l'économie, qu'elle nous convienne ou pas, on passera à côté des enjeux. On voit bien que le groupe employeur s'y est adapté, puisqu'il essaye de se retirer d'un certain nombre de régulations que doit opérer l'OIT. Là, les représentants des États ont un rôle central à jouer pour pencher du bon côté.

*Antoine FREROT*

*PDG de Veolia*

Sur le rôle du politique dans le cadre international, j'aimerais qu'Yves VEYRIER nous dise comment les choses se sont conclues *in fine* s'agissant du Pacte mondial, après que l'Inde notamment a fait valoir qu'elle n'était pas d'accord.

*Yves VEYRIER*

*Secrétaire confédéral, Vice-Président du Comité de la liberté syndicale de l'OIT*

On a réussi à adopter ce Pacte mondial. Même si cela a été à voix feutrée et de façon diplomatique, on a commencé à dire qu'il fallait que la production, dans un pays, serve aussi la demande intérieure.

*Antoine FREROT*

*PDG de Veolia*

Cela ne concerne pas les conditions de travail...

*Yves VEYRIER*

*Secrétaire confédéral, Vice-Président du Comité de la liberté syndicale de l'OIT*

Si. La question est de savoir si on va produire en Inde parce que c'est moins cher pour consommer en France ou pour servir les besoins de la population indienne. C'est cela le problème. Et c'est surtout ce que ne voulaient pas entendre les gouvernements de ces pays, craignant que l'on transforme des normes sociales en barrières commerciales. C'est toutes les difficultés que l'on a rencontrées sur la « clause sociale. »

*Antoine FREROT*

*PDG de Veolia*

Mais pour pouvoir proposer des normes sociales nouvelles, il ne s'agit pas seulement de produire pour sa propre population. Il faut essayer de proposer des formes de travail différentes de celles qui existaient.

Il me semble que sur le rôle du politique dans le cadre international, il n'y a pas de volonté de la communauté internationale de trouver un bon compromis, un bon consensus qui s'appliquerait à un grand nombre de pays. Je ne sens pas, c'est pour cela que je vous interroge sur le cas de l'Inde, le souhait de la communauté des États de mettre en place une telle gouvernance, une telle régulation mondiale. Je ne vois pas la communauté internationale suffisamment raisonnable pour avancer pas à pas en mettant en œuvre de mesures concrètes. Je pense que cela va prendre beaucoup de temps. C'est pour cette raison que je plaide pour des initiatives multiples, sachant que je suis d'accord avec l'idée que ce serait l'idéal : primauté de l'économie, primat du politique. Mais si on peut avoir ce primat pays par pays, je ne le vois pas surgir au niveau international, ni même au niveau européen. Je pense qu'il n'y pas de volonté, de façon délibérée, pour maintenir une concurrence en partie assise sur les conditions de travail.

*Bernard THIBAUT*

*Membre du Conseil d'administration du BIT*

Je voudrais réagir à ce que vous venez de dire. Si ce que vous dites est vrai, on va au-devant de catastrophes. Cela ne pourra pas tenir. On a déjà un porte-drapeau pour la Révolution, si elle se produit, on est donc de ce côté-là parés... Mais l'OIT dit que les sources de tension et les tensions sont en train de se multiplier du fait, déjà, des impacts sociaux. Je pense ensuite qu'il y a peut-être aussi une ambiguïté dans ce que l'on met dans « le politique ». Si dans le débat, nécessaire à mon avis, on met dans « le politique » les seuls responsables politiques, cela ne pourra pas fonctionner. Si on parle du politique au sens de fonctionnement de la Cité dans laquelle chacun peut apporter sa pierre, sa réflexion, sa suggestion, avec sur ces enjeux une mobilisation et une réflexion collective, beaucoup de monde sera disposé à s'engager. Qu'il y ait de la résistance au niveau des appareils d'État, j'en conviens.

On a eu il y a 10 jours, Pierre en est témoin, une polémique quant à la manière dont l'OIT devait se positionner sur la situation sociale au Qatar. Il n'y a pas eu unanimité, mais une majorité a émergé. Attend-on le consensus, l'unanimité ou y a-t-il un certain nombre de pays qui ont politiquement une

assise suffisamment forte pour essayer d'imprégner au reste du monde un certain nombre de principes, de valeurs et de repères ? L'OIT n'a pas été créée à l'unanimité des pays convoqués. Il y a eu un mouvement politique. Les États ont ensuite suivi le mouvement.

Il faut un rééquilibrage, c'est par rapport à cela que je voulais réagir, pour faire face au redoutable du scénario d'une « absence de volonté ne débouchant sur rien ». Il est possible d'opérer un rééquilibrage entre cette institution internationale mondiale qu'est l'OIT et d'autres institutions mondiales. Les États ont aussi accepté de donner un pouvoir plus important au G20 plutôt qu'à la résolution multilatérale de l'ensemble des États de la planète. On a progressivement confié plus de pouvoirs à l'OMC qu'aux normes sociales internationales. Il serait temps de rééquilibrer ces droits et ces moyens, de réintégrer les normes sociales au niveau du commerce. On ne peut pas attendre de la seule volonté de chefs d'État. Il faut faire de ce sujet un enjeu collectif.

### *ÉCHANGES AVEC LA SALLE*

*Geoffroy de VIENNE, CFTC*

Je voudrais revenir sur le « qui est responsable » de Claude JEANNEROT. Je crois qu'il est un peu facile de pointer le monde de la finance. Il me semble qu'il faut aller un petit peu plus loin. Car derrière tout cela, il y a des hommes, des citoyens, des salariés, des consommateurs, des épargnants. C'est un peu une frustration que j'ai eue en écoutant Olivier FAVEREAU. Ce dernier travaille entre les entreprises et le monde financier, mais il y a un troisième acteur, au milieu, qui est central. C'est le sens des propos de Bernard THIBAUT. Pourquoi en est-on arrivé à cette situation ? Parce qu'il y a une espèce de ventre mou. Il n'y a pas de contre-pouvoir sur l'extension du monde financier. Il faut donner aux corps intermédiaires, au niveau international avec l'OIT, mais peut-être aussi au sein des pays. En parlant des corps intermédiaires, je pense aux syndicats, aux ONG qui aujourd'hui n'ont pas la capacité suffisante pour se faire entendre, sachant que lorsqu'ils le font (je m'occupe pour ma part de tout ce qui tourne autour de l'investissement socialement responsable) il apparaît qu'ils ont un pouvoir et arrivent à faire bouger les choses. Les grandes entreprises ont maintenant compris qu'elles ne pouvaient plus faire n'importe quoi en terme de RSE parce qu'elles sont surveillées. Essayons donc déjà de renforcer ces pouvoirs des corps intermédiaires au niveau de chacun des pays. Il y a ensuite le problème de la compétition. On dira que la France ne peut donc pas le faire. La France peut aussi être en avance.

*Armand HATCHUEL, Mines ParisTech*

Il me semble que la création de l'OIT est aussi venue d'un travail doctrinal extrêmement intense, profond, qui s'est déroulé dans plusieurs pays. Ce n'est pas un hasard si, je pense, le grand moment de l'OIT est Albert THOMAS et Arthur FONTAINE. Arthur FONTAINE, je le rappelle, a été l'origine du ministère du Travail et des enquêtes du travail. Je me demande si la question, aujourd'hui, n'est pas de retrouver un mouvement doctrinal de fond qui permette aux forces de s'orienter, ainsi de ne pas être dans une espèce de stéréotypie qui est probablement paradoxale.

Je voudrais illustrer cela par un élément. La proposition d'Antoine FREROT est proprement révolutionnaire. Installer au Conseil d'administration un territoire, c'est quasiment faire sauter toutes les règles de la responsabilité, voire du droit. Cela donne une définition totalement différente



de l'entreprise. On a bien critiqué l'équation entreprise/société. On sait bien qu'une bonne partie des fournisseurs se trouve aussi à l'intérieur de l'entreprise. On pourrait donc déjà commencer à poser en principe que nous avons besoin d'une doctrine de l'entreprise qui n'est pas le pur reflet de l'écriture du droit des sociétés. On commencerait par cela. On aurait une analyse totalement différente.

Deuxième exemple qu'il me semble intéressant de donner pour la réflexion : je crois que l'OIT a joué un rôle très important à un moment donné, dans Accord. Accord, c'est la constitution d'une guilde entrepreneuriale internationale avec de grands syndicats pour s'occuper de la sécurité au Bangladesh. Imaginez quelqu'un proposant avant les 1 300 morts d'organiser un collectif des entreprises travaillant dans ce pays. Et c'est l'ensemble des entreprises intervenantes qui devient un acteur du développement. Vous auriez tous dit « c'est une utopie absolument folle ». Malheureusement, il a fallu 1 300 morts et 3 000 blessés pour l'obtenir. Mais cela nous montre le chemin à suivre au sein de l'OIT. Il convient de créer des réseaux d'entreprises, comme Accord, qui suivant des propositions comme celles d'Antoine FREROT créent un nouveau modèle. Les États suivront ce nouveau modèle parce qu'ils n'anticipent pas les inventions doctrinales. Comme l'a dit à la chambre des députés en 1841 un de nos plus grands politiciens sur les chemins de fer : « Les canaux et les rivières oui, les chemins de fer, c'est pour la villégiature en crinoline ».

*Cyril COSME*

Merci pour ce que vous venez de dire. Il y a sans doute beaucoup de choses à retirer de ce qui a été fait au Bangladesh. On va s'en tenir là. Je voudrais donner aux panelistes une ultime possibilité de s'exprimer.

*Claude JEANNEROT*

Je voudrais simplement, pour éviter tout malentendu, apporter une précision à notre ami de la CFTC. En évoquant le monde de la finance et en reprenant la citation de cette déclaration, je ne voulais pas me contenter de m'arrêter à cette citation. Précisément, j'ai indiqué tout à l'heure qu'il y avait nécessité d'objectiver cette réalité et que le travail que nous avons fait cet après-midi poursuivait cet objectif, qu'il fallait aller plus loin pour savoir quels étaient les acteurs derrière cette réalité. On ne peut pas se contenter en effet d'affirmer à cela, parce que l'affirmer comme tel et ne rien engager en termes d'analyses et d'investigations ne sert strictement à rien.

J'ajouterai une chose. Vous avez fait part, Antoine FREROT, de votre scepticisme, ce que je peux comprendre, par rapport à la capacité de la communauté internationale à pouvoir réguler notre contexte économique et sociale. Je partage pleinement vos inquiétudes quand avec mes collègues travailleurs et représentants d'employeurs nous agissons au sein du Conseil d'administration, quand nous observons les lenteurs et les difficultés à se mettre d'accord. Bernard THIBAULT a évoqué notamment la question du Qatar. Mais en même temps, avec ce que j'ai vu précisément au cours de ce dernier Conseil d'administration je suis raisonnablement optimiste. Je vois qu'il y a une capacité à travailler ensemble. Bien sûr, la condition nécessaire, comme le disait un philosophe bien connu, est qu'il faut des volontés suffisantes pour qu'il y ait un chemin. Il me semble aujourd'hui que les prises de conscience sont en train de s'opérer. Pas seulement au niveau des États. Et c'est là toute la force de l'OIT. C'est précisément cette dimension tripartite où on peut partager des exigences.

*Antoine FREROT*

Deux mots pour vous répondre. La communauté internationale, c'est bien plus large que les représentants à l'OIT, c'est aussi plus large que les représentants à l'OMC. Je comprends que vous puissiez trouver les bons compromis ou consensus à l'OIT, comme ceux de l'OMC arrivent à les trouver entre eux. Il faut ensuite les marier. Et c'est au niveau des exécutifs politiques (les chefs d'État) ainsi que des parlementaires nationaux qu'il est difficile de trouver un consensus qui ne soit pas ridiculement faible.

Je disais tout à l'heure qu'avec une partie prenante dominante sur les autres, son intérêt devient l'objectif de l'entreprise. Le chef d'entreprise se trouve alors à maximiser une variable, le profit pour les actionnaires, sous contrainte de tous les autres intérêts. Quand on veut faire cela, on sature la contrainte et on ne va pas plus loin que le minimum requis par la loi. Ce que vous disiez tout à l'heure, le fait que les employeurs se voient représenter à l'OIT par des avocats montrent bien qu'ils considèrent les intérêts sociaux des salariés comme des contraintes et non pas comme des objectifs comme les autres.

Et c'est la même chose pour mon expérience avec l'investissement socialement responsable. Je fréquente régulièrement des investisseurs dits socialement responsables. Je n'évoque ici que ceux que je considère comme étant sincères, non les tricheurs. Comment réagissent les investisseurs socialement responsables lorsque je discute avec eux et présente l'entreprise ? Ils ont toute une liste avec des items et des carrés. Ils veulent cocher la satisfaction de certaines contraintes. Tous les aspects socialement responsables sont des contraintes. Une fois vérifié que tous les items sont cochés, on ne parle que de profits. Et cela constitue les deux tiers de la réunion. Ils réagissent donc de la même manière. Autrement dit, les autres dimensions, que j'appelle les intérêts des autres parties prenantes, sont des contraintes et non pas des objectifs optimisés. Je suis d'accord, optimiser plusieurs objectifs en même temps qui sont parfois contradictoires est compliqué. C'est toute la théorie de l'optimisation multicritères. Cela exige de pondérer des critères entre eux, parfois de les quantifier. Mais c'est la seule manière d'avoir quelque chose qui soit un peu harmonieux. Aujourd'hui, l'investissement socialement responsable ne me paraît pas refléter cette recherche d'harmonie.

*Yves VEYRIER*

Il y a une organisation de la communauté internationale qui existe sur les questions économiques et du travail. Les employeurs doivent venir et non leurs avocats. Ils doivent se confronter au débat avec le groupe des travailleurs, leurs homologues employeurs, les gouvernements, pour bâtir ces normes.

*Antoine FREROT*

Je suis d'accord. Je suis sidéré d'entendre que les employeurs sont représentés par des avocats.

*Cyril COSME*

Merci à tous nos panélistes.

## CONCLUSION

Yves STRUILLOU

*Directeur général du Travail, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation  
professionnelle et du Dialogue social*

L'objet de mon intervention à vocation conclusive ne peut être que modeste pour deux raisons qui se conjuguent.

La première est que je ne pouvais décliner l'invitation que m'avait adressée M. Cyril Cosme de venir conclure vos travaux alors même que mes obligations faisaient obstacle à ce que je puisse assister aux débats, ce qui sincèrement me rend mal à l'aise. Mais l'habitude qui consiste à demander à une personne qui n'a pas été présente de venir conclure des travaux doit sûrement être classée au nombre des rites propres à la France. J'ai tout de même pu être présent lors la dernière partie de vos échanges.

La seconde raison tient au contexte politique actuel que traverse notre pays et qui impose une prudence certaine dans l'analyse.

Je tiens, en premier lieu, à souligner la qualité des travaux du professeur Olivier FAVEREAU.

Pour le service public du ministère du Travail, ces travaux sont très précieux, parce qu'ils mettent en relation ce qui se passe dans l'économie et dans le monde du travail. Plus particulièrement, dans les temps que nous traversons, nous avons malheureusement trop souvent « *le nez collé sur le guidon* », nous « *pédalons* » à marche forcée. A ceux qui, par exemple, s'étonnent des délais pris pour l'édiction des décrets d'application de la loi du 17 août 2015, j'expose pour mieux me faire comprendre, que je n'ai qu'une seule « *ligne de production* », alors qu'est demandée, dans le même délai, la sortie de « *trois véhicules* ». Pour cette raison, il est très important que nous puissions avoir ce recul qui nous éclaire sur ce que nous faisons ou ce que nous ne faisons pas. Selon Raymond Aron, « *les hommes font l'histoire sans trop savoir ce qu'ils font* » et, par suite, le recul qu'apporte cette étude nous est absolument indispensable.

J'apprécie également la prudence dans les scénarii, même si, avant d'avoir lu l'analyse, souvent le lecteur pressé avide de « *recettes* » se précipite d'abord sur les propositions. Je pense que cette modestie affichée et assumée dans les scénarii donne raison à Keynes, pour lequel « *il faudrait peut-être cesser d'avoir tort avec exactitude pour avoir approximativement raison* ».

Des trajectoires sont ainsi dessinées. Pour le directeur général du travail, la question qui se pose est bien celle des choix ou des non-choix qui sont opérés à un instant donné : ces choix sont-ils irréversibles ? Nous engagent-ils par l'action ou par l'omission sur l'une des trajectoires qui est dessinée : le renforcement de la financiarisation, un flexi-sécurité ou une autre voie ?

Disposer du recul qui dégage les perspectives, avoir cette conscience du moment critique est crucial parce que notre rôle est de proposer au pouvoir politique des pistes et des solutions dans le respect de la loyauté de l'administratif à l'égard du politique qui caractérise notre République démocratique et sociale. Il appartient, en effet, à l'administration de proposer les schémas possibles, de savoir présenter les avantages et les inconvénients ainsi que les conséquences à court, moyen et long terme des décisions stratégiques qui sont prises, surtout - c'est même notre responsabilité essentielle - quand le politique n'a pas forcément conscience du choix stratégique qu'il est en train d'opérer par son action ou par son abstention.

De là, l'intérêt à la majeur et particulier de vos réflexions sur l'articulation entre l'international et le national, laquelle est essentielle. J'en donnerai un seul exemple pratique. Il n'y a pas un dossier sur lequel à bon droit il est demandé - par les organisations syndicales, les organisations professionnelles et le ministre chargé du travail - ce qui se fait à l'étranger, quelle est la norme de l'OIT applicable, quelle est la norme européenne, etc. Le droit que nous produisons l'est sous influence internationale et sous l'influence bien évidemment et notamment des travaux, des conventions, des recommandations de l'OIT. C'est le corps de

doctrine que nous intégrons dans le processus de « *fabrication de la norme* » que celle-ci soit législative, réglementaire ou conventionnelle. Il n'y a pas ou plus d'un côté la « *boîte à outils internationale* », de l'autre la boîte à outils nationale. Il n'y a désormais plus qu'une seule « *boîte à outils* » où s'emboîtent les outils juridiques internationaux et nationaux.

Dans l'approche qui est aujourd'hui la nôtre, je relis les travaux du professeur Olivier FAVEREAU avec les réflexions du professeur Alain SUPIOT. Je me permets très rapidement de citer quelques passages de son ouvrage « *La gouvernance par les nombres* » :

« *ce qui est essentiel, c'est de restaurer un équilibre entre la coopération et la compétition, équilibre indispensable à l'humanisation du travail, à l'esprit d'entreprise, au bon fonctionnement des marchés de produits et de services et à la protection de la planète* ».

A cet effet, l'auteur propose un levier : la réintroduction ou le renforcement du principe du contradictoire et donc de la démocratie.

Il me semble que cette piste est celle que la France suit depuis 2008, en fonction des paramètres qui lui sont propres, du socle constitutionnel issu de la résistance et matérialisé par le Préambule de 1946 repris par la Constitution de 1958. Comme tout mouvement social, il se déploie sur le temps long, marqué à la fois par des ruptures et des continuités. La période actuelle conduit à insister insistera plus les ruptures. J'insisterai plutôt sur les continuités.

Qu'il me soit permis une suggestion. Je pense qu'on ne peut apprécier l'impact de la financiarisation sur le travail sans s'intéresser au travail lui-même. Toute la problématique qui se dégage du rapport conduit à ce que la personne, le collectif, l'organisation syndicale, voire l'équipe de direction elle-même redeviennent, à supposer qu'elles ne le soient plus, de véritables sujets de l'action. Quand on parle de l'entreprise, de qui parle-t-on ? Bien évidemment, il y a la « *partie patronale* », à la fois les détenteurs du capital et la direction. Il y a aussi la partie « *travail* ». De ce point de vue-là, peut-être faut-il mettre l'accent - pour ne pas être définitivement condamné au pessimisme - sur certaines évolutions de nature à ouvrir des perspectives positives.

Le droit du travail a toujours eu pour finalité de résoudre un oxymore : comment un individu qui se soumet par le contrat de travail à la subordination juridique d'autrui parvient finalement à assumer sa qualité d'acteur du processus social dans l'entreprise comme à l'extérieur de celle-ci ? Le statut que confère le droit du travail a justement cette finalité : par les sécurités qu'il promet, la personne desserre « *l'étau de la subordination* » pour reprendre la belle expression de Simone Weil, dans sa vie professionnelle et, par suite, sa vie personnelle. Mais celle-ci, par la numérisation, peut aujourd'hui être totalement sous l'emprise de la vie professionnelle. Preuve en est que ce soir, vous-mêmes, en rentrant à votre domicile, après avoir regardé le journal télévisé, vous allez prendre votre « *tablette* » et vous allez effectuer votre travail.

Ce qui nous incombe c'est de réintroduire de nouvelles sécurités, - notamment lorsque le statut du travailleur est remis en cause par les évolutions qui ont été retracées dans le rapport – permettant d'asseoir une réelle autonomie de la personne comme sujet social.

Cette démarche implique d'intégrer les évolutions qui affectent les collectifs de travail que je n'identifie pas nécessairement aux organisations syndicales. Si sont mis en avant les processus qui ont pour effet de remettre en cause le collectif, il existe fort heureusement des mouvements positifs qui sont, hélas, bien moins mis en valeur. Je fais ainsi référence à des expériences qui sont publiques : je pense notamment à ce qu'a fait la société Renault dans son site de Flins et à l'intervention du professeur Yves Clot et de son équipe pour réintroduire le collectif et les travailleurs sur leur lieu de travail comme véritable sujet, sur des questions qui peuvent paraître très prosaïques mais qui se rattachent toutes tant aux conditions de travail qu'au travail lui-même et à sa qualité. Est en jeu cette idée essentielle dont la mise en œuvre est à la fois le gage de la démocratie sociale et de la performance économique : que la personne au travail n'ait pas seulement la vague illusion qu'elle est à la fois autonome mais qu'elle est aussi maître d'un certain nombre de gestes professionnels qui déterminent la qualité du travail. De ce point de vue, je persiste à croire en la richesse de la collectivité, à cette capacité à contourner ou à inventer et à définir des solutions qui finalement convergent avec l'intérêt de l'entreprise. C'est toute l'expérience à laquelle je vous renvoie.

Enfin, bien évidemment, les organisations syndicales sont des acteurs principaux. En tant que juriste, je suis nécessairement attaché à la norme. Mais il importe que le juriste s'attache aussi à l'étude des effets de la norme : comment est-elle mise en œuvre de manière effective pendant l'exécution du contrat de travail ? Certes, les pouvoirs publics doivent être les garants de son respect. C'est leur responsabilité et c'est également la mienne en tant qu'autorité centrale du système d'inspection du travail au sens de la convention n°81 de l'OIT. Mais les normes sociales vivent aussi par des conflits et par la négociation. Cette vie suppose et impose des acteurs légitimes tant du côté patronal que du côté syndical.

De ce point de vue, il me semble que la France a choisi une stratégie en 2008 qui est à la fois celle de la rupture et de la continuité en décidant d'une nouvelle architecture de ses relations collectives à partir d'un diagnostic sur l'assise sociale du syndicalisme et des organisations syndicales, sur leurs forces et leurs faiblesses, diagnostic conduisant à poser cette question centrale : les organisations syndicales peuvent-elles être un acteur si elles ne reflètent pas le salariat tant toute sa diversité ? Ce choix trouve aujourd'hui son prolongement dans réforme de la représentativité patronale de sorte qu'à la table de négociation à tous les niveaux – entreprise, branche et au niveau national et interprofessionnel – se retrouvent les acteurs en capacité de négocier, d'engager et de conclure des normes adaptées et effectives.

Le chemin choisi par la France est fondamental d'autant que cette voie ouvre la possibilité au droit négocié d'écarter ou de déroger à la norme fixée par la loi ou le décret. Trop souvent, par manque d'anticipation ou par refus de s'engager, il est fait appel à l'autorité administrative pour accorder une dérogation justifiée par des considérations économiques admises explicitement ou implicitement par tous. « *Le jeu des acteurs* » conduit alors à faire assumer cette dérogation par l'Etat, alors même que la voie de la négociation eût été plus efficace pour définir, en amont, les conditions d'emploi et de rémunération et, en aval, les mesures assurant une transition professionnelle satisfaisante pour les travailleurs venus sur un chantier ou pour une commande pour une période déterminée.

Cette capacité d'anticipation des acteurs conduit nécessairement à s'interroger sur la stratégie dans l'entreprise et de l'entreprise. À ma connaissance, nous sommes le seul pays à avoir imposé récemment un débat sur la stratégie de l'entreprise en présence des représentants du personnel, voire avec eux. Naturellement, comme toute norme, celle-ci est appliquée de manière plus ou moins intense et, surtout de manière plus ou moins efficiente. Dans certaines entreprises, cette disposition a permis de faire évoluer les « postures » et les modes de direction non seulement entre les organisations syndicales et les employeurs, mais également au sein même du comité de direction, entre le financier et le DRH. De ce point de vue-là, le débat sur le stratégique est de nature à introduire ce qu'Alain SUPIOT appelle le « *contradictoire* ». Certes, seront confrontés « *des nombres* ». Mais ceux-ci ne sont jamais neutres. A partir de tel ou tel nombre, un débat est susceptible de s'amorcer ayant pour objet de le discuter et pour effet, si ce n'est de faire partager la stratégie, à tout le moins de l'exposer et, pour les représentants de la communauté de travail, de la comprendre. Sous cet aspect, là encore potentiellement, s'ouvre la voie d'une convergence entre la performance économique et la performance du dialogue social.

Cette voie « *nationale* » s'inscrit également dans un cadre international, ne serait-ce que, comme il a été exposé, parce que les normes nationales et internationales interagissent à un degré sans précédent dans l'histoire. De ce point de vue, il me semble que la voie retenue par la France s'inscrit parfaitement dans le cadre des orientations fondamentales de l'OIT.

Il me semble toutefois nécessaire d'aller plus loin sur deux aspects.

En premier lieu, la Direction générale du travail, dans ses relations avec le politique portant sur ratification de nouvelles conventions ou le respect des conventions auxquelles la France est partie, est souvent confrontée dans son travail d'expertise juridique à la difficulté soit d'évaluer les impacts d'une nouvelle ratification, soit la conformité d'un projet de norme nationale au regard des exigences d'une convention déjà ratifiée. C'est toute la question de l'appréciation des marges de manœuvre dont on peut disposer pour mettre en œuvre et respecter une convention. De ce point de vue, la situation actuelle se caractérise par plusieurs éléments qui se combinent pour accroître l'incertitude à laquelle l'administration doit faire face :

- D'une part, la norme elle-même est rédigée en des termes qui laissent place à une interprétation pouvant jouer dans des sens contraires mais on sait que, par la force des choses, la convention est un compromis ;
- D'autre part, eu égard à notre système de hiérarchie des normes, le juge de la norme internationale est le juge national qui se trouve, parfois, bien en peine de déterminer la portée exacte de la clause d'une convention comme l'illustre les conclusions des rapports publics du Conseil d'Etat ;
- Enfin, si la doctrine élaborée par le BIT est de nature à réduire l'incertitude, cette dernière subsiste, voire persiste, et est de nature à nourrir une certaine incompréhension. Je ne peux pas ne pas penser à la prise de position du Comité de

la liberté syndicale demandant à la France de modifier les dispositions sur la loi de 2008, s'agissant des conditions de désignation du délégué syndical.

L'OIT doit veiller me semble-t-il, pour assurer l'articulation optimale entre la norme internationale et la norme nationale, à promouvoir une approche qui, à l'instar de celle mise en œuvre par des juridictions internationales et sans préjudice bien évidemment de la mise en œuvre des mécanismes de recours reconnu aux organisations syndicales, permette de mieux préciser la marge de manœuvre dont dispose un Etat pour assurer la mise en œuvre d'une convention donnée. A défaut, le risque existe que les Etats, faute de certitude raisonnable, soient réticents à ratifier des conventions

En second lieu et en conclusion, je tiens à souligner que nous ne sommes plus tout à fait dans le même contexte ou la période où le principe de la libre prestation semblait l'emporter sur toute autre considération, notamment sociale. De ce point de vue, l'évolution de l'approche du détachement entre 1996 et 2014 me semble hautement significative : on comprend, eu égard à l'ampleur et à l'intensité du phénomène, que ce qui est en cause, c'est le respect des droits fondamentaux de la personne et le maintien de conditions de concurrence compatibles avec ce respect.

Une prise de conscience des pouvoirs politiques, d'abord au niveau national puis au niveau européen est à l'œuvre pour trouver un équilibre entre la compétition et la coopération. Le processus est amorcé et le scénario reste à écrire.