

Table ronde

L' idée de cette table ronde consistait à croiser les regards sur l'organisation productive, et plus particulièrement le lien entre l'organisation et ses membres.

La relation d'emploi dans les organisations complexes

Elsa Peskine

Maître de Conférences à l'Université Paris Nanterre

Il serait faux de dire que le droit du travail ne pense pas l'organisation. Mais il la pense à travers deux figures, celle de l'employeur et celle de l'entreprise, cette dernière conçue comme une organisation hiérarchique, articulée autour de la relation de travail qui se tisse entre un pôle unique de direction et une collectivité de salariés. L'organisation constitue une référence, voire un modèle, un paradigme d'organisation, de sorte qu'il apparaît difficile de penser d'autres formes d'organisation. Les relations qui se nouent entre une société-mère ou une société donneuse d'ordre et la société employeur sont donc conçues comme étrangères au rapport d'emploi. Cette vision compartimentée est d'autant plus forte que l'entreprise est multinationale et que l'entreprise parvient ainsi à se jouer des réglementations nationales.

Deux conséquences en découlent. La première est la difficulté à imputer la responsabilité. La seconde est l'éclatement des collectivités de travail.

S'agissant de la première, le droit du travail est construit autour de la figure de l'employeur, et du lien contractuel entre ce dernier et le salarié. Les autres sociétés ne sont pas parties de ce contrat et, par conséquent, se trouvent étrangères à la relation d'emploi. Pourtant, le droit du travail parvient à penser des espaces d'exercice de droits des salariés qui vont au-delà de l'entreprise. Tel est le cas de l'espace de reclassement dans le groupe. Mais ce qui est plus difficile, c'est de penser l'imputation de responsabilité à un autre sujet que l'employeur. On bute ici sur le principe de l'autonomie de la personne morale.

Quelles sont alors les voies possibles ? On parle de l'employeur conjoint ou co-employeur. La société-mère peut être considérée comme un second employeur. Mais cette porte s'est quasiment fermée depuis une jurisprudence très restrictive de la Cour de cassation. Ensuite, la proposition de loi sur l'obligation de vigilance constitue un bon exemple de construction de responsabilités articulées. La société-mère n'est pas responsable de toutes les obligations en droit du travail, mais débitrice d'une obligation de vigilance. Il s'agit d'une vision plus réductrice,

LE 2 FÉVRIER
2017, S'EST TENU
À L'UNIVERSITÉ
PARIS DAUPHINE,
LE SÉMINAIRE
D'HIVER DE LA
SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DE MANAGEMENT
CONSACRÉ CETTE
ANNÉE À L'AVENIR
DU TRAVAIL ET DE
L'EMPLOI. MARIE-
RACHEL JACOB
ET HERVÉ DUMEZ
ONT CO-ORGANISÉ
UNE TABLE-
RONDE INTITULÉE
« CROISONS LES
REGARDS » AVEC
UN ÉCONOMISTE,
UNE JURISTE, UN
SYNDICALISTE ET
UN GESTIONNAIRE.

mais elle constitue une manière d'intégrer la société-mère dans la relation d'emploi.

Quant à la seconde conséquence, l'éclatement des collectivités de travail, elle peut être illustrée de différentes manières. Des employés d'une entreprise sont mis à disposition d'une autre, ce qui veut dire que la firme qui organise leur activité n'est pas celle qui les emploie. Dans les années 2000, un contentieux s'est développé autour des salariés mis à disposition d'une autre. Sont-ils électeurs et éligibles dans l'entreprise où ils travaillent concrètement ou dans celle qui les emploie ? À partir de 2008, sous certaines conditions, ils peuvent exercer une option. Parfois, c'est le périmètre de représentation qui est redéfini. Ainsi en est-il avec l'instance de dialogue social mise en place dans les réseaux de franchise par la loi El Komrhi ■

Références

- Pesquine Elsa et Stéphane Vernac (2015) "Pouvoirs et responsabilités dans les organisations multi-sociétaires", in Borenfreund Georges & Pesquine Elsa [eds] *Licenciements économiques et restructurations, vers une redistribution des responsabilités*, Paris, Dalloz.
- Pesquine Elsa (2013) "La responsabilisation des sociétés mères", *Droit ouvrier*, n° 776 (mars), pp. 157-163.
- Pesquine Elsa (2008) "Réseaux d'entreprises et construction des espaces de l'action collective", in Borenfreund Georges & Souriac Marie-Armelle [eds] *Syndicats et droit du travail*, Paris, Dalloz, p. 57-60.
- Pesquine Elsa (2007) "Contractualisation et droit du travail : de l'entreprise au réseau", in Chassagnard-Pinet Sandrine & Hiez David [eds] *Approche renouvelée de la contractualisation*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, pp. 47-52.

Des politiques actives de l'emploi et une protection sociale pour consolider la relation employeur-salarié en agissant de manière innovante pour mieux protéger les travailleurs indépendants

John Evans

Secrétaire Général de la Commission Syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC)

Le TUAC regroupe les confédérations syndicales (55) dans l'OCDE.

La discussion de cette table ronde est au cœur de celles sur lesquelles travaille le TUAC.

Du point de vue du contexte, le taux de chômage est élevé depuis la crise de 2008. Lehman Brothers en est plus directement responsable que les robots. Les inégalités dans les pays industrialisés se creusent depuis quelques dizaines d'années. On enregistre une montée du populisme dans les territoires en crise, là où, auparavant, on avait un taux de syndicalisme élevé.

Il est réellement très difficile de se prononcer sur la destruction de l'emploi dans les futures années. Les points de vue sont très contrastés. Pour l'instant, on ne voit pas le lien entre technologie et productivité. La vérité est qu'on ne sait pas si quelque chose de nouveau est aujourd'hui en train de se produire. On soupçonne que la meilleure des politiques est d'investir dans la formation pour

permettre aux travailleurs de développer des capacités générales. Aux USA, les travailleurs dans les plates-formes représentent environ 2,5 %. Les contrats précaires représentent 20%. Donc les plates-formes ne sont qu'un des éléments qui jouent sur la précarité. Mais les plates-formes sont peut-être, en dynamique, en train de changer profondément la donne. Les tribunaux britanniques ont décidé que les travailleurs pour Uber étaient des salariés de Uber et devaient être traités en tant que tels. Il est possible qu'Uber soit en train d'entrer dans une nouvelle période. La question est : quel est le rôle des syndicats au milieu de ces évolutions ? Quand on les étudie, on s'aperçoit qu'il y a de bonnes et de mauvaises plates-formes. Les syndicats essaient eux-mêmes de se transformer en plates-formes au service des travailleurs.

L'utilisation des données est un facteur très important. Les possibilités existent, elles jouent déjà fortement dans la gestion des relations humaines, notamment le recrutement : vous êtes femme, musulman, etc. – l'entreprise le sait au moment du processus du recrutement. Comment gère-t-on, comment contrôle-t-on cela ?

En conclusion, il faut sans doute relativiser l'idée que le travail se marginalise sous l'effet du développement des plates-formes. Encore une fois, pour l'instant, les plates-formes ne représentent pas grand chose dans le monde du travail. Mais, encore une fois également, on a du mal à évaluer l'ampleur des changements en cours ■

Productivité contre logique financière au détriment de l'emploi

Philippe Askenazy

Directeur de recherche CNRS au Centre Maurice Halbwachs et professeur à l'ENS

Parmi les économistes, l'un des importants sujets de discussion porte sur ce qui se passe aujourd'hui, avant même de dissenter vers le futur. Dans nombre de pays depuis une décennie, aux États-Unis plus récemment, la productivité apparente du travail est plate, voire déclinante, du moins depuis 2008. Comment expliquer ce phénomène dans un contexte de concentration du capital et du travail ? Si l'entreprise est appréhendée à travers la fonction de contrôle, environ 40 % de l'emploi privé en France est concentré dans 250 entreprises. Si on ajoute la sous-traitance exclusive ou la franchise, l'immense majorité des emplois dépend de structures de très grande taille même aux États-Unis. Or, ce type de structure doit *booster* la productivité.

Plusieurs hypothèses ont été proposées. Trois éléments sont pertinents pour cette table ronde.

Le premier point touche les plus diplômés. La part des diplômés dans la main-d'œuvre s'accroît de manière linéaire, indépendamment des fluctuations économiques. Donc, les entreprises ont des besoins croissants de main-d'œuvre diplômée mais celle-ci semble représenter des coûts fixes. Les entreprises créent des services qui réfléchissent. Or, la réflexion n'est pas comptée dans la valeur ajoutée. Soit on se dit qu'on sous-estime la réflexion, soit on se dit qu'on ne sait pas si celle-ci est productive ou non.

Deuxième élément de réflexion : une grande masse du travail est concernée par un basculement intervenu dans les années 2000. Dans les années 1990, on recherchait la productivité *via* des incitations et des réformes organisationnelles. Or, on aurait basculé d'une logique produit à une logique de réduction des coûts avec un *easy game*. On pourrait faire des profits sans véritablement se fatiguer. La phase antérieure est toujours présente, une productivité a été obtenue dans les années 1990, et on peut continuer sans augmentations salariales. Cela vient de l'affaiblissement du droit du travail, de la syndicalisation, du développement de marges de l'emploi (indépendants, CDD). La moitié des contrats signés en France chaque jour, portent sur des CDD pour une durée inférieure à une semaine. Les entreprises peuvent faire des profits solides sans chercher nécessairement à faire progresser leur productivité. L'*easy game* est double. Même si la plupart des emplois sont localisés dans des territoires, les profits s'en vont ailleurs. En 2015, l'Irlande a eu une croissance de 25 %. Cela ne se voit pas physiquement en Irlande : c'est simplement que les bénéfices sont enregistrés dans ce pays. Comment redistribuer quand l'argent est parti ailleurs ?

Troisième point. Aujourd'hui, nous aurions une mauvaise mesure de la productivité, ou au moins biaisée. Dans le cas des services aux personnes, on mesure la productivité par le salaire aux personnes. La rémunération stagne, or c'est elle qui sert de base à la mesure de la productivité. L'irruption des technologies de l'information qui facilitent la vente couplée, par exemple d'une voiture et d'un crédit par un concessionnaire, accentue la préemption des mesures de productivité (nombre de voitures).

Les obstacles deviennent macro-économiques. Il y a à la fois un problème de croissance et un problème au niveau des travailleurs. Les travailleurs s'usent, en termes de santé mais aussi parce que nombre d'entre eux sortent du marché du travail, hommes comme femmes, de qualification intermédiaire. Ce sont les *missing workers* qui considèrent que le travail ne vaut pas le coup. On perd donc une logique de productivité, en dehors du monde de l'entreprise.

Peut-on avoir quelque espoir ? En Allemagne, la mise en place du salaire minimum n'a pas entraîné la perte du million d'emplois annoncée. Les emplois précaires ont diminué, les emplois traditionnels ont augmenté. Pourquoi ? Parce que les entreprises, pour s'en sortir, ont relancé des politiques de productivité. C'est une preuve parmi d'autres qu'une revalorisation du travail peut permettre de s'extraire de l'*easy game* ■

Références

- Askenazy Philippe (2016) *Tous rentiers ! Pour une autre répartition des richesses*, Paris, Odile Jacob.
- Askenazy Philippe, Bellmann Lutz, Bryson Alex & Moreno Galbis Eva (2017) *Productivity puzzles across Europe*, Oxford, Oxford University Press.

L'économie collaborative comme réponse des salariés à la stagnation des salaires

Christophe Benavent

Professeur des Universités, Université Paris Nanterre

Dans *Plateformes* (Benavent, 2016), il manque un chapitre sur le travail. Merci donc de me permettre de compléter. Les plates-formes sont des modes d'organisation originales. Ce ne sont pas des bureaucraties, au sens de l'organisation rationnelle, ni des marchés (Uber simule le marché, ce qui est très extraordinaire), ni des clans – rien de culturel : elles sont immenses, c'est impossible – au sens de Ouchi (1979). J'inclus dans la notion de plates-formes les market places comme Alibaba, les e-commerçants comme Amazon, les réseaux sociaux, des formes récentes d'économie collaborative, les *market places* de travail qui offrent des millions de petits boulots.

Ces plates-formes ont deux traits caractéristiques. Tout d'abord, elles ne se substituent pas à quelque chose. Elles sont au-dessus des marchés, répondant à leurs défaillances, et proposent une architecture qui favorise des interactions positives entre les versants de marché. Elles permettent de mettre en relation des offres et des demandes totalement hétérogènes par des mécanismes d'appariement. Le second élément est qu'elles ne sont pas inertes, elles agissent, elles exercent une gouvernementalité qui est propagée par le calcul des algorithmes. Elles influencent la demande comme l'offre orientant les conduites individuelles pour un produit collectif. Nos catégories usuelles fonctionnent de manière moins fluide. Qui est le client ? Pour Uber, ce ne sont pas les passagers, mais en fait les VTC. Il pourrait s'agir d'une forme de métayage électronique. Le foncier pour Uber ce sont dizaines de millions d'applis sur les *smartphones*. Pour accéder à et exploiter le flux des données que nous générons, les VTC reversent une part de la production : 25 % aujourd'hui. Le champ, c'est nous, Uber est le propriétaire, les métayers ce sont les VTC. On est en fait dans une logique de circulation, et les différents algos comme le *surge pricing* ou *uber pool*, sont destinés à gouverner notre travail : produire encore plus de commandes potentielles. Le phénomène est encore plus flagrant dans le domaine des réseaux sociaux : la production des consommateurs – le sont-ils encore ? – est la matière première pour générer de l'attention, et mieux encore de l'engagement, qui se convertit en prix de vente de la publicité aux annonceurs.

Il faut donc s'intéresser au consommateur comme un travailleur comme les autres, pas comme un destructeur de biens. Il prend dans le monde des plates-formes trois figures.

La première est celle du *digital labor*, ou travailleur non rémunéré. Dès que l'on peut installer un instrument de mesure, on transforme le travail sur Internet, on crée de la valeur, on transforme celui qui navigue en travailleur. Dès que nous cherchons quelque chose sur



Parc Monceau, Paris (13 mai 2014)

Google, nous travaillons pour Google en nourrissant les capacités de recherche de ce dernier. En retour, on bénéficie évidemment de l'usage libre de nombreux services.

Le JP Morgan Chase Institute (Farrell & Greig, 2016a ; 2016b) distingue deux types de plates-formes collaboratives : celles de capital qui exploitent un actif sous-utilisé (Airbnb) et les plates-formes de travail. Ces dernières concernent plutôt des gens qui ont perdu des revenus et compensent cette perte par des petits boulots (*gigs*). Les premières procurent un revenu additionnel. Dans tous les cas, il est manifeste que l'économie des plates-formes est une économie des revenus complémentaires, au point que l'on doive s'interroger : l'explosion des plates-formes n'est-elle pas le fruit de la modération salariale et de la croissance faible du pouvoir d'achat. Les consommateurs-travailleurs iraient y chercher des compléments pour consommer plus, dynamisant le versant de l'offre et par conséquent stimulant la demande... Dans cette hypothèse, la question n'est pas tant du côté du droit du travail qui devrait être transformé que dans le statut de ces revenus complémentaires. Au-delà, la véritable question est celle du droit des utilisateurs à jouer un rôle dans la définition de ce qui les gouverne. L'ensemble des algorithmes qui stimulent leur motivation, définit ce qu'ils ont le droit de faire ou non, et qui contrôle leur comportement ■

Références

- Benavent Christophe (2016) *Plateformes*, Paris, FYP Éditions.
- Farrell Diana & Greig Fiona (2016a) *Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy*, New York, JP Morgan Chase & Co Institute.
<https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-volatility-2-report.pdf>
- Farrell Diana & Greig Fiona (2016b) *The Online Platform Economy. Has Growth Peaked ?*, New York, JP Morgan Chase & Co Institute.
<https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/document/jpmc-institute-online-platform-econ-brief.pdf>
- Ouchi William G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, pp. 833-848.

DÉBAT

Jean Pasquero : *Peut-on voir émerger des formes de protection privées, liées au marché, une forme de mutualisation ?*

Corinne Vercher : Le droit du travail semble ne pas réussir à saisir le capital ? Le droit de concurrence, la fiscalité, oui, mais pas le droit du travail. C'est peut-être la raison du développement de la *soft law*. Quels sont les outils juridiques qui permettraient de redonner de la solidarité ? Concernant les plates-formes, j'ai l'impression que ce n'est pas seulement de l'architecture mais une forme d'appropriation de la valeur.

Julienne Brabet : on parlait à une certaine époque de la flexisécurité. Mais la question me paraît plutôt celle du collectif. Les protections données par le droit ont été obtenues, non pas données, et obtenues par la pression d'acteurs collectifs.

Thomas Durand : *Comment le syndicalisme peut-il se régénérer et comment gérer le syndicalisme salarié et le syndicalisme des indépendants ?*

Hervé Dumez : *Faut-il créer de nouveaux concepts, abandonner ceux de salariés, de travailleur, de consommateur, etc. ? Ou faut-il jouer différemment de nos concepts qui continuent à nous aider à penser ?*

Elsa Peskine : S'agissant des modes de régulation, on voit bien en effet, avec la proposition de loi sur l'obligation de vigilance, que se mêlent des mécanismes relevant à la fois de l'autorégulation, et de l'hétéronomie.

S'agissant des nouveaux modes de mise au travail, plusieurs voies permettent de les prendre en considération. Première voie : étendre la subordination. Seconde voie : la diffusion des mécanismes de droit du travail. Une loi espagnole a ainsi consacré une catégorie de dépendance économique. En France, on a procédé autrement. Certains travailleurs, par exemple les travailleurs sur plates-formes, se sont vus reconnaître des droits par la loi dite travail. Droits en quelque sorte transposés du droit du travail, mais reformulés, voire totalement évaporés. Exemple : la loi leur reconnaît le droit à un mouvement concerté. Sorte de droit de grève *light*, sans aucune protection. Troisième voie, préconisée par un auteur comme Alain Supiot : les droits de tirage sociaux, prenant en compte l'alternance, dans une vie, de périodes travaillées, non travaillées, de formation, etc. Ex : la portabilité des droits.

Des historiens, aujourd'hui, rappellent qu'une forme de droit du travail s'est appliquée, à l'origine, à des travailleurs indépendants, comme les Canuts.

John Evans : *Concernant la question de l'avenir du syndicalisme, il me semble qu'elle est finalement plus simple que du temps de Madame Thatcher et Ronald Reagan parce que la question des inégalités est devenue réellement centrale aujourd'hui. Peut-on vraiment continuer dans la voie de la décentralisation accrue ?*

Christophe Benavent : Sur la productivité, moi qui suis tourné vers le consommateur, je me demande si la productivité ne se trouve pas du côté du consommateur ce qui expliquerait qu'on ne la voie pas dans les chiffres. Sur les concepts, il me paraît difficile de casser les concepts, de type producteur et consommateur. Il me semble que tout se joue autour des frontières. Les plates-formes, c'est le monde de la circulation. Le droit définit le co-voiturage. Le problème, c'est la rémunération. On a distillé l'idée que se faire plaisir au travail était une forme de plaisir en soi et on a ouvert la boîte de Pandore. Tout se joue, encore une fois au niveau du mode de rémunération. Quand on mélange plaisir et argent, c'est la catastrophe.

Philippe Askenazy : Ce que décrit Christophe Benavent me paraît d'un poids marginal : le complément de salaire. Le chiffre d'affaires des plates-formes semble de plus en plus assumé par des travailleurs recherchant un revenu principal. De même sur le capital : les appartements de Airbnb sont de plus en plus souvent des logements spécialisés, ce n'est pas du complément. La question est alors : pourquoi va-t-on vers cela ? Parce que beaucoup ont cru qu'en allant vers ce type de travail, ils allaient échapper à la subordination. Or, ils découvrent qu'ils sont incroyablement subordonnés. D'où les mouvements de protestation. Que peut-on faire ? On laisse l'ordre social comme il est et on développe une offre privée type mutuelles de protection sociale, potentiellement accouplée avec un

revenu de base. Si on repart vers le passé, regardons les midinettes du XIX^e siècle alors travailleuses indépendantes louant leurs services. Les maisons de couture étaient des plates-formes qui les notaient à partir des avis des consommatrices (la robe était adaptée à la consommatrice, co-productrice du *design* de la robe). C'est exactement ce qu'offrent les plates-formes les plus connues. Les midinettes sont passées d'un statut d'indépendantes à un statut de salariées, après plusieurs décennies de mobilisation ; les maisons de couture ont eu alors à améliorer leur mode de gestion pour répondre à cette donne. Qu'en déduire ? Que le monde du travail est face au monde du capital, qu'il n'y a pas de fatalité, que la technologie donne une illusion de nouveauté, mais que tout se réglera selon les rapports de force.