

UNION PATRONALE SUISSE - JOURNEE DES EMPLOYEURS - 22 juin 2017

Nouveaux univers de travail- révolution ou évolution

Intervention d'Alexandre Saubot, Vice-Président du MEDEF

Eléments de langage

Monsieur le Président,

Mesdames et Messieurs

Vous m'avez invité à apporter un éclairage français sur les nouveaux univers de travail, avec une question : est-ce une révolution ou une évolution ? et je suis particulièrement honoré de participer à vos débats, qui, vous vous en doutez bien, traversent la société française depuis maintenant de nombreux mois.

Avant de rentrer dans le cœur du sujet et d'aborder quelques enjeux : *numérisation de l'économie, ubérisation, nouvelles formes de travail, etc....je voudrais rappeler quelques éléments de contexte.*

Cela ne vous aura pas échappé : la France a élu un nouveau Président de la République, et nous sommes rentrés dans une nouvelle période, qui nous l'espérons tous, permettra à la France de mener les réformes nécessaires à son développement et à sa croissance, et libérera les énergies créatrices.

Le Medef sera bien évidemment attentif aux réformes impulsées par le Président de la République mais notre conviction, c'est que ces réformes sont absolument indispensables à notre économie, dans un monde en mouvement où les changements technologiques bousculent tout. Les entreprises le savent bien : celui qui ne s'adapte pas, n'anticipe pas , est

condamné à mourir. Les réformes que nous appelons de nos vœux doivent nous permettre de participer pleinement aux nouveaux mondes qui émergent et pour lesquels la France possède des atouts reconnus. La France est une terre d'attractivité pour les starts ups et parallèlement, elle le redevient pour les industries.

Je le disais, les réformes sont indispensables :

Il faut le rappeler : avec près de 2 millions 700 000 chômeurs et un taux de chômage moyen de 9,6%, un système qui laisse sur le bord du chemin les plus fragiles (jeunes sans qualification, seniors), l'immobilisme ne peut plus être une option.

La priorité du MEDEF et des entreprises, c'est de retrouver la croissance et l'emploi, de libérer les énergies, encourager l'innovation et donc trouver les leviers pour agir.

Les leviers sont de plusieurs ordres : financement des entreprises, fiscalité par exemple mais au niveau social, il faut donner plus de marges de manœuvre aux entreprises pour qu'elles puissent agir directement à leur niveau, en négociant un certain nombre de règles, notamment celles touchant à leur organisation.

En France, la réglementation du travail est perçue par les chefs d'entreprises comme le principal frein à leur développement.

Le code du travail encadre dans les moindres détails la relation salariale avec l'employeur, et l'empilement des dispositifs le rend au final illisible pour les entreprises et source d'insécurité juridique.

Le Code du travail, sous couvert de protection des salariés, laisse en fait les plus fragiles de côté et aboutit à un système dual entre ceux qui sont dans l'emploi et ceux qui n'arrivent pas à y accéder.

Les dernières réformes, notamment la loi El Khomry, ont commencé, timidement, à donner de la souplesse aux entreprises mais c'est loin d'être suffisant. Ces réformes sont restées inabouties en raison de la forte opposition d'une partie du corps social. Nous sommes convaincus que les réformes à mener doivent ouvrir le champ des possibles et non plus forcément protéger les positions existantes.

La réforme du droit du travail, souhaitée par le nouveau gouvernement et en cours de discussion avec les partenaires sociaux nous paraît nourrir de meilleures ambitions :

- en consacrant la primauté de l'accord collectif sur la loi pour définir les règles applicables aux relations de travail ;
- en simplifiant les règles applicables au dialogue social ;
- en sécurisant les règles applicables au contrat de travail (licenciement, procédures contentieuses) ;

Notre souhait reste bien que cette réforme permette d'aboutir à une vraie simplification du code du travail pour les entreprises.

Faut-il le rappeler, le monde change et les réformes devront accompagner ces transformations.

Les transformations dont nous parlons sont évidemment liées au numérique avec un impact important sur le travail, la manière de l'exercer, sur l'emploi, sur le volume et la localisation de l'emploi mais également sur la création de valeur et je commencerais par là. Ce sera mon premier point.

En France, il ne se passe pas une journée sans qu'un quotidien national, économique notamment, ne publie un article sur les évolutions que provoque le numérique, l'essor des plateformes dites collaboratives, qui rebattent le fonctionnement de l'économie, l'évolution du travail, le développement des travailleurs indépendants des plateformes, ou encore des initiatives visant à encadrer ces nouveaux acteurs économiques ou de légiférer pour tenter de rétablir une certaine symétrie de concurrence, sur un même marché, entre ce que nous appelons au Medef « les nouveaux entrants » (exemple Uber) et les acteurs traditionnels (plateformes de taxis). Il ne faut pas le nier : les changements sont tels et tellement complexes que les débats sont importants.

Si la robotisation ou la digitalisation ne sont pas une idée nouvelle - les processus de production, les organisations sont en constante adaptation et certains changements restent finalement assez lents - d'autres, que l'on peut qualifier de brutaux sont rapides et remettent en cause les business eux-mêmes, avec l'essor massif de l'économie des plateformes : tous les secteurs sont concernés même si certains sont sous le feu de l'actualité. Ces nouveaux

entrants ne se développent pas selon les mêmes règles sociales, fiscales ou encore normatives. Les entreprises doivent faire face à des mutations de nature différente mais, ce qui est clair, c'est la rapidité des remises en cause des modèles économiques traditionnels.

Si l'on prend l'exemple d'Airbandb, uber... ce sont les consommateurs qui ont adopté spontanément ces modèles. La demande de désintermédiation fait exploser les acteurs traditionnels.

Si son potentiel de croissance est incontestable, l'émergence de nouveaux acteurs de l'économie collaborative, disruptifs par rapport aux activités traditionnelles, s'accompagnent, et ce sera mon deuxième point, **du développement de nouvelles formes de travail, d'un rapport au travail qui évolue et de nouvelles attentes des actifs : en témoigne la croissance de l'entrepreneuriat individuel et le développement de nouvelles formes d'emploi, autant de questions sur lesquelles réfléchir.**

Le modèle économique d'un certain nombre d'acteurs économiques de cette nouvelle économie bouscule le salariat, modèle dominant en France, en étant basé sur des prestataires indépendants, non-salariés ou des nouvelles formes d'emploi. Des statuts comme ceux des indépendants, des autoentrepreneurs ont vu leurs chiffres croître., même s'il est vrai que le travail, en France reste largement dominé depuis quelques décennies par le travail salarié (90% des emplois).

Cet intérêt, trouve un écho fort auprès des actifs (salariés ou non) dont la demande d'autonomie et d'indépendance est rendue possible par le haut débit, les outils numériques et la facilité d'interaction permis par les plateformes numériques.

Même si, pour l'instant, les chiffres sont modestes : le nombre d'indépendants exerçant via les plateformes numériques est estimé en France à environ 6000 personnes, ce chiffre sous-estime la vraie réalité des bouleversements : l'explosion de la multi-activité, le cumul emploi salarié/ emploi indépendant, qui à ce stade est mal appréhendée par les statistiques publiques.

Alors que le niveau de chômage de notre pays reste durablement à des seuils élevés, le recours au travail indépendant, apparaît comme un levier potentiel qu'on ne peut négliger, et qui pourrait contribuer à dynamiser notre marché du travail.

Cependant, si le modèle social français a permis la croissance de notre pays, nous allons, avec ces nouvelles formes de travail, être très vite confrontés à de nouveaux enjeux : des inégalités croissantes en termes de couverture sociale entre les salariés et ces nouveaux travailleurs, peu voire pas couverts, qui ne participent que faiblement au financement de notre système de protection sociale et à terme le développement d'une main d'œuvre pauvre, qui pèsera sur la croissance.

La solution n'est ni le moins disant social ni un statu quo au bénéfice du salariat mais bien une réflexion d'ensemble sur l'activité professionnelle et le socle de protection qui pourrait s'y attacher, réflexion d'ailleurs en cours au niveau européen et international.

Le 3^{ème} point que je souhaitais partager avec vous concerne ce qu'on pourrait qualifier de révolution individualiste au sein de l'entreprise

Il ne faut pas la sous-estimer : la volonté d'autonomie, de liberté est au cœur des nouvelles aspirations des salariés, notamment des jeunes générations.

Ces dernières n'hésitent pas à remettre en cause la hiérarchie et le rôle de l'encadrement.

Le développement de réseaux et de communautés de salariés, la rapidité des salariés à s'organiser, en dehors de l'entreprise et des organisations syndicales classiques, via les réseaux sociaux est un enjeu majeur pour les entreprises, qui doit les inciter à s'interroger sur la maîtrise de ces mouvements et de ce fait, sur le rôle de leurs interlocuteurs syndicaux.

Face aux attentes des salariés, la question majeure pour les entreprises tient à l'attractivité et à la fidélisation de ses salariés : comment fidéliser des salariés, de plus en plus mobiles et autonomes soucieux de leur épanouissement personnel, hyper-connectés, demandant plus d'autonomie et moins de rapports hiérarchiques et souhaitant organiser sa relation de travail : travail à distance, création de nouveaux modes de travail collaboratif (travail en réseau et en projet), télétravail, multi-activité, ... ?

Dans de nombreux cas, la souplesse de l'organisation du travail est un élément essentiel pour attirer et conserver les talents.

Il ne faut à notre sens pas opposer les modèles. De plus en plus, co-existeront salariat et travail indépendant, y compris au sein des entreprises où par exemple, les free lances sont notamment utilisés, dans les pôles innovation pour avancer, tester des nouvelles innovations avant que l'entreprise n'internalise ces compétences.

Le 4^{ème} point concerne l'emploi et les transformations des métiers

Les études avancent des chiffres avec une fourchette large portant sur les destructions d'emploi, notamment aux Etats-Unis. Cependant, je pense que sur cette question, il faut se garder des caricatures et des visions simplistes.

Personne n'est capable de dire ce qui va se passer. Les métiers qui existeront dans 3 ans ne sont pas encore inventés !

On parle beaucoup de l'impact de l'intelligence artificielle sur l'emploi. Ces machines réclament encore plus d'intelligence humaine pour être conçues. Il y a donc des transferts d'emplois et on doit anticiper et comprendre ces changements-là.

Toutes les chaînes d'industries ne sont pas automatisables. De plus, le consommateur réclame de plus en plus un produit différenciant, du sur mesure de masse, ce qui va créer de nouveaux types d'emplois.

Ce qui est sûr, c'est que les métiers sont en pleine transformation, dans tous les secteurs, ce qui nous impose, entreprises et partenaires sociaux d'anticiper ces changements et de mener un premier travail de caractérisation des évolutions.

On parle d'avoir d'ici quelques années 50 millions d'objets connectés. Il est évident que les entreprises de demain n'auront plus rien à voir avec les entreprises et les modes de production d'aujourd'hui.

La question pour les entreprises est bien de s'interroger sur les meilleurs leviers pour accompagner ces évolutions.

Enfin dernier point pour conclure, et cela rejoindre mes propos liminaires, toutes ces évolutions nous conduisent à nous interroger sur notre droit du travail.

Est-il encore adapté ? c'est la question centrale, que nous devons, collectivement se poser.

Un exemple : Maintenant, quand vous recrutez un jeune collaborateur, surtout cadre, il ne se pose plus la question de savoir s'il peut négocier un smartphone ou un PC, s'il peut travailler là où il se trouve à un moment T avec son PC (et pas forcément le lieu de l'entreprise) ; Il considère normal de travailler de chez lui après avoir réglé un problème personnel (donc en fractionnant son temps de travail), voire d'habiter à une centaine de km de son lieu de travail et de travailler en télétravail quelques jours par semaine...

Et derrière cette simple façon de travailler, se posent de multiples questions :

- Le modèle d'emploi basé sur la présence sur le lieu de travail, dans un temps donné et la nature du lien avec l'entreprise (subordination, lien économique...) n'est plus unique, interrogeant le modèle traditionnel du salariat, à temps plein en CDI. Le travail peut s'effectuer n'importe où, n'importe quand et s'exporte massivement au domicile du collaborateur.

Parallèlement, les règles du code du travail répondent à un mode de production industrielle de masse alors que désormais le travail est devenu pluriel et la production doit s'adapter rapidement aux attentes du client.

- La mesure du temps de travail : Comment mesurer le temps de travail à l'ère du numérique : Le contrôle très strict prévu par le droit français, qui repose sur un modèle industriel, avec une présence concrète des salariés à leur poste de travail, n'est plus adaptée aux nouvelles formes d'organisation du travail. On ne peut plus envisager de réponse générale et autoritaire à une organisation de plus en plus individuelle.

Ces formes d'organisation, pour fonctionner, demandent une confiance réciproque entre le collaborateur et son manager.

- Le brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle, la surcharge informative. C'est d'ailleurs dans ce cadre que le législateur a inventé un concept bien français qui est « le droit à la déconnexion ».

Cette loi, qui invite à négocier, ne doit pas être perçue comme une obligation de déconnexion (qui n'aurait pas de sens notamment dans des entreprises internationales) mais comme une invitation à s'interroger individuellement et collectivement sur le rapport que nous entretenons aux outils numériques, sur la façon dont les salariés et leurs managers appréhendent collectivement les périodes de connexion et les phénomènes d'hyper connexion.

C'est aussi s'interroger, collectivement et individuellement, et identifier les raisons pour lesquelles les personnes se connectent ou se déconnectent en dehors des heures habituelles de travail ou de repos.

Il est évident que les nouveaux usages facilités par les outils numériques permettent aux salariés qui le souhaitent de bénéficier d'une plus grande latitude dans la gestion de leur temps de travail sur la journée.

Sur toutes ces questions, j'ai quelques convictions :

Si le chiffre avancé de 50 millions d'objets connectés d'ici quelques années paraît réaliste, alors la nécessité absolue d'agilité des entreprises va se renforcer.

Si nos règles ne sont pas adaptées, se développeront des modes alternatifs de travail.

Je crois fondamentalement que les mutations qu'entraîne le numérique doivent être un objet de dialogue dans l'entreprise avec les organisations syndicales car les changements à l'œuvre sont tels qu'il faut dépasser les postures pour encourager une vision partagée de l'intérêt du numérique et de ses impacts. Il faut également former les managers, les collaborateurs aux usages des outils numériques et aux usages des données personnelles.

Il faut faire confiance à l'intelligence collective pour trouver les solutions qui concilient agilité des organisations et sécurité des salariés.

Sur ces sujets, il faut défendre un droit à l'expérimentation des entreprises et des partenaires sociaux, pour adapter les règles de façon pragmatique et sécurisée. Dans le cas contraire, un nombre grandissant d'actifs se tournera vers des formes différentes d'emploi.