



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

Chantier : « Dialogue social dans l'économie du futur »
Compte rendu de l'atelier du 14 février 2017

Intervention du Pr. Jean-Emmanuel Ray (Professeur à l'école de droit de Paris 1 – Sorbonne et de Sciences Po Paris)



Je suis professeur à la Sorbonne, à Sciences Po Paris et aux Mines. Je rencontre des personnes extrêmement divergentes dans leur parcours.

Avec les étudiants en L3 (3^e année de licence), je commence souvent mon cours en disant « Vous vivez une époque formidable ! » Une révolution a lieu tous les 100 ans. Et justement, ces étudiants sont en train de vivre le début d'un changement radical.

Mais je suis extrêmement inquiet du fait que nos décideurs en général n'aient pas saisi combien les temps ont changé : l'entreprise a changé, les collaborateurs ont changé.

Ainsi, j'ai pu voir physiquement et intellectuellement des évolutions considérables. Quand je fais cours maintenant à l'ère digitale, j'ai 700 MacBook Air en face de moi...Mais nos dirigeants et nos décideurs sont âgés et peu réactifs aux changements.

Nous sommes dans une période de mue, de métamorphose : "l'ancien temps n'est plus, les temps nouveaux ne sont pas advenus : voilà le secret de nos maux" écrivait Musset en 1840...

« Nos décideurs politiques, économiques et sociaux n'ont pas compris à quel point les travailleurs ont changé. »

2 exemples catastrophiques montrent à quel point le droit du travail ignore la révolution numérique :

- Le forfait jour, qui est tué par la jurisprudence, alors qu'il est indispensable.
- Le télétravail, qui n'est pas évident pour les entreprises. Pour nous, le télétravail est une nouveauté. Toutefois, pour un étudiant de vingt ans allant très rarement en bibliothèque, le télétravail est ainsi un droit naturel. C'est une tendance décuplée par les nouvelles technologies...

« Pour savoir où on va, il faut savoir d'où on vient... »

Notre société a longtemps été verticale et fermée. Tout était hiérarchisé pendant 50 ans et cela a permis un développement économique formidable.

Nous-mêmes, les décideurs d'entreprise, nos décideurs politiques et économiques élevés dans les années 1960 et 1970, passés de la puissance paternelle aux professeurs du primaire et du secondaire, ont été formés pour être des salariés obéissants, respectueux de leur N+1. Nous avons intériorisé la notion d'autorité. La question qu'il faut se poser : Est-ce que nos enfants sont formés pour nous être

obéissants ? L'autorité n'est plus ce qu'elle était. C'est cela qui change tout. La nouvelle génération qui regroupe les personnes arrivant à l'université actuellement, n'a pas connu l'autorité !

« Ce que je voudrais démontrer : les critères du contrat de travail correspondaient parfaitement à cette société verticale et fermée. Cette hiérarchie verticale se transposait dans les règles juridiques. Mais, avec l'arrivée des nouvelles générations, le contrat de travail au sens classique est remis en cause. »

En janvier 1982, le Code du travail a été fortement bouleversé par Jean Auroux, à l'initiative des lois Auroux, adoptées la même année. Les lois Auroux représentent un ensemble de 4 textes renforçant notamment les droits des salariés et de leurs représentants. Suite à cette ordonnance, le Code du Travail n'est plus le même.

« Une nouvelle vision de l'autorité et du rapport hiérarchique »

Les choses ont changé. Pour faire travailler un travailleur du savoir, il faut désormais son adhésion et non plus la simple obéissance. D'où la remise en cause de la subordination juridique permanente liée au salariat, excellente pour reproduire un modèle, la Ford T noire de 1908, mais contre-productive en termes de réactivité et surtout de créativité.

« L'autorité aujourd'hui, c'est de moins en moins « je suis ton N+1 et tu vas exécuter mes ordres », mais « je suis ton collaborateur et suis prêt à te suivre si tu m'as démontré ton expertise et ton exemplarité ». Mes étudiants, comme ceux de la nouvelle génération, n'ont guère connu l'autorité, et pour nombre d'entre eux – les plus prometteurs – la subordination à vie ou le CDI ne sont plus un idéal insurpassable. »

Leur vie rêvée n'est pas de travailler dans le même open-space, avec plein de stock-options, sous l'autorité hiérarchique de quelqu'un dont l'aura n'est pas toujours évidente. À leur niveau de compétences, l'outsider est plus reconnu car son projet de vie est plus enthousiasmant et mobilisateur. Autre changement notable : c'est la première génération prête à renoncer à un salaire plus élevé pour un meilleur équilibre de vie, à réclamer ses RTT tout en pouvant bosser sans problème soixante-dix heures certaines semaines. Les entreprises vont devoir composer avec cette réalité si elles souhaitent attirer les meilleurs talents !

Nous sommes dans une société qui diverge. Pourquoi ? Car pour nous, les décideurs, chefs d'entreprises, les dirigeants politiques et économiques de la « vieille » génération, les nouvelles technologies permettent une liberté et une autonomie colossales. En ce qui me concerne, comme beaucoup de travailleurs du savoir déjà fort autonomes, ma liberté et ma productivité ont doublé avec les TIC ! Le temps que je mettais pour écrire un article il y a vingt ans était considérable en comptant la recherche puis l'attente en bibliothèque, ou encore la réception par voie postale d'un arrêt d'une cour étrangère envoyé grâce à un collègue. Aujourd'hui tout est disponible à la minute sur Internet. Ma productivité et l'actualisation de mes cours – y compris mon cours « droit du travail et TIC » – dépasse aujourd'hui celle de trois professeurs il y a trente ans. Et grâce à Internet, je peux faire du travail de fond – refondre entièrement un cours suite aux lois récentes – à partir de ma maison de campagne.

Les nouvelles technologies ne sont pas seulement signes d'autonomie mais aussi de sur-subordination...

La téléopératrice d'un centre d'appel, la caissière d'un supermarché vous diront que si en 1960, « Singer libérait la ménagère », les nouvelles technologies ne les libèrent guère... A fortiori le magasinier de l'entrepôt de logistique qui reçoit ses instructions grâce au « voice speaking », c'est-à-dire la voix automatique dans son

casque. Mais prenons du recul: l'invention de la TSF avait tué le travail d'ambassadeur, alors très indépendant car à l'autre bout du monde et donc à un mois des ordres arrivant par bateau du Quai d'Orsay.

C'est un fait: l'autonomie rendue possible par les nouvelles technologies est ambivalente.

« Les nouvelles technologies sont source d'autonomie pour ceux qui étaient déjà autonomes, mais aussi parfois de sur-subordination pour les autres. Le routier travaillait auparavant comme un forçat, mais sans GPS ni contact permanent avec sa base: il était libre de ses pauses. Plus rien de tel aujourd'hui où la technologie le suit à la minute et au mètre près. »

Idem pour le télétravail qui met parfois le télétravailleur en situation d'être encore plus subordonné qu'au bureau! Le petit chef n'est plus derrière l'employé pour lui dire ce qu'il a à faire... mais l'essentiel est invisible pour les yeux s'agissant d'informatique, où traçabilité et mémoire sont inhérentes à l'outil! Le droit doit changer.

Il ne faut pas qu'une entreprise de parfaite bonne foi se retrouve dans l'illégalité. Il faut aider les entreprises qui se créent à ne pas vivre dans la peur de la correctionnelle si elles ont des problèmes avec le Code du travail.

« Les start-up actuelles embauchent des salariés de la nouvelle génération qui ont une soif sans cesse accrue de liberté. Ces salariés aspirent au nomadisme et au télétravail. Ils veulent être complètement libres dans leur organisation et dans leur travail. Beaucoup demandent à travailler chez eux ou à travailler très tard le matin et tard le soir. Or l'URSSAF impose des feuilles de présence et le Code du travail impose un salaire différent lorsque l'on travaille tard le soir ou le week-end. Ainsi, c'est très

difficile pour les dirigeants des start-ups de répondre à ces besoins de liberté et de flexibilité venant de la génération X, Y et Z. »

Si ces dirigeants permettent à leurs collaborateurs de prendre une totale liberté, ils seront dans l'illégalité totale. Or ces dirigeants sont de bonne foi. C'est très compliqué de répondre aux besoins des jeunes générations et d'appliquer la loi en même temps. La plupart des dirigeants de start-ups ou d'entreprises embauchant des jeunes préfèrent donc recruter des auto-entrepreneurs et pas des salariés pour éviter toutes les complications du Code du Travail relatifs au travail de nuit et les weekends. Le Code joue contre l'emploi.

Il faudrait éventuellement créer un 3^e statut qui se situe entre le salarié et un travailleur indépendant, c'est le statut du « worker ». Ce statut existe déjà à l'étranger, dans le droit américain. En France, un « worker » correspondrait à un travailleur économiquement indépendant. Celui qui a le statut de « worker » n'est pas un salarié, ce qui signifie moins de charges pour la société qui l'embauche. Mais il n'est pas non plus totalement indépendant donc il peut bénéficier de la couverture maladie et d'un régime de protection sociale adapté.

Cependant, dans les premières cinq années, ce nouveau statut déstabilisera les deux statuts classiques que nous connaissons.

La jeune génération considère que les syndicats ne sont pas des organisations efficaces...

Les premières ONG créées historiquement sont les syndicats. Or les jeunes de nos jours ne considèrent plus les syndicats comme des organisations efficaces, ils s'intéressent davantage aux ONG qui sont souvent plus récentes, et qui sont « vierges » sur le plan historique contrairement aux syndicats qui ont tous un « passé ».

Beaucoup de DRH estiment qu'en termes de dialogue social, avant les choses étaient plus difficiles (certains délégués syndicaux étaient « durs » par exemple) mais elles étaient plus facilement gérables. Car certaines limites n'étaient pas franchies entre des personnes qui se connaissent. Aujourd'hui les choses ont changé.

Nike par exemple, n'avait jamais cédé face aux syndicats. Toutefois, cette entreprise a dû prendre conscience de l'existence des syndicats et du dialogue social lorsqu'une vidéo montrant un enfant pakistanais travailler pour la marque.

Danone est une entreprise qui a une grande tradition syndicale. Toutefois, elle n'a pas pu échapper à un boycott de ses produits via le site www.jeboycottedanone.com créé par une association, le réseau Voltaire. Cette dernière a gagné en visibilité et en popularité car elle a su combattre une cause noble face à un groupe mondialement connu. Avant, il n'y avait qu'un seul *Big Brother*. Maintenant il y a des *Little Brothers* qui se mettent à cents, ou à milles pour attaquer les entreprises et qui peuvent gagner.

Aujourd'hui, une entreprise doit faire face à des associations bien plus virulentes que les syndicats. Ces associations parfois ne connaissent pas bien l'entreprise et n'en ont jamais entendu parler...

« Plus une entreprise développe sa stratégie RSE, plus elle devient vulnérable. Quand on se dit « bon » en termes de RSE, on attire davantage de contrôle de la part de la société civile. Si une photo ou une vidéo paraît sur Internet et écorne l'excellence d'une entreprise en RSE, l'image de la société en question est abîmée. »

La France représente le pays des 28 où il y a le moins de syndiqués et le plus de syndicats.

Moins de 10 % des salariés français sont syndiqués (5 % dans le secteur privé), ce qui est un chiffre alarmant. Toutefois, paradoxe unique au monde on se syndique pour n'avoir droit à rien. Les non syndiqués ont les mêmes droits que les syndiqués.

Aux Etats-Unis, on doit payer une cotisation pour se syndiquer. On considère alors cette cotisation comme une sorte d'investissement. Donc on s'attend à avoir des avantages, ce qui n'est pas le cas en France.

La confiance se construit sur le long terme...

Aujourd'hui, pour les jeunes de la nouvelle génération, la collectivité passe après eux.

La confiance se construit sur le long terme, elle est primordiale dans le dialogue social, d'où l'importance de garder les DRH, les syndicats pendant longtemps, et d'éviter un turn-over important. Mais pour construire une confiance sur le long terme, il faut d'abord faire confiance. Sans cela, on n'y arrivera pas !