



## **Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence 2015**

**Et si le travail était la solution ?**

*What if Work were the Key?*



## **Débat**

### **Travail et mondialisation**

#### **Contributions**

**Carlos Ghosn • Pascal Lamy**

#### **Modération**

**Hedwige Chevrillon**

## Travail et mondialisation

**Hedwige Chevillon, BFM Business**

Nous avons parmi nous Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan, ainsi que Pascal Lamy qui a été commissaire européen et qui a dirigé pendant près de 10 ans l'Organisation Mondiale du Commerce. Vous êtes tous les deux favorables à cette mondialisation qui évolue extrêmement vite. Il y a la question du travail et surtout cette transformation numérique qui est en train de rebattre complètement les cartes.

**Carlos Ghosn, Renault-Nissan Alliance**

Vous avez dit que Pascal Lamy et moi étions favorables à la mondialisation. Mais on n'est pas pour ou contre la mondialisation. La mondialisation est un fait, soit nous l'accompagnons, soit nous ne l'accompagnons pas et cela a des conséquences. Le chef d'entreprise doit s'en accommoder, qu'il lui soit favorable ou non.

Quelles sont aujourd'hui les grandes tendances de la mondialisation ? Il y a d'abord une explosion technologique qui est en cours et qui n'a pas de frontière. De nombreux pays émergents préparent actuellement les endroits où les start-ups et les évolutions technologiques se feront ou sont en train de se faire. Je vous signale qu'il y aura de plus en plus de batailles, non pas pour avoir des usines, mais des centres techniques, voire des centres de développement. C'est une première tendance.

La seconde tendance est que nous parlons actuellement des pays émergents. Un certain nombre d'entre eux, notamment la Russie et le Brésil, passe par un moment difficile. Cela ne remet pas du tout en cause le fait que ce seront à l'avenir des acteurs très importants. Nous savons que le développement dans ces pays n'est pas linéaire : il se présente plutôt sous la forme de sinusoïdes à fortes amplitudes. Ils connaîtront des hauts et des bas, mais nous ne doutons pas un instant que ce seront demain des centres de développement extrêmement importants. La frontière entre les pays producteurs et les pays consommateurs n'existe plus.

Les entreprises ont tendance à vouloir produire près de leurs consommateurs, vous aurez ainsi des pays émergents avec des développements économiques qui s'accompagneront ou pas d'un développement industriel concomitant avec le développement des marchés. En ce qui concerne les évolutions

technologiques, l'exemple de la voiture est édifiant: comparez le nombre de fonctionnalités de votre voiture d'il y a 10 ans et celui de la voiture que vous conduisez aujourd'hui, tracez une courbe exponentielle et vous aurez la voiture de 2025. Il se passera la même chose avec les services et autres produits.

**Hedwige Chevillon**

Dans 10 ans ou dans 5 ans ? Est-ce que cette courbe exponentielle n'est pas en train de s'accélérer d'une manière très forte ?

**Carlos Ghosn**

Oui, elle va s'accélérer. Vous verrez dans les deux ou trois prochaines années autant de changements qu'en 10 ans. Nous allons assister à une transformation totale dans 10 ans.

**Hedwige Chevillon**

De quelle manière voyez-vous cette mondialisation dans les 10 prochaines années par rapport aux 10 précédentes ? Est-elle encore plus rapide ?

**Carlos Ghosn**

Elle est plus rapide, plus technologique et plus décentralisée. L'initiative est de plus en plus privée. Les produits seront beaucoup plus enrichis qu'ils ne le sont actuellement, ainsi que les services. Il faut maintenant se concentrer davantage sur les travailleurs, les employés, etc. pour nous assurer qu'ils ont les moyens de s'adapter à ce qui est bien. Nous devons nous préoccuper des travailleurs plus que du travail. Le travail va changer et exploser. De nombreux métiers disparaîtront. Nous le savons ; nous pouvons lutter, résister et retarder, c'est une bataille perdue. Le travail évoluera dans tous les cas sous la pression des marchés et de l'innovation. Nous devons nous préoccuper des travailleurs et nous assurer qu'ils pourront accompagner ce changement.

**Hedwige Chevillon**

Pascal Lamy, partagez-vous cette idée d'une accélération de la mondialisation que vient de décrire Carlos Ghosn ?

**Pascal Lamy, ancien Directeur général de l'OMC**

Le sens général est celui d'une accélération de ce processus. Il y a en gros ce que nous savons et ce que nous ne savons pas. Nous savons que sur les 20 à 30 ans qui viennent la population mondiale va augmenter de deux milliards de personnes et que la classe moyenne mondiale augmentera aussi de trois milliards, ce qui fera au total cinq milliards en 2030, dont deux milliards en Asie et un milliard pour l'Amérique latine et l'Afrique.

Nous savons que la technologie va continuer à bouleverser les systèmes de production. Le phénomène va s'accélérer, compte tenu du déplacement rapide de la frontière technologique. Nous savons aussi qu'à ce processus, que nous connaissons assez bien depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, va s'ajouter le déplacement de la frontière entre l'homme et la machine. Une machine intelligente bouleverse énormément de choses, notamment sur le plan éthique. Nous savons que ce moteur technologique va continuer à intégrer les processus de production de biens et de services dans le monde. Les économies, notamment grâce au numérique, et pour bien d'autres raisons, sont en train de se «servicifier». Je ne pense pas que Carlos Ghosn me démentira. Renault était une grosse industrie il y a 50 ans, c'est maintenant une grosse entreprise de services. Cela le sera encore plus dans 20 ans.

Nous savons que ce système continue d'endommager notre environnement. Mais il y a une limite et nous n'en sommes pas très loin. Ce système devenant de plus en plus complexe, il devient de plus en plus fragile. La question sociale se pose au XXI<sup>e</sup> siècle dans les mêmes termes qu'au XIX<sup>e</sup>. Rien n'a changé de ce point de vue. Nous sommes toujours dans un système où certains ont besoin de vendre leur travail pour vivre et où d'autres achètent ou non le travail en question. Cela ne change pas. Cela demeure le problème politique fondamental.

Ce que nous ne savons pas très bien, ou pas du tout, c'est quand et où les crises vont se produire. Nous savons qu'elles vont se produire. Nous sommes à peu près capables maintenant d'établir les probabilités d'une crise dans le système financier, dans les systèmes énergétiques et dans le cyberspace. Nous savons aussi à peu près évaluer l'impact d'une telle crise, mais nous ne connaissons pas les conditions de la survenance.

**Hedwige Chevillon**

Avez-vous un calendrier de ces crises financières ?

**Pascal Lamy**

Demandez aux grands réassureurs qui emploient des centaines de mathématiciens à faire des modèles de copulation divers et variés entre des risques divers et variées. Nous savons rechercher. Nous ne savons pas quand cela va se produire. Nous connaissons la probabilité et l'impact que cela aura, mais nous ne savons pas si ou quand cela se produira.

**Hedwige Chevillon**

Et sur quoi cela pourrait-il déboucher ?

**Pascal Lamy**

Nous ne savons pas de quelle façon les systèmes humains, les systèmes sociopolitiques et les communautés humaines sont capables d'assimiler, de maîtriser et de gouverner ces changements, et, s'ils en sont capables, à quelle vitesse et dans quelles conditions. Nous pouvons «intuiter» que cette globalisation excite un certain nombre de pulsions identitaires dans l'esprit humain. Je pense que ce qui s'est déroulé ces 10 dernières années va dans ce sens. Le monde dont je viens de parler, ainsi que Carlos Ghosn, est un monde de raison. C'est un monde où la science fait des progrès, parce que la connaissance s'approfondit, la vie attire et l'initiative se prend. Deux plus deux font quatre partout dans le monde. Mais il y a un autre monde qui est celui des pulsions et des passions: l'amour, la haine et la mort. Ce monde-là n'est pas prévisible. La question de fond, à laquelle je n'ai pas de réponse claire, est de savoir si c'est la géo-économie et sa rationalité, y compris du point de vue technologique, qui va prédominer ou si ce sera la géopolitique avec ses passions et ses pulsions. Je pense que cette question reste ouverte. Sur le plan philosophique, il n'est pas désagréable qu'elle reste ouverte, car cela veut dire que les réponses sont entre nos mains.

**Hedwige Chevillon**

Carlos Ghosn, vous nous avez dit que nous devions nous occuper plus des travailleurs que du travail. Est-ce que le facteur travail va être durablement modifié ? Est-il de nature à modifier vos choix de localisation et vos choix stratégiques ?

**Carlos Ghosn**

Nous passons évidemment du temps à rationaliser le travail puisque nous devons être plus productifs et plus compétitifs. Cela ne sert à rien de résister à ces transformations, surtout quand elles ont un minimum de légitimité et que nous arrivons à montrer que la tendance est irréversible.

La rationalisation du travail doit continuer. Nous ne devons pas abandonner le travail existant, mais il faut savoir également de temps en temps confier des secteurs d'activité, éventuellement aux fournisseurs.

Quelle est l'importance du facteur travail dans les choix stratégiques, sachant que les choses peuvent se présenter différemment dans d'autres secteurs industriels ? En ce qui nous concerne, le premier choix porte sur la régionalisation. Pour toutes sortes de raisons, nous voulons de plus en plus produire là où la consommation a lieu, d'où le choix d'une région. Produire au Japon, en Europe, exporter aux États-Unis, c'est fini. Pour se prémunir contre les évolutions des taux de change, les problèmes de libre commerce, etc., il faut produire localement. Cette décision se prend indépendamment du facteur travail. Une fois que vous avez choisi votre région, disons l'Amérique

du Nord, vous avez le choix entre le Mexique, les États-Unis et le Canada. C'est alors que le facteur travail entre en jeu : vous allez vous demander dans quel pays, dans quelle ville ou dans quel état vous trouverez les conditions qui vous permettront d'être compétitifs. Le facteur travail n'est pas un facteur de sélection, c'est un facteur de décision. C'est celui qui vous dira sur le fond, s'il vaut mieux créer une usine en Europe, et à partir de là choisir entre la France, l'Espagne ou l'Allemagne.

**Hedwige Chevillon**

Est-ce dire que vous pourriez choisir la France. Comment faites-vous pour choisir ?

**Carlos Ghosn**

Il y a beaucoup de choses dans le facteur travail. Il y a la disponibilité de ressources humaines. C'est le premier facteur. Il faut un minimum d'ingénieurs – avec la formation que vous souhaitez – pour installer un centre technique. Il doit y avoir également un minimum de flexibilité et de rapidité à l'embauche ainsi que tous les éléments qui vont vous permettre de vous adapter conformément aux besoins de votre industrie. Le facteur travail est très important dans la décision.

**Hedwige Chevillon**

Vous parlez de transformations numériques et de l'évolution du travail qu'elles entraînent. Vous n'avez donc plus besoin des mêmes personnes. La voiture change complètement. Vous avez peut-être moins besoin d'ouvriers pour construire une voiture électrique et de plus d'ingénieurs. C'est aussi un facteur de relocalisation ou de délocalisation ?

**Carlos Ghosn**

Bien sûr. Nous avons aujourd'hui besoin de plus de motoristes spécialisés dans les moteurs électriques que dans les moteurs à essence. Cela ne veut pas dire que les moteurs à essence ne vont pas continuer à évoluer. Mais, lorsque vous embauchez des ingénieurs vous savez que le quota de ceux qui sont capables de faire évoluer les moteurs électriques va augmenter. Ce ne sont pas des transformations radicales. Elles le sont d'autant moins que vous arrivez à les anticiper.

**Hedwige Chevillon**

Pascal Lamy, le facteur travail est peut-être la nouvelle clé de cette phase à venir de mondialisation.

### **Pascal Lamy**

C'est certainement vrai au plan économique. Cela a été vrai et cela le reste. Cela va continuer. Je me souviens, il y a six ans à Aix, où je suis parfois perçu comme un apôtre de la mondialisation, – ce qui n'est pas le cas puisque je pense depuis longtemps qu'elle a à la fois ses bons et ses mauvais côtés – nous disions que les salaires chinois allaient augmenter de 15% par an et tout le monde disait: «En voilà encore un qui rêve d'une mondialisation bête.» Mais c'est ce qui se passe pour des raisons économiques: le travail comme facteur de production, comme vient de le dire Carlos Ghosn. Il y a une autre approche du travail, une approche politique. C'est celle-là qui fait problème. Nous en revenons au fait qu'il y a des gens qui disposent d'un capital pour acheter du travail, et des gens qui ont besoin de travailler pour subsister et faire vivre leur famille. C'est le cœur du système qui ouvre le débat et offre des options diverses. Si le syndicat des chauffeurs de taxi était intelligent, la transition avec Uber pourrait s'envisager et se négocier. Quand les machines textiles se sont mécanisées, une partie du mouvement ouvrier a décidé qu'il fallait casser les machines. C'est ce que font les chauffeurs de taxi. Mais il y a une autre partie du mouvement ouvrier qui a pensé qu'il y avait peut-être là une opportunité dont ils pourraient profiter à condition d'établir un rapport de force. C'est un problème d'organisation politique.

Pourquoi est-ce en Europe du Nord et en Allemagne que ce genre de transition se réalise mieux qu'ailleurs ? Parce qu'il y a un mouvement syndical fort qui est capable de parler au nom de ce rapport de force et de passer des compromis. La mondialisation ne change rien à la situation. Elle va simplement par endroits rendre la négociation encore plus importante et faire à l'avenir encore plus de différence entre les pays qui savent intégrer l'économie et la société dans des rapports de force politiques et sociaux, et ceux qui ne savent pas le faire. Nous voyons bien sur notre continent que cette réalité fondamentale est toujours là et qu'elle reste prioritaire.

### **Carlos Ghosn**

Je suis tout à fait d'accord avec Pascal. L'actualité est pleine d'exemples dont celui des chauffeurs de taxi vis-à-vis d'Uber: compte tenu de l'évolution technologique, avec le développement des voitures autonomes et à terme avec des voitures sans chauffeur, je peux vous dire qu'il n'y aura plus besoin de chauffeurs dans les taxis dans 20 ans. C'est une réalité. Évidemment, l'acceptation de cette évolution technologique mettra un peu plus de temps.

Le développement technologique se fait toujours plus vite que son acceptation. Ce qui limite aujourd'hui le développement des voitures autonomes ou des voitures sans conducteur, c'est le législateur: si vous voulez conduire légalement aujourd'hui, vous n'avez pas le droit d'enlever les mains du volant, vous n'avez pas le droit de détourner les yeux de la route. Avec une voiture autonome, vous pourrez enlever vos mains du volant, regarder à droite et à gauche ou

consulter votre ordinateur. Nous serons techniquement prêts pour cela dans quatre ans. Les voitures sans conducteur seront quant à elles techniquement prêtes dans un délai de 10 ans. Le législateur autorisera-t-il les voitures sans conducteur ? C'est une autre affaire. Il y aura un décalage entre d'un côté le développement technologique qui s'accélère et de l'autre l'acceptation sociale. Cette acceptation sociale est elle-même soumise à compétition : si les États-Unis autorisent et proposent des voitures sans conducteur et qu'il n'y en a pas en Europe, il y aura une pression de la part des consommateurs et des entreprises. Il y a donc aussi une compétition sur le plan social.

**Hedwige Chevillon**

Qu'en est-il de l'approche politique en Europe et en France. Quels sont selon vous les impératifs et les défis ? Quelles seraient vos recommandations ? Où sont les priorités ?

**Pascal Lamy**

L'Europe traîne et la France traîne en Europe. La perspective de croissance dans 10 ans est de 5% chez les émergents, y compris l'Afrique, qui est un continent en pré-émergence, 3% aux États-Unis et 1,5% en Europe. Ce sera, si nous ne réagissons pas, un problème grave pour l'Europe, car 1,5% de croissance veut dire qu'on ne peut pas y maintenir son modèle social. La France est à la traîne depuis une quarantaine d'années dans ce 1,5% européen.

Les bibliothèques sont pleines de diagnostics et de modes d'emploi. Tout le monde sait ce qu'il faut faire. Ce n'est plus un problème. C'est un problème de choix, d'options politiques, de vitesse et de changement. Je rejoins ce que vient de dire Carlos Ghosn. Les Français et l'Europe changent trop lentement par rapport au reste du monde. Il suffit de voir la place que nous avons perdue à la frontière de la technologie sur les 30 dernières années. Nous avons nos valeurs. Nous avons un mode de vie plus équilibré, une économie sociale de marché, une sensibilité environnementale et une plus grande intolérance aux inégalités qu'ailleurs. Nous avons quelque chose de très attrayant, y compris pour ceux qui nous regardent de l'extérieur. Mais nous n'allons pas assez vite. Nos systèmes politiques et économiques ne s'adaptent pas assez rapidement par rapport à un monde qui change à toute vitesse. Ce capitalisme de marché globalisé, qui est le système dans lequel nous vivons actuellement, accentue les inégalités en raison de la violence de la concurrence. Si elles ne sont pas compensées, nous risquons la dégradation et la dérive. C'est un peu ce qui se passe dans notre hexagone depuis 40 ans.

**Carlos Ghosn**

Je ne modifie rien aux propos de Pascal Lamy. Je voudrais juste rajouter deux points. Je pense qu'en ce qui concerne l'Europe et particulièrement la

France, il y a un atout que nous n'avons pas encore totalement joué, qui est celui de l'initiative individuelle et de la qualité des entrepreneurs français et européens de manière générale. Nous avons un centre de recherche dans la Silicon Valley qui nous permet d'échanger avec les start-ups américaines. Le nombre d'ingénieurs et d'entrepreneurs français qui se trouvent dans la Silicon Valley est extraordinaire. Si vous vous rendez à Hong Kong, la plus grande partie de la population étrangère est aujourd'hui française. Vous avez partout des entrepreneurs français qui participent à cette évolution. Il faut miser là-dessus. C'est un atout majeur.

Nous avons besoin en Europe de plus d'initiatives et de plus d'accords signés entre les différentes parties (entreprises, syndicats, associations, etc.). Il faut compter davantage sur l'initiative privée et l'association. Nous avons signé un accord de compétitivité avec tous les syndicats de Renault. Renault travaille dans le consensus depuis trois ans. Nous avons mis sur la table tout ce qui préoccupait les partenaires sociaux et tout ce dont l'entreprise avait besoin. Nous avons abouti à un accord et tout le monde travaille dans la même direction. Je pense qu'il faut laisser plus d'espace; il faut dans les faits, et pas uniquement en paroles, encourager les initiatives individuelles et les entreprises privées. Les jeunes n'attendent que cela.

**Hedwige Chevillon**

Il y a actuellement une loi en discussion sur le dialogue social. Il n'y a pas besoin de loi pour vous ? Cela doit se passer au niveau des entreprises ?

**Carlos Ghosn**

Une loi pour discuter ? Cela n'a pas de sens.

**Pascal Lamy**

Rappelez-vous la devise de la première constitution française : «La Nation, la Loi, le Roi». Nous avons besoin d'une loi en France pour déséquilibrer les rapports sociaux. Je ne plaisante pas. C'est un problème de culture historique. Il faut sortir de cette culture dont nous avons hérité. Il faut avoir la lucidité nécessaire pour le faire.

**Hedwige Chevillon**

Faut-il modifier le Code du travail en France ? Pensez-vous qu'il faille supprimer le CDD ou le CDI, pour n'avoir qu'un seul contrat et aboutir à une forme de flexibilité ?

**Pascal Lamy**

Évidemment, oui, même si je ne mésestime pas les difficultés politiques que cela représente. Il n'y a pas *une* réforme. Il n'y a pas *la* flèche qui résoudra

le problème. Nous avons 55 problèmes comme celui-là. Il faut une approche globale et il faut surtout un narratif politique qui porte notre pays vers la solution de ses problèmes et qui arrête d'en rendre responsable le reste de la planète. Il n'existe pas de réforme unique pour y arriver. C'est une question d'approche globale et de culture. Je crois qu'il y a maintenant une certaine disponibilité, mais je n'en suis pas totalement sûr.

**Carlos Ghosn**

Lâchons les rênes à l'initiative privée, aux associations, aux coopérations. Les problèmes de rigidités ne sont pas propres à la France, je parle de manière générale de l'Europe : si vous avez eu à traiter avec la Communauté européenne, vous vous rendez compte à quel point nous ne sommes pas en phase avec les évolutions en cours. Cela ne va pas suffisamment vite et ce n'est pas suffisamment flexible.

**Hedwige Chevillon**

Est-ce que la loi Macron va dans le bon sens ?

**Pascal Lamy**

Oui. Sans doute. La sagesse au législateur.

**Hedwige Chevillon**

Une toute dernière question pour conclure. Sommes-nous dans une guerre de civilisation ? Vous êtes des citoyens. Qu'en pensez-vous ? C'est une expression qui a été utilisée par le Premier ministre. Est-ce un sujet pour vous ?

**Carlos Ghosn**

Je ne sais pas s'il y a des guerres de civilisation, mais il y a un problème d'identité. Le problème est mondial. À chaque fois qu'il y a quelque part dans le monde des gens dont l'identité est ignorée et bafouée pendant un certain temps, il en ressort de la violence. La mondialisation présente finalement un seul vrai challenge, au-delà des challenges de régulation sociale, c'est celui de savoir de quelle manière nous pouvons à la fois faire converger les identités tout en les respectant. C'est un problème de fond. De quelle manière pouvons-nous respecter le fait que nous sommes différents et regarder en même temps dans la même direction ? À chaque fois que nous ignorons les identités des uns et des autres, nous le payons cher.

**Pascal Lamy**

La sémantique a son importance et le Premier ministre a expliqué avec soin qu'il n'avait pas parlé de *guerres des civilisations*, mais *d'une guerre de civilisation*. Tout cela est très compliqué. Je pense que nous avons sur cette

planète des sagesses, des cultures, des histoires et des philosophies différentes. Il faut apprendre à cohabiter. Le premier pas vers cette cohabitation, c'est une meilleure (re-)connaissance des autres sagesses que la nôtre. Il reste que la plateforme idéologique du terrorisme islamique est une plateforme de valeurs. C'est ce au nom de quoi ils tuent. Ce sont des valeurs qui sont contradictoires avec les nôtres. Dans ce sens, il s'agit effectivement d'un combat de valeurs.