



IDÉES

François-Xavier de Vaujany Hommage au travail « ordinaire »

Le professeur de management rappelle que ni la promesse de l'entrepreneuriat ni la menace du précarariat numérique ne résument l'avenir de travailleurs réunis avant tout dans des collectifs salariés

Le débat sur le futur du travail se polarise aujourd'hui autour de deux tropismes. Selon le premier, plutôt néolibéral, nous irions à grands pas vers une société faite de travailleurs indépendants et d'entrepreneurs, coordonnés par des plates-formes transformant le client et le producteur de services en entrepreneurs, mis en situation de télétravail ou de travail mobile. Cette société hyperindividualisée nécessiterait des pratiques et des techniques collaboratives pour constituer les collectifs éphémères. Le second tropisme, indissociable du premier puisqu'il en est l'envers, est celui, plutôt néomarxiste, du précarariat digital. Notre monde serait de plus en plus constitué d'une armée de travailleurs numériques, une masse atomisée par les plates-formes. De la mère de famille, qui contribue au Bon Coin, à l'étudiant, qui améliore gratuitement le mécanisme d'apprentissage d'un outil d'intelligence artificielle, en passant par le livreur de Deliveroo, une nouvelle catégorie ouvrière fonderait notre capitalisme.

Pourtant, il ne faut pas oublier que plus de 90 % des travailleurs français sont des salariés (de plus en plus souvent en CDD). On est loin du rêve d'une société entre-

preneuriale, même si la tendance existe dans certaines grandes zones urbaines (en particulier Paris) et aux Etats-Unis. Mais la capitale n'est pas la France, et les Etats-Unis n'incarnent pas tout le devenir du monde (heureusement). De même, sans vouloir minorer l'importance de la logistique du dernier kilomètre et des livreurs dont la crise a récemment montré l'importance « vitale », la part de l'emploi des travailleurs précaires du numérique représente au mieux 3 % de l'emploi français. L'océan de non-sens et de souffrances au travail, mais aussi de potentiel d'accomplissement au travail, est ailleurs, dans tout ce qui se situe au milieu de ces deux tropismes, et qui n'a pas vraiment été intégré ni dans les politiques publiques ni dans les mutations managériales de ces dix dernières années.

Ce juste milieu est fait du « travail ordinaire », celui des caissières, des aides-soignantes, des enseignantes, des travailleurs à domicile, des agents d'entretien, des managers opérationnels, des commerçants, des personnels administratifs... Tous ces acteurs et leurs pratiques sont rarement au cœur des démarches de « création » ou de « cocréation » de valeur telles que les suppose le management actuel. Surtout, même

si la crise les a rendus plus visibles, ils sont négligés en tant que collectifs. Pourtant, c'est là que se situe l'essentiel de nos sociétés et de nos organisations. Dans ce quotidien, ces sensibilités croisées, cet héroïsme modeste inscrit dans une durée qui le rend invisible, le travail est fait de mille petites choses qui aident à créer des liens contre, avec et pour des processus managériaux. Les principales solidarités à l'œuvre dans nos sociétés se développent dans ces entraides liées au travail ordinaire.

Les points de passage entre le travail ordinaire et les deux pôles évoqués sont certes bien réels. Nombre d'autoentrepreneurs et de travailleurs du numérique ont été ou sont des travailleurs ordinaires.

Deux polarités

Il ne faut pas non plus oublier que le travail est aussi et surtout une activité. Et, de ce point de vue, nombre d'entrepreneurs et de travailleurs du numérique sont des pluriactifs (ils cumulent salariat et entrepreneuriat, ou plusieurs clients-employeurs) ou des alternatifs (passant d'un statut à l'autre) des deux tropismes. Ils sont ou ont été des travailleurs ordinaires qui cumulent ou basculent sur les deux polarités. Et



faute de « monter » dans des hiérarchies organisationnelles qui n'existent plus ou presque, ils vivent leur évolution sociale dans l'espace plus large de nos sociétés, en particulier sur ses marges : on « monte » dans l'entrepreneuriat, ou on « sombre » dans le précarat digital.

Le revenu universel, tout comme la conception de nouveaux statuts individuels combinant salariat et entrepreneuriat de façon enfin sécurisée, ou encore de nouvelles formes organisationnelles comme les coopératives d'activité et d'emploi notamment, pourraient incarner de nouveaux espaces sociaux et managériaux.

Le monde de demain sera peut-être fait d'une grande conscience écologique, de télétravailleurs, d'infrastructures numériques enfin « propres », d'énergies vertes, mais il devra aussi rester sensible et soucieux de ce travail ordinaire qui s'inscrit mal dans les utopies actuelles. L'anthropocène est aussi fait de tous ces collectifs de travail ordinaire qui aident chacun et chacune à rester debout. Attention à ne pas placer celles et ceux qui doivent se déplacer pour travailler, qui ne peuvent pas démontrer leur « utilité » pour le monde d'après, qui sont pour l'heure contraints à des modes de consommation toxiques, à devenir de nouvelles périphéries.

La valeur sociale et écologique d'une activité ne résume pas nécessairement toute sa valeur sociale. Les travailleurs ordinaires font aussi communauté. C'est comme cela qu'ils ont tenu et qu'ils tiennent pendant cette crise due au Covid. Au-delà d'une simple conscience de classe, les caissières sont une communauté sensible qui partage des inquiétudes et des problèmes communs, qui partagent et échangent sur les marges pour les dénouer ou les résoudre. C'est comme cela qu'elles résistent, qu'elles se régulent, qu'elles enquêtent sur leurs in-

quiétudes, et même qu'elles innovent. Les élites qui portent déjà le monde d'après ne doivent pas l'oublier. A charge pour nos politiques publiques et à un management réinventé de préserver ces continuités dans les grandes mutations que nous espérons tous. ■

François-Xavier de Vaujany
*est professeur de management
à l'université Paris-
Dauphine-PSL*



**PLUS DE 90 %
DES TRAVAILLEURS
FRANÇAIS SONT
DES SALARIÉS
(DE PLUS EN PLUS
SOUVENT EN CDD)**