

DU LABEUR
À L'OUVRAGE

Laëtitia Vitaud

DU LABEUR À L'OUVRAGE

POURQUOI L'ARTISANAT
EST LE FUTUR DU TRAVAIL

**CALMANN
LÉVY**

Collection
Liberté de l'esprit

© Calmann-Lévy, 2019

COUVERTURE
Maquette : Olo.éditions

ISBN : 978-2-7021-6559-1

À Béatrice. À Ferdinand.

AVANT-PROPOS

Il y a dix ans, j'étais professeur de l'Éducation nationale. Fonctionnaire, j'avais la sécurité de l'emploi et la garantie d'être payée tous les mois. Enseignante en classes préparatoires, je pouvais travailler de manière autonome et mon travail ne manquait pas de sens. J'accompagnais de jeunes étudiants dans la préparation de concours et, plus largement, de leur vie d'adulte.

J'ai aussi vu l'envers du décor, en côtoyant les nombreux précaires de l'Éducation nationale. Les difficultés de mes collègues vacataires, payés au lance-pierre, m'ont laissé une impression mitigée de l'expérience du travail dans une grande organisation – en l'occurrence le premier employeur de France, qui éduque tous les jours des millions d'élèves et excelle dans la gestion de masse, mais sans personnaliser aucun parcours ni prendre en compte aucune aspiration individuelle.

Aujourd'hui, je travaille à mon compte. Je tente d'éclairer mes lecteurs et mes clients sur le futur du travail, la gestion des ressources humaines et le management. La montée en puissance des travailleurs dits freelance, les transformations du management et les difficultés de recrutement des entreprises sont mon quotidien.

DU LABEUR À L'OUVRAGE

Contrairement aux apparences, il existe de nombreux points communs entre ma situation d'il y a dix ans et celle d'aujourd'hui. Dans les deux cas, je travaille de manière autonome pour préparer des « contenus » que je m'efforce de transmettre le mieux possible à l'écrit et à l'oral. Mais la seconde situation, qui me voit travailler à mon compte, est plus valorisante que lorsque j'étais employée par l'Éducation nationale. Je gagne mieux ma vie. Je me sens plus libre. Mon quotidien n'est jamais le même.

En explorant le monde du travail et ses transformations, j'ai découvert l'univers des indépendants, des néoartisans et de tous ceux qui ont réinventé leur travail pour devenir plus autonomes, y compris dans le monde du salariat. J'ai appris à voir dans tous ces travailleurs d'un nouveau genre non une anomalie, mais l'avant-garde de ce que sera demain le monde du travail.

J'ai écrit ce livre pour partager ce que j'ai découvert de ce parcours atypique et en même temps représentatif de l'économie d'aujourd'hui. Les nombreux emplois créés par l'économie de masse sont aujourd'hui en crise. D'une manière ou d'une autre, les individus devront combiner autrement les différentes composantes de l'emploi de masse du XX^e siècle, car cette forme d'occupation ne s'accompagne plus des promesses d'autrefois.

INTRODUCTION

Désagrégation de l'emploi et futur du travail

« La suprême récompense du travail n'est pas ce qu'il vous permet de gagner, mais ce qu'il vous permet de devenir. »

John Ruskin

Le ^{XX}^e siècle a donné naissance à l'économie de masse : la production de masse, les médias de masse, la consommation de masse, l'école de masse. Et l'emploi salarié s'est imposé comme un pilier de cette économie. Grâce au salariat, chaque emploi est devenu un agrégat de plusieurs composantes : un revenu présent (le salaire) ; un revenu futur (la pension de retraite) ; une protection contre les risques critiques, comme les accidents du travail ou la maladie ; un statut social ; la possibilité de prouver sa solvabilité pour emprunter de l'argent et acheter son logement ; et beaucoup d'autres choses encore.

Dans l'économie de masse, chaque travailleur était lié à son employeur par un contrat implicite. La division du travail et l'aliénation qu'elle infligeait au travailleur avaient pour contrepartie cet agrégat d'avantages divers qui garantissait pouvoir d'achat et sécurité économique. Le travail n'était pas nécessairement épanouissant ni

intéressant. Mais l'agrégat que constituait l'emploi salarié rendait cette relative aliénation parfaitement acceptable. Le labeur, cette version peu épanouissante du travail, était érigé en modèle parce qu'il était lié à un contrat social protecteur.

Cette vision des choses n'est plus valide aujourd'hui. On assiste en effet à la désagrégation de l'emploi salarié et donc à la crise du labeur. Avec la mondialisation, la désindustrialisation, l'automatisation et le déclin des syndicats, cette forme d'emploi s'accompagne de moins en moins des avantages sociaux caractéristiques de l'économie de masse. Les salaires stagnent. L'instabilité de l'économie, intensifiée par la montée en puissance de la finance et la croissance des entreprises numériques, ne permet plus aux entreprises de garantir l'emploi à vie. La sécurité de l'emploi est désormais toute relative. Le contrat implicite qui rendait le labeur acceptable pour les travailleurs est rompu.

Il en résulte une insécurité économique inédite. Par exemple, pour l'écrasante majorité des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, il est devenu difficile de prouver sa solvabilité. Faute d'un contrat de travail salarié traditionnel, à « durée indéterminée », il leur est plus difficile d'accéder au logement dans les zones urbaines les plus denses. Et les inégalités géographiques croissantes n'ont fait qu'aggraver le problème. Certaines villes ou régions concentrent de plus en plus de richesses et d'activités économiques, tandis que d'autres continuent de se dépeupler et de s'appauvrir.

Par ailleurs, la désagrégation de l'emploi est un phénomène universel. Elle est vraie pour les cols blancs comme pour les cols bleus, pour les personnes travaillant dans le secteur des services comme pour celles employées dans

INTRODUCTION

l'industrie. Beaucoup d'emplois ont longtemps été sécurisés et attrayants parce qu'ils s'inséraient parfaitement dans le modèle de l'organisation scientifique du travail. Dans certains secteurs, à commencer par l'industrie, la division du travail, les horaires fixes, les cadences imposées et les manuels de procédure ont permis de générer des gains de productivité sans précédent et, dans le même mouvement, d'améliorer la qualité des emplois. Mais même ces travailleurs dans les secteurs les plus productifs doivent désormais composer avec des perspectives moins riantes : probabilité non négligeable d'être au chômage, affaiblissement tendanciel de la protection sociale, menace constante de déclassement.

La désagrégation de l'emploi n'a fait que s'intensifier dans la période récente. En France, neuf nouveaux emplois créés sur dix sont des contrats à durée déterminée. Aux États-Unis, la tendance a été particulièrement rapide et violente. Elle a inspiré à Rick Wartzman, journaliste et écrivain américain spécialiste des évolutions de l'emploi, l'idée de la « fin de la loyauté¹ » : le contrat implicite qui liait travailleurs et employeurs a été vidé de sa substance ; le rêve américain, incarné par la classe moyenne d'après-guerre, n'est plus qu'un lointain souvenir ; on porte sur le labeur un regard plus critique.

Car, évidemment, la fin de la loyauté des employeurs a entraîné des velléités d'indépendance de la part des travailleurs eux-mêmes. Ceux qui ne se voient offrir que des contrats courts, des emplois mal payés et plus aucune sécurité n'éprouvent plus de sentiment de loyauté à l'égard de leur employeur. Dans ces conditions, les entreprises

1. Rick Wartzman, *The End of Loyalty: The Rise and Fall of Good Jobs in America*, PublicAffairs, 2017.

ont beaucoup plus de mal à recruter leurs employés. Partout, les professionnels des ressources humaines se plaignent de la difficulté qu'ils ont à recruter et à fidéliser les employés. Ils les accusent d'être devenus volages et trop exigeants. Ils doivent sans cesse investir dans leur « marque employeur » pour séduire ces travailleurs qui se comportent de plus en plus comme des consommateurs d'emplois, toujours à la recherche de meilleures opportunités. Pour les emplois très qualifiés, la tâche de recruter et de fidéliser est particulièrement ardue.

Cette tendance est riche d'enseignements. Au plus fort de l'économie de masse, l'aliénation causée par la division du travail était tolérable dans la mesure où elle s'accompagnait d'une contrepartie : une série d'avantages et la sécurité de l'emploi. Or ce « contrat de travail » est remis en question aujourd'hui, y compris par les travailleurs eux-mêmes. Faute de sécurité économique, le travailleur devient insupportable. C'est la raison pour laquelle on parle tant aujourd'hui des « boulots à la con¹ », de l'ennui au travail, du burn-out et des « aspirations des générations Y et Z ». Ces thèmes et ces mots révèlent que les travailleurs sont de moins en moins résignés à l'aliénation au travail.

Ils le sont d'autant moins que l'aliénation du travail semble devenue facultative. L'essor des robots et des logiciels permet d'automatiser la plupart des tâches répétitives, y compris celles requérant des qualifications élevées. Et puisque à l'avenir les machines feront tout le travail répétitif, de nombreux travailleurs choisissent de tourner le dos au travail et au paradigme qui lui est associé, celui de l'économie de masse. Ils rêvent de

1. David Graeber, *Bullshit Jobs*, Les Liens qui libèrent, 2018.

INTRODUCTION

développer leur créativité au travail. Ils recherchent plus d'autonomie et de responsabilité, plus de flexibilité grâce au télétravail, moins de hiérarchie et moins de bureaucratie. C'est en particulier vrai pour les travailleurs les plus qualifiés. Dans l'économie numérique, les ingénieurs et les développeurs redécouvrent et embrassent les valeurs de l'artisanat. Ils tournent le dos au labeur pour se réapproprier l'ouvrage, cette vision du travail caractéristique des artisans.

La désagrégation des emplois salariés et le regain d'intérêt pour l'artisanat se traduisent notamment par une (lente) remontée du travail indépendant. Celui-ci représentait en 2000 moins de 10 % de la main-d'œuvre occupée. Aujourd'hui, le nombre de travailleurs indépendants est certes loin d'avoir explosé. Mais on note bien une augmentation rapide des indépendants qualifiés dans l'économie numérique¹. Designers, développeurs, consultants ou graphistes viennent petit à petit rejoindre les indépendants traditionnels (commerçants, artisans et professions libérales) dans la catégorie de plus en plus hétérogène du travail non salarié.

Aux États-Unis, c'est un tiers de la population active qui tire tout ou partie de ses revenus d'une activité indépendante². En France, les salariés représentent encore l'écrasante majorité de la population active totale. Mais un récent sondage McKinsey suggère que 13 millions de Français auraient une forme d'activité indépendante en complément d'une activité salariée : ils ont un travail à temps partiel sur une plateforme numérique, ils louent leur appartement de temps à autre via Airbnb, ou encore

1. Eurostat, « Statistiques sur l'emploi », 2017.

2. Upwork/Freelancers Union, « Freelancing in America 2018 ».

ils vendent des objets sur eBay ou partagent des trajets en voiture avec des inconnus sur BlaBlaCar¹.

Les plateformes de travail à la demande, encore marginales dans la vie économique, se développent donc à toute vitesse. Leur succès remet en question notre définition traditionnelle de l'entreprise. De nombreux travailleurs y trouvent leur compte : leur soif d'autonomie, de flexibilité et de sens les conduit à adopter de nouveaux modèles de travail. Et ces nouveaux indépendants, notamment les plus qualifiés d'entre eux, sont désormais en mesure de composer un nouvel « agrégat », où le travail s'accompagne d'un certain épanouissement personnel et de plus d'autonomie. Ce n'est plus à l'échelle de l'entreprise, mais à celle de l'individu que s'agrègent dorénavant les différentes composantes qui garantissent aux travailleurs la sécurité économique et une place dans la société sur le long terme.

Qu'ils soient salariés ou indépendants, c'est donc aujourd'hui aux travailleurs qu'il revient de réagréger les composantes multiples autrefois systématiquement associées à l'emploi. Il leur revient de repenser la protection contre les risques critiques de l'existence. Ils doivent se former de leur propre initiative pour rester employables dans une économie où les compétences se périment toujours plus vite. Enfin, faute de syndicats puissants, c'est à eux de lutter pour maintenir leur pouvoir d'achat en inventant de nouvelles formes de négociation collective.

Pour les entreprises, le défi sera de prendre toute la mesure de ces mutations profondes et encore mal

1. James Manyika, Susan Lund, Jacques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke et Deepa Mahajan, « Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy », McKinsey Global Institute, octobre 2016.

INTRODUCTION

comprises. Il nous faut imaginer un « contrat d'ouvrage » pour remplacer ce « contrat de labeur » devenu obsolète. Car ces nouveaux travailleurs, qui refusent d'être « managés » à l'ancienne, sont indispensables au succès des entreprises et à la croissance de l'économie.

Au demeurant, le salariat n'est pas voué à disparaître. La version fordiste du salariat s'est beaucoup dégradée, au point que le « contrat de labeur » est souvent devenu inacceptable. Mais le salariat peut épouser les nouvelles aspirations des travailleurs et offrir plus d'autonomie et de liberté. S'il pouvait se défaire du lien de subordination et de la division du travail, caractéristiques de l'ère industrielle, le salariat pourrait être en mesure de proposer aux travailleurs un « contrat d'ouvrage ». En d'autres termes, c'est moins la forme du contrat que le positionnement et l'expérience du travailleur lui-même qui, *in fine*, détermineront le passage du labeur à l'ouvrage.