



HAL
open science

**Compte-rendu de lecture: “ The Fissured Workplace.
Why work became so bad for so many and what can be
done to improve it?” David Weil, 2014, Harvard
University Press**

Coralie Perez

► **To cite this version:**

Coralie Perez. Compte-rendu de lecture: “ The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it?” David Weil, 2014, Harvard University Press. 2017, pp.82-86. halshs-01533677

HAL Id: halshs-01533677

<https://shs.hal.science/halshs-01533677>

Submitted on 6 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Compte-rendu de lecture : « The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it? » David Weil, 2014, Harvard University Press, par Coralie Perez.

Une version plus courte de ce compte-rendu a été publiée dans la revue *Savoirs*, n°43, 2017.

Pourquoi le travail est-il devenu si pénible pour de nombreux travailleurs et que faire pour améliorer cette situation ? Professeur d'économie à la *Boston University School of Management*, l'auteur a ici l'ambition tout à la fois de décrire un monde du travail fragmenté et d'analyser le processus économique et politique qui conduit à cette situation délétère pour les travailleurs et pour la société. Si la réalité décrite dans l'ouvrage est celle des Etats-Unis, on ne peut ignorer que les mêmes processus sont à l'œuvre dans toutes les économies occidentales, même si les cadres institutionnels et réglementaires peuvent en moduler l'étendue et les conséquences.

L'ouvrage s'ouvre une série de vignettes exposant quatre profils de travailleurs *a priori* éloignés : une gouvernante salariée d'un grand hôtel, un technicien-installateur de câble travaillant à son compte, un chauffeur routier employé d'une entreprise de logistique, un micro-entrepreneur du secteur du nettoyage. Mais sait-on qui sont véritablement les employeurs de ces travailleurs ? Qui est en charge de la gestion de ces emplois, depuis le recrutement jusqu'à la formation en passant par l'évaluation du travail et sa rémunération ? Le processus d'externalisation de certaines activités jugées périphériques (telles que le ménage ou le gardiennage) par les grandes entreprises n'est pas nouveau. Ce qui est moins connu est l'ampleur et la profondeur acquises par ce processus qui, depuis les années 90, touche un éventail toujours plus large d'activités (gestion du personnel, services à la personne...) et de professions (journalistes, avocats...). Si pour l'utilisateur, le client ou le consommateur, la transformation qui s'est opérée dans le monde du travail demeure invisible, elle n'en est pas moins réelle et lourde de conséquences sur les conditions d'emploi et de travail, conséquences également perceptibles au niveau macroéconomique (niveau des salaires réels et évolution du partage de la valeur ajoutée). C'est au dévoilement de ce processus qui conduit à fragmenter profondément et durablement le corps social que procède l'ouvrage.

La première partie vise à expliquer les fondements théoriques et économiques de ce processus de fragmentation du monde du travail et à en pointer les effets sur les travailleurs. La ligne argumentaire est que la fragmentation du monde du travail est le résultat de deux changements intriqués. D'une part, l'avènement d'un capitalisme financier qui inféode les décisions économiques à la nécessité d'extraire de la valeur à court terme pour les actionnaires. D'autre part, les nombreuses possibilités qu'offrent les « nouvelles » technologies pour coordonner et contrôler le travail dans et hors l'entreprise. Dès lors, l'externalisation (sous différentes formes) de pans entiers de l'activité devient souhaitable (car rentable) et faisable (techniquement). Pour David Weil, face à la pression des marchés financiers, les entreprises doivent résoudre l'équation suivante : comment faire tenir ensemble l'objectif de produire de la valeur et celui de réduire les coûts (par l'externalisation) ? Grâce à un « adhésif » puissant : l'imposition de standards, de normes et autres spécifications, et la supervision de leur respect par les parties prenantes à la production des biens et des services grâce aux progrès de la technologie (progiciels de gestion intégrée, code-barres, géolocalisation etc.).

En termes d'activité, les firmes « leader » tendent à se concentrer sur leur « cœur de métier(s) » (*core competencies*) et à externaliser les activités qu'elles jugent périphériques. Identifier les activités qui permettent de dégager le plus de valeur (« *find your distinctive niche and stick to it* » p.50) et externaliser les autres conduisent à restructurer de façon récurrente les organisations productives, à en redéfinir les frontières, jusqu'à interroger même le sens que l'on donne au terme d'« entreprise ». La conséquence de ce processus de fragmentation est que *l'emploi n'est plus de façon prépondérante là où se crée la valeur*. L'auteur prend plusieurs exemples mais celui de Apple est sans doute le plus emblématique. En 2012, 63 000 personnes sont salariées d'Apple, principalement dans les fonctions de conception, marketing, ingénierie, commercialisation. Mais 750 000 employés d'autres entreprises travaillent pour Apple à construire, assembler et distribuer ses produits. La compagnie « leader » autour de laquelle gravitent les entreprises « subsidiaires » n'a que des liens commerciaux avec ces dernières. Salaires, protection sociale liée à l'emploi, conditions de travail, prévention des risques, formation... ne relèvent donc pas de sa responsabilité. Et c'est le nœud du problème pour David Weil. Ce processus de fragmentation entérine la détérioration des conditions de travail et d'emploi d'une fraction croissante des travailleurs. En l'état, le cadre législatif et réglementaire est inapte à assurer leur protection car fondé sur une représentation de la relation d'emploi (un salarié subordonné à un employeur) qui est largement dépassée.

Dans la seconde partie, l'auteur revient en détail sur les trois principales formes organisationnelles servant de support à l'externalisation des activités : la sous-traitance, la franchise et le système des chaînes de valeurs. La *sous-traitance* est la forme la plus classique de l'externalisation : une entreprise contracte avec une autre pour réaliser une activité. Cette dernière entreprise peut à son tour confier la réalisation de l'activité à une troisième, etc. ceci donnant lieu à une sous-traitance « en cascade ». Plus on descend dans la chaîne de sous-traitance plus la pression sur les salaires et les conditions de travail s'accroît. L'auteur prend plusieurs exemples dans l'économie américaine pour montrer que la sous-traitance ne s'applique plus seulement aux activités périphériques mais viennent concerner ce qui fait le « cœur » du métier. Dans chacun des cas, le travail à réaliser est spécifié dans les moindres détails et son exercice encadré par des cahiers des charges, des indicateurs de pilotage auxquels sont associées des pénalités en cas de défaut d'exécution. La *franchise* est une forme répandue à laquelle on prête peu attention. Pourtant, elle est très diffusée dans certains secteurs comme la restauration ou encore l'hôtellerie (la moitié des hôtels sont franchisés aux Etats-Unis), et tend à s'étendre à d'autres activités comme les soins à domicile. Ici, la compagnie « leader » crée une marque que les consommateurs identifient au produit ou au service. La compagnie définit le modèle de production et contrôle le management de la marque ; le modèle est ensuite répliqué à l'identique et se diffuse sur le territoire via un réseau de « franchisés ». Là encore, l'adhésion aux standards de la marque est essentielle. Un consommateur de beignets « donuts » doit avoir la même « expérience » quelque que soit le magasin dans lequel il achète le produit : même taille, même aspect, même goût... même accueil. La formation visant à faciliter cette conformation des attitudes et des procès de production est le plus souvent assurée par la compagnie « leader », garante des standards de l'enseigne. Enfin, les *chaînes de valeurs* (*supply chain system*) de dimensions mondiales ont colonisé plusieurs secteurs comme le textile-habillement et l'automobile. L'objectif est ici, pour la firme « tête de réseau », de réduire son exposition aux risques de la fluctuation de la demande et donc aux stocks. Les risques (et les responsabilités liées à l'emploi) sont donc reportés sur les fournisseurs. Les organisations dites en *lean* (dont Toyota a été le parangon) et les contraintes logistiques qu'elles posent sont particulièrement concernées. La fonction logistique

ne consiste plus à stocker les biens intermédiaires et finaux, mais à les faire circuler de manière à ce qu'ils soient au bon endroit au bon moment (l'immobilisation étant jugée coûteuse). L'auteur relate, au travers d'exemples célèbres (Foxconn, Walmart, FedEx...), les conséquences délétères sur les conditions d'emploi et de travail et, *in fine*, sur la santé des travailleurs de ce type d'organisation qui parfois se combine avec la sous-traitance.

Après avoir dépeint ce paysage morcelé et précarisé du travail aux Etats-Unis, l'auteur veut montrer l'incurie des pouvoirs publics mais surtout donner des pistes pour tenter de littéralement « réparer les fissures » (*Mending the Fissured workplace*). La troisième partie de l'ouvrage est donc un plaidoyer pour l'action, de l'Etat fédéral mais pas seulement : syndicats de salariés, organisations patronales, communautés de travailleurs, consommateurs-citoyens sont appelés à prendre leur part dans un combat que David Weil qualifie implicitement de moral, pour la justice et l'équité : « *fairness plays a vital role in the functioning of the workplace* ».

Au niveau législatif, l'auteur rappelle que définir ce qu'est un salarié et identifier l'employeur n'a jamais été une tâche aisée. Selon les textes de référence aux Etats-Unis (définis par le *Fair Labor Standard Act*, l'*Occupational Safety and Health Act*, ou encore le *National Labor Relation Board*), les acceptions retenues peuvent être différentes. Cependant, ce n'est pas tant de trancher une fois pour toute cette question qui est en jeu, mais plutôt de savoir si les firmes ont le droit de choisir des formes d'organisation qui les exonèrent de leurs responsabilités en matière d'emploi et leur permettent ainsi de contourner le droit du travail. C'est là, selon lui, que des initiatives législatives seraient utiles. Il constate cependant que les projets de loi déposés depuis une dizaine d'années, visant à mieux protéger les travailleurs, n'ont jamais abouti. Le rapport de force, compte tenu du contexte politique et économique, n'est pas favorable aux travailleurs. Si la piste législative ne doit pas être abandonnée, mieux vaut compter sur d'autres leviers à plus court terme.

Une autre voie est de donner plus de force à la loi en renforçant les moyens de son application. Le budget accordé au ministère du travail (*Department of Labor*) et à ses agences qui n'a pas augmenté (en dollars constants) depuis les années 80 alors que le nombre d'établissements et de travailleurs rémunérés a cru de 11.5% entre 1998 et 2007. Par conséquent, la probabilité qu'un établissement soit contrôlé dans l'année par le service d'inspection du travail est très faible. La fonction d'inspection elle-même devrait s'adapter au marché du travail en mutation. Contrôler que les salaires sont versés et les mesures de prévention des risques soient prises ne suffit plus. David Weil préconise que les inspecteurs du travail cartographient les liens qui unissent les entreprises entre elles en partant des entreprises « leaders » de leur secteur d'intervention. Les contrôles pourraient ainsi suivre toutes les ramifications des chaînes ou réseaux d'externalisation. Il souligne l'importance de l'écho médiatique donné à ces contrôles – engageant la réputation de la compagnie « leader » –. On peut ici faire le rapprochement avec une tentative conduite en France en 2011 dans le cadre du plan de lutte contre les risques psycho-sociaux. Il s'agissait de dresser la liste, sur le site du Ministère du travail, des « mauvais élèves » – ceux ne prenant pas les mesures nécessaires pour lutter contre le stress au travail. Face aux protestations des entreprises concernées, la liste a été suspendue un mois et demi après sa publication. L'effet réputation incite effectivement les entreprises à adopter des comportements plus vertueux mais, là encore, la mise en œuvre de l'instrument dépend d'un rapport de force qui joue aujourd'hui en faveur des entreprises.

La troisième voie, celle des « petits pas », David Weil la préconise après avoir observé les citoyens réagir dans certains quartiers défavorisés. Commencer à s'organiser localement et collectivement pour restaurer un meilleur cadre de vie est performatif. Les choses s'améliorent effectivement. Selon lui, il faut procéder de la même manière dans le monde du travail. Informer les travailleurs de leurs droits est nécessaire mais pas suffisant. Renforcer l'action collective : l'acteur syndical est certes incontournable mais considérablement affaibli aux Etats-Unis, notamment du fait de la fragmentation du monde du travail (le taux de syndicalisation est de 6% dans le secteur privé en 2012, soit son niveau le plus faible depuis 1916). D'autres « agents » doivent donc être mobilisés ou créés sur la base d'expériences communes : bas salaires, origine, secteur d'activité. L'appartenance à un groupe permet de restaurer du collectif, d'organiser des actions, d'encourager des comportements revendicatifs pour le respect de ses droits.

En conclusion, l'auteur rappelle que la fragmentation est un processus dont on ne voit pas la fin. A l'image du phénomène géologique auquel l'auteur se réfère, la « fissure » se propage tant que les forces de contraintes ne sont pas libérées. Au départ concentrée sur les activités périphériques aux activités de production du secteur manufacturier, elle s'est ensuite étendue à des fonctions plus centrales (gestion du personnel, service informatique...) et à tous les secteurs d'activité, profitant des outils technologiques permettant d'organiser et de contrôler le travail à distance. Plus fragmenté, le travail est aussi plus encadré, plus prescrit (standards et normes à respecter), plus intensif. Ce que David Weil désigne par « fissured worplace » est donc tout à la fois des formes d'organisation qui lient les entreprises entre elles (franchise, sous-traitance, chaîne de valeur) et une manière de rendre compte de la « précarité » de l'emploi.

L'analyse de David Weil ne manquera pas d'évoquer aux économistes celle, désormais classique, de la segmentation du marché du travail dont l'ouvrage séminal, paru en 1971, est dû à Peter Doeringer et Michael Piore, *Internal labour markets and manpower analysis*. Si l'auteur s'y réfère pour décrire le « monde d'avant » (les marchés internes d'entreprise), il ne guide pas le lecteur quant à savoir en quoi et comment la « fragmentation » du monde du travail constitue une forme renouvelée de l'analyse en termes de segmentation du marché du travail. En particulier, le rôle de la formation (essentiel dans l'analyse des marchés internes) est négligé alors même que l'on devine son importance : comment les têtes de réseau s'assurent-elles que les travailleurs périphériques ont les savoirs nécessaires à la production ? Dans le cas des franchisés, l'auteur mentionne que la formation peut être prise en charge par la compagnie « leader » s'assurant ainsi de la conformation des compétences attendues. Mais qu'en est-il dans les autres formes organisationnelles ? La pression économique (salaire, charge de travail) véhiculée par l'externalisation se traduit-elle par un recours plus faible à la formation dans les entreprises subsidiaires ? Cette thèse de la fragmentation est-elle alors congruente de celle de la polarisation des emplois et des qualifications très débattue aux Etats-Unis et en Europe ?

Au total, l'ouvrage de David Weil a plusieurs mérites. Il rassemble et articule un certain nombre de résultats et d'analyses que l'on trouve dans les articles scientifiques (essentiellement en économie et en gestion) mais généralement traités de manière séparée (les chaînes de valeur, la sous-traitance...) ou à travers leurs symptômes (la détérioration des conditions de travail, les inégalités croissantes de revenu...). Ce faisant, il donne à voir comment l'économie fonctionne de manière étayée et pédagogique en s'appuyant sur de nombreux exemples concrets. L'ouvrage a une ambition politique puisqu'il invite à prendre conscience des effets délétères sur les travailleurs et sur la société de cette

fragmentation du travail, et montre qu'il serait possible d'agir à différents niveaux pour « concilier les intérêts privés et les intérêts publics » et fournir des environnements de travail plus surs et plus justes. Après la sortie de l'ouvrage, l'auteur a été nommé directeur de la division chargée notamment de l'inspection du travail (« *Wage and Hour Division* ») au sein du ministère du travail américain. Mais les préconisations faites dans l'ouvrage auront-elles une chance d'être mises en œuvre sous la mandature du nouveau président élu, Donald Trump ? Quoi qu'il en soit, la lecture de cet ouvrage éclairera chercheurs, étudiants mais aussi praticiens, syndicalistes sur le fonctionnement des entreprises et leurs conséquences sociales, mais aussi sur les leviers d'action pour rompre avec ces pratiques.