

## De quelle régulation la notion de « zone grise d'emploi » est-elle le nom ?

*What Type of Regulation in a "Grey Zone" of Employment?*

Patrick Dieuaide

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3414>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.3414](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3414)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Patrick Dieuaide, « De quelle régulation la notion de « zone grise d'emploi » est-elle le nom ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 58 | 2017, mis en ligne le 15 mai 2017, consulté le 14 juin 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3414> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.3414](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3414)

---

Ce document a été généré automatiquement le 14 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# De quelle régulation la notion de « zone grise d'emploi » est-elle le nom ?

*What Type of Regulation in a "Grey Zone" of Employment?*

Patrick Dieuaide

---

- 1 La notion de « zone grise d'emploi » peut sembler évidente *a priori*, tout particulièrement dans les pays émergents ou en voie de développement marqués par une économie informelle encore largement présente (OIT, 2015). Mais force est de constater que cette notion est tout autant présente dans le cas des pays avancés alors même que la relation d'emploi, immergée dans le modèle du salariat, demeure fortement encadrée au plan institutionnel. Nombreux en effet, sont les exemples de zones grises témoignant du caractère lacunaire des frontières de la relation d'emploi. Sans prétendre à l'exhaustivité, on évoquera successivement le flou juridique de la norme d'emploi mise en évidence par Supiot (2000) dans une approche comparative de l'activité des salariés avec celle des travailleurs indépendants ; les difficultés d'identification du pouvoir de l'employeur dans des systèmes productifs bâtis sur des liens de sous-traitance ou des réseaux de firmes interdépendantes (Drahokoupil, 2015), ou encore l'émergence de nouvelles formes de précarité (Kesselman, 2007) ou de nouvelles figures de travailleurs aux statuts professionnels hybrides, encore mal définis ou mal perçus (Azais, 2014).
- 2 Certes, ces exemples ne se valent pas, chacun recouvrant un champ ou une réalité propre. Pour autant, ils ont en commun d'assimiler la notion de zone grise à une dimension irréductible de la relation d'emploi qui exprimerait une manière toute particulière pour les employés d'entrer en relation avec leurs employeurs. Cette perspective invite à considérer la notion de zone grise d'emploi non pas comme un dysfonctionnement dans le jeu des règles qui encadrent la relation employé/employeur, mais comme le marqueur d'une régulation sociale à part entière, que nous proposons de dénommer « régulation sociale sans compromis » et que nous discuterons dans la dernière partie de ce travail. Par cette notion de régulation sociale sans compromis, nous voulons souligner l'importance des moyens et des marges d'action dont disposent aujourd'hui les directions

d'entreprise pour promouvoir une régulation sociale autonome, voire discrétionnaire et foncièrement contingente de la relation d'emploi.

- 3 Pour avancer dans ce travail, nous ferons nôtre le constat forgé par de nombreux analystes, économistes, juristes et sociologues qui, depuis le milieu des années 90, soulignent un recul des régulations politiques (Groux, 2003), la montée concomitante d'une décentralisation de la négociation collective (Mériaux, 2000) et d'un pouvoir « d'autoréglementation patronale » (Supiot, 1994, p.175). Nous compléterons cette présentation par l'ajout d'une proposition caractéristique des mutations des économies depuis une vingtaine d'années, à savoir le remplacement progressif des États par les marchés financiers et les firmes multinationales (FMN) dans la coordination et l'orientation de l'activité économique (Beffa, Boyer, Touffu, 1999).
- 4 Dans un tel contexte, les relations de pouvoir qui structurent la relation d'emploi sont loin d'être aussi claires, transparentes et équilibrées que celles qui prévalaient par le passé. Les conflits entre salariés et employeurs ne sont plus l'aiguillon d'un accord mutuellement avantageux bâti sur la notion de compromis, comme ce fut le cas durant les années 60 et 70 dans la plupart des grands pays industrialisés. La relation d'emploi, désormais enserrée dans un réseau de pouvoirs et d'interdépendances économiques et financières de dimension internationale, obéit à de nouvelles déterminations que les acteurs directs, parties prenantes de cette relation, ne maîtrisent pas nécessairement, tant au niveau national des États qu'au niveau local des filiales, des sous-traitants et des établissements.
- 5 Par ailleurs, et comme l'ont montré les nombreux travaux de Gerrefi et ses collègues (Gerrefi, Humphrey, Sturgeon, 2005), les années 90 et 2000 ont été marquées par une conversion massive des firmes multinationales à la notion de chaîne de valeur globale. Au sein des grands groupes transnationaux, la finance se combine ainsi avec une nouvelle hiérarchisation des processus de décision entre d'un côté, une direction centrale en charge d'élaborer une stratégie *corporate* au nom de la création de valeur pour l'actionnaire ; de l'autre, des directions d'établissements, plus ou moins autonomes localement et adossées bien souvent à des entités transverses (filiales ou autres établissements indépendants) assumant des fonctions intermédiaires de coordination des sites (Valéo dans l'automobile, Gargill dans l'agroalimentaire, Flextronics dans l'électronique).
- 6 Cette configuration d'ensemble est d'importance pour l'analyse de la notion de zone grise d'emploi. D'une part, elle permet de positionner la notion de zone grise d'emploi à la croisée de deux domaines de recherche bien identifiés, celui des *industrial relations* et celui des *IHRM studies*<sup>1</sup>. D'autre part, elle permet d'élargir la perspective développée par les approches systémique (Dunlop, 1958) et stratégique (Kochan, Katz, Mc Kersie, 1986) des relations professionnelles en prenant en compte tout à la fois un changement d'échelle et un accroissement de la complexité dans le jeu des interactions entre syndicats, employeurs et gouvernements. À titre d'illustration, la menace de fermeture de l'usine Fiat de Mirafiori en Italie (2010) ou encore la série de référendums organisés en France par les groupes Bosch (2004), Continental (2007) ou Mercedes-Benz dans sa filiale « Smart » (2015), sont emblématiques des pressions exercées par les stratégies internationales des firmes à travers les délocalisations et la mise en concurrence des sites de production implantés en Europe et ailleurs. Réduction des effectifs, allongement ou aménagement de la durée du travail, baisses des rémunérations, intensification du

travail... la liste est longue des concessions faites par les syndicats, contraints le plus souvent de « dialoguer sans négocier ».

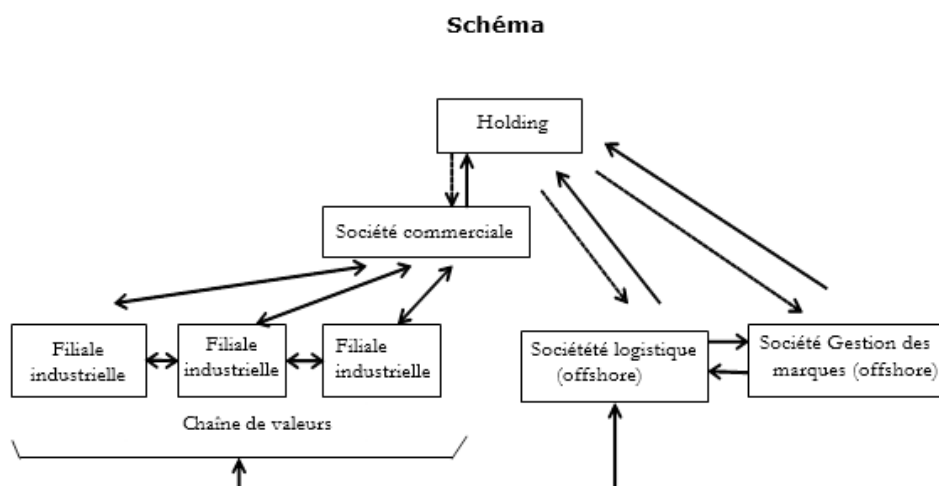
- 7 En résumé, la notion de zone grise d'emploi se présente dans notre approche comme un phénomène intimement lié à la manière dont le pouvoir économique est exercé par les directions au sein des grands groupes internationaux, *a fortiori* comme une composante à part entière de la régulation de la relation d'emploi. Dès lors, la référence à la notion de zone grise d'emploi obéit moins dans les réflexions qui suivent à une démarche heuristique d'évaluation des cadres théoriques existants qu'à une caractérisation d'une norme particulière de fonctionnement des systèmes d'emploi et de relations professionnelles. Pour mener à bien ce travail, nous nous intéresserons aux politiques de gestion des ressources humaines des firmes multinationales en nous appuyant sur de nombreuses analyses et enquêtes de terrain menées auprès des directions des maisons mères et des filiales. Nous privilégierons également la France comme cadre institutionnel de référence pour appréhender la manière dont les politiques mises en œuvre s'accommodent localement des normes juridiques et contractuelles de la relation d'emploi.
- 8 Sur ces bases, l'article est organisé en quatre parties. Une première partie interroge la relation entre zone grise d'emploi et subordination dans le cadre des firmes multinationales. L'accent est mis sur l'existence d'une double asymétrie de pouvoir entre les directions d'entreprise et les salariés d'un côté, les filiales et les maisons mères de l'autre. De cette double asymétrie naissent les zones grises. Une seconde partie examine les conséquences de cette double asymétrie au niveau des conditions d'organisation et de gestion de la relation d'emploi. On montre que les politiques de gestion des ressources humaines, à la fois comme composantes de la stratégie globale des groupes et comme instruments de développement d'une régulation locale de la relation d'emploi, contribuent au développement d'une régulation privée et contractuelle au détriment des régulations légales instituées. Une troisième partie réévalue la place et le rôle de la négociation collective d'entreprise dans un tel contexte, en insistant plus particulièrement sur l'importance du dialogue social dans la mise en place d'une régulation de contrôle par les directions. En nous référant au cas de la France, une dernière partie revient plus longuement sur l'intérêt de la notion de zone grise pour éclairer et justifier la thèse d'une « régulation sociale sans compromis » que nous proposons pour qualifier la nature des rapports des employés à leurs employeurs dans le contexte actuel de la globalisation.

## 1. Zone grise, relation d'emploi et subordination dans la globalisation : « Quand une asymétrie peut en cacher une autre »

- 9 Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques points de repère ne sont pas inutiles pour comprendre le rôle central joué par le phénomène de globalisation dans l'analyse de la relation d'emploi et des zones grises qu'elle révèle.
- 10 Ainsi, selon les chiffres de la CNUCED (2013), entre 1990 et 2013, la contribution des FMN au PIB mondial est passée de 21,2% à 46,5% et représente près de 80% du commerce mondial. En France, selon l'Insee, les FMN représentent 47% de l'emploi direct (hors sous-

traitance) et 54% de la valeur ajoutée créée. Dans l'industrie, les pourcentages s'élèvent respectivement à 62% et 71% (chiffres INSEE, 2014).

- 11 Une étude récente de Kichou et Palloix (2014) complète utilement ce panorama, en mettant en évidence une transformation profonde du modèle de gouvernance des FMN sur la même période. Ces derniers distinguent trois phases d'évolution (voir schéma ci-dessous) : à la distinction classique entre centres de profits (holding et filiales commerciales) et centres de coûts (filiales industrielles) observée dans les années 90, vient se greffer dans les années 2000 le développement de sociétés offshore de chaînes logistiques transverses, coordonnant l'activité et récupérant la valeur créée des filiales industrielles et commerciales (via des prix de transfert). Depuis 2010, de plus en plus de sociétés de chaînes logistiques rétrocèdent une large part des gains réalisés à des centres offshore chargés de la gestion des contrats de redevance des marques.



Source : d'après Kichou, Palloix (2014)

- 12 Cette brève présentation est importante pour l'analyse. Tout laisse à penser en effet qu'en dépit de leurs poids économiques considérables, les filiales des FMN implantées dans les territoires sont en bonne part des institutions formelles dépourvues de véritable autonomie économique. Au mieux, précisent Kichou et Palloix, ne conservent-elles qu'« une fonction de prestataires de services ou de façonnage » pour le compte de sociétés *offshore* (op. cit., p. 14).
- 13 Ainsi, formant les maillons d'une chaîne de valeur transnationale gérée pour partie sur une base extraterritoriale, ces filiales dessinent les contours de relations de pouvoir débordant de toute part le cadre juridique gouvernant la relation d'emploi aux niveaux national et local. Cette configuration est singulière et lourde de conséquences dans la mesure où le lien de subordination n'est plus porté localement par le seul employeur *de jure* qui recrute et gère la main-d'œuvre, mais demeure également placé sous l'influence directe du pouvoir de la « haute direction », considérée dès lors comme un véritable employeur *de facto*.

- 14 Par conséquent, et suivant en cela le constat formulé par la juriste internationaliste Moreau, une double asymétrie de pouvoir sous-tend la relation d'emploi (Moreau, 2013, p. 698 et 699) :
- celle, d'une part, qui reconnaît en l'employeur, au niveau des filiales, une personne (physique ou morale) dépositaire d'un pouvoir de direction et de gestion de la prestation de travail des salariés ;
  - celle, d'autre part, qui renvoie à la capacité des FMN de « jouer avec » (*play with*) le droit du travail des États et de produire des normes et des régulations quasi privées pour l'organisation et la valorisation de l'activité des filiales directement à l'échelle globale.
- 15 Cette double asymétrie est source d'opacité ou de zones grises dans la mesure où une partie des objectifs et des décisions prises au niveau des filiales relève en fait de quasi-prescriptions définies au niveau du groupe. Dans ces conditions, on peut comprendre que le droit du travail soit pour partie inadapté, *a fortiori* faiblement protecteur, pour conjurer les retombées des décisions stratégiques prises à cette échelle (par exemple la fermeture ou la vente d'une unité de production ou le transfert de charge d'un site à un autre). À l'autre extrême, la relation employé/employeur au niveau local est pour ainsi dire « parasitée » par les dimensions extraterritoriale, financière et commerciale de la relation entre les maisons mères (et les sociétés *offshore*) et les filiales industrielles et commerciales (siphonage des bénéfices par le jeu des prix de transfert par exemple). Cette configuration particulière met en évidence de fortes similitudes entre relation d'emploi et relation de sous-traitance (Beaudry, 1992) : à la subordination juridique et économique de l'employé à son employeur dans les filiales se superpose une subordination juridique et financière des filiales à la maison mère. Comme le résume fort bien Chassagnon dans une étude de la relation d'emploi dans la firme-réseau internationale, « les employés sont enfermés dans une double hiérarchie, celle de la firme *stricto sensu* et celle du réseau » (Chassagnon, 2012, p. 14).
- 16 Il faut souligner ici le cas particulier de chaînes de valeur basées sur des plateformes technologiques. Positionnées à l'interface des marchés, ces plateformes permettent de rapprocher offreurs et demandeurs de « contenus » (informations, biens et services). L'intérêt de ce positionnement pour des entreprises comme Uber ou Airbnb, est d'assurer l'intégration et le contrôle quasi monopolistique de marchés de services vastes et très fragmentés à l'origine, comme celui des taxis, de l'édition de journaux, de labels de disques, de la location immobilière. Une autre particularité de ces chaînes de valeur réside dans le fait que c'est le client-consommateur qui crée la valeur, soit en apportant ses ressources inutilisées (logement pour AirBnB, voiture pour Blablacar), soit en rémunérant un service à la demande (chauffeur chez Uber), la FMN prélevant au passage une commission sur chaque transaction réalisée.
- 17 Une conséquence de ces modèles d'affaires est une confusion profonde de l'identité économique des biens et des personnes, à l'origine de nombreuses zones grises : les locaux d'habitation deviennent des chambres d'hôtel, les particuliers propriétaires de véhicules, des chauffeurs « quasi-professionnels » ; des travailleurs indépendants (taxis) des faux-indépendants, etc.
- 18 Aussi, le positionnement singulier de ces FMN technologiques, à l'interface des marchés, conduit à ce que le principe de double asymétrie de Moreau ne s'applique qu'en partie ou différemment. Les sièges sociaux de ces FMN continuent d'exercer un contrôle sur leurs filiales, mais l'activité de ces dernières échappe dans une large mesure aux

réglementations professionnelles, au droit du travail et aux obligations fiscales et de charges sociales locales. Le cas UBER aux États-Unis est exemplaire à cet égard d'un défaut d'institutionnalisation des conditions d'emploi des travailleurs des plateformes, à l'origine d'une précarisation alarmante de couches de plus en plus large de salariés dans le secteur manufacturier (Hill, 2015). Les nombreux contentieux auxquels ont donné lieu ce service de mobilité offert par la firme californienne, partout où cette application est implantée, questionnent par ailleurs la pertinence du critère de subordination juridique pour établir une distinction claire entre les statuts de salarié et de travailleur indépendant pour qualifier l'activité des chauffeurs inscrits sur la plateforme UBER.

- 19 Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse de salariés ou de travailleurs indépendants, la protection juridique de ces catégories d'actifs est d'autant plus fragile ou moins bien définie que la multiplication des centres de décision *offshore* a favorisé le développement d'un système de *law shopping* dans lequel le droit du travail est devenu l'objet d'une concurrence ouverte sur le « marché des produits législatifs » (Supiot, 2010, p. 171). Ce phénomène est d'autant plus prégnant aujourd'hui que la marge de manœuvre des gouvernements pour contrecarrer le risque d'une course « au moins-disant social » est limitée. D'une part, le niveau d'endettement des États est tel (ou jugé tel) après la crise de 2007 que la capacité de ces derniers à financer des garanties d'emploi reste faible (en Europe tout au moins). D'autre part, l'objectif affiché des gouvernements depuis une vingtaine d'années n'est plus de lutter contre le sous-emploi. À travers les thèmes de la flexibilité, la mobilité et l'employabilité, la relation d'emploi s'inscrit bien davantage comme un enjeu-clef dans la promotion et la mise en œuvre d'une politique d'attractivité des territoires (Michalet, 2007).
- 20 Au total, il ressort que la régulation de la relation d'emploi dans le contexte de la globalisation est un peu livrée à elle-même face au pouvoir de l'employeur dont une partie échappe par construction au droit du travail censé l'encadrer au niveau national. Cette « surdétermination » des normes d'emploi par des forces extrajuridiques ne manque pas de soulever bien des interrogations quant à la capacité des systèmes nationaux de relations professionnelles à produire un cadre normatif qui soit suffisamment stable et robuste. Pour Freyssinet (2011), la crise de 2007 a joué comme une « fenêtre d'opportunité » pour accélérer les réformes des codes nationaux du travail accompagnant ce vaste mouvement de concentration financière et de décentralisation productive des groupes transnationaux. De ce point de vue, l'adoption du « Job act » (2014) en Italie ou la création de contrats « Zéro heure » (2014) au Royaume-Uni, ou plus récemment le vote en France de la Loi Travail (2016) en accordant plus de poids à la négociation d'entreprise et aux mécanismes de marché, épousent étroitement ce mouvement.
- 21 Une grande liberté d'action est ainsi laissée aux décideurs pour conformer la relation d'emploi aux visées stratégiques des groupes. Il en résulte ce que l'on pourrait dénommer à la suite de Supiot un processus de « délégalisation » (Supiot, 1994) de la relation d'emploi, dont l'un des symptômes les plus manifestes est le report de la charge d'ajustement en matière des risques économique et financier sur l'emploi et la personne des salariés (Morin, 2005).

## 2. Une gestion locale des ressources humaines privilégiant une régulation privée et contractuelle de la relation d'emploi à une régulation légale et instituée

- 22 Les quelques réflexions qui précèdent soulignent les conditions très particulières dans lesquelles les directions des filiales sont amenées à organiser et gérer la relation d'emploi au niveau local. Ces conditions tiennent sur le fonds au double statut des filiales, tout à la fois unités technico-économiques relativement autonomes dans leur mode de fonctionnement (*business unit*) et maillons indissociables d'une chaîne de valeur intégrée et directement gérée sur des bases trans- ou extra-nationales. Dans ce contexte, les politiques d'entreprise se déclinent à deux niveaux.
- 23 À l'échelle du groupe, cette dualité entre autonomie au niveau local et intégration à l'échelle globale conduit à la création d'un vaste réseau d'interdépendances sociotechniques et financières dominé en son cœur par des stratégies de portefeuille (achat/vente d'actifs d'entreprises), mais aussi par des stratégies industrielles de développement, de coordination et/ou d'intégration des activités, comme par exemple les politiques d'allocation des ressources (localisation et choix d'investissements, dépenses de R&D), de cadrage budgétaire (effectifs, masse salariale, dépenses de formation) ou encore, sur un plan social, la signature d'accords-cadres internationaux pour la constitution d'un socle commun de droits sociaux dans certains pays où les filiales sont implantées (Seignour, Vercher, 2011). Certaines de ces mesures ne sont pas sans incidences dans la création de zones grises d'emploi. Ainsi, les choix de portefeuille ont pour conséquence de créer une instabilité permanente des frontières de la firme tant géographique, spatiale que sectorielle, instabilité qui déséquilibre sans cesse les rapports de pouvoir au niveau local et rend très délicate l'identification de l'employeur et de ses responsabilités juridiques à l'égard de ses personnels en cas de litige (Petit, Thévenot, 2006). Ces politiques sont aussi à l'origine d'une régulation aveugle et précaire du lien d'emploi en raison de leur caractère réversible et court-termiste, ce qui rend très difficile la prise en compte des intérêts des salariés, principalement en matière de protection et de santé des personnes sur les lieux de travail. Plus fondamentalement, si la centralisation financière permet une « unité de gouvernance » (Morin, *op. cit.*, p. 9) du capital des groupes, il ne faut pas perdre de vue que ce processus d'intégration a pour effet d'engendrer un renversement complet de perspective en « subsumant » les performances économiques de l'ensemble des filiales locales au principe général et abstrait de création de valeur pour l'actionnaire (Baudru, Morin, 1999). Formellement, tout au moins, la centralisation financière signifie par conséquent que la régulation de la relation d'emploi n'obéit plus à des préoccupations de protection de la « partie faible » signataire du contrat de travail, mais devient une variable endogène à la fixation par les maisons mères des objectifs de performances de leur filiale.
- 24 Au niveau des filiales, cette dualité peut également s'observer dans la manière dont la production, le travail et la main-d'œuvre s'articulent au sein des organisations. Pour partie, cette articulation dépend des systèmes juridiques et institutionnels nationaux en vigueur (code du travail, convention collective de branche, négociation collective) régissant les conditions d'emploi (contrat d'embauche, modalités de licenciement, etc.) et de travail (durée légale, aménagement du temps de travail, etc.). Mais pour une part de plus en plus importante, cette articulation se manifeste à l'intérieur même des



établissements par une prolifération de normes, qu'il s'agisse de normes techniques (normes Iso, contrôle qualité, etc.), de gestion (référentiels de coûts, de performances individuelles et collectives, de cadence et de productivité du travail, etc.) ou de conduites (livret d'accueil, charte des valeurs, guide d'utilisation des mails, etc.). Éditées par l'employeur, ces normes ont pour objectif de standardiser le fonctionnement et les performances des sites. Certaines peuvent être négociées (révisables), mais le plus grand nombre revêt un caractère unilatéral. Leur particularité est d'exercer un pouvoir prescriptif au plus près des situations de travail et présente l'avantage de pouvoir coexister voire se combiner avec des règles juridiques imposées par ailleurs. De cette intrication, il en résulte une altération profonde du lien de subordination dans la mesure où la gestion de la relation d'emploi par les normes conduit à considérer les salariés comme des opérateurs anonymes et disponibles là où le droit du travail a toujours pris soin de poser des limites pour préserver la personne des salariés dans l'exercice de leurs activités (Didry, Bouté, 2006). De fait, la présence de normes au côté du droit génère une régulation sociale hybride, peu claire du point de vue du tracé de la frontière séparant ce qui est « légal » et assorti de sécurités juridiques pour le travailleur de ce qui relève de la norme (ou du « normal ») conformément aux valeurs, aux objectifs ou aux performances économiques fixés le plus souvent en fonction des marchés des produits et/ou de attentes des marchés financiers.

- 25 En d'autres termes, la relation d'emploi s'inscrit dans un champ de forces internes aux groupes qui excèdent les droits et obligations des employeurs tels que codifiés par le contrat de travail. Transverses aux États-nations et se déployant localement en chacune des filiales de la chaîne de valeur des groupes, ces forces extra-juridiques dessinent les contours d'un véritable « no man's land » institutionnel, de la base au sommet. Elles confèrent aux directions un pouvoir discrétionnaire et une capacité d'initiative inégalés pour développer les conditions d'une régulation managériale affranchie dans une large mesure des cadres institués de la relation d'emploi (voir par ex. les politiques de ressources humaines dites de « *whipsawing* » identifiées dans le secteur automobile par Greer, Hauptmeier, 2016).
- 26 Cette configuration explique selon nous l'importance croissante prise par les politiques de gestion des ressources humaines dans la conception et la mise en place d'une telle régulation (Delteil, Dieuaide, 2010). Ainsi, dans cette zone d'indétermination ou de non-droit, ou tout au moins largement désintermédiée, les directions ont le champ libre pour déployer leur action d'organisation et de gestion de la relation d'emploi à tous les niveaux ou « paliers politico-géographiques » (Giles, 2000) de l'organisation :
- au niveau *corporate*, en endossant une fonction transverse de coordination et de gestion de certains « procès RH » (santé, sécurité, carrière, mobilité internationale) aux fins d'une standardisation *a minima* de la norme d'emploi ; en instrumentalisant un certain nombre d'instances de dialogue social comme les comités d'entreprise européens ou les comités de groupe,
  - au niveau des sites, en développant une contractualisation poussée de la performance et de l'implication des salariés dans l'entreprise : soit à partir de formules globales de rémunération qui ajoutent au salaire diverses autres formes de revenu (primes, participations, intéressement, voire distribution d'actions selon les cas) ; soit à partir de techniques de management participatif fondées sur un dialogue social direct et permanent entre encadrement et personnels (allant du clientélisme et des relations informelles comme dans les pays de l'Est, à la concertation directe avec les salariés par référendum) ; soit

encore, selon les pays et les continents (UE, Amérique latine), en démultipliant des accords contractuels sur des thématiques sociétales (égalité homme-femme, handicap, insertion des jeunes, plan d'épargne salarial, complémentaire-retraite, aménagement du temps de travail).

- 27 Le résultat de ces politiques est d'encadrer les logiques d'entreprise très profondément dans le jeu de la régulation sociale locale, avec pour conséquences de marginaliser les cadres institués de la négociation collective (Castel, Delahaie, Petit, 2011), mais aussi de menacer sinon d'éroder la légitimité des protections et des droits sociaux : en instaurant une régulation privée (marchande) purement contractuelle des droits collectifs attachés à la relation d'emploi (prévoyance, complémentaires retraites), en mettant à distance les syndicats dans la prise en charge des problèmes individuels ou personnels des salariés (usage de l'intranet, politique de communication interne, promotion de la culture d'entreprise). De ce point de vue, on peut dire que les politiques de ressources humaines se présentent comme un élément moteur d'un processus de désintermédiation de la relation d'emploi en favorisant une dynamique locale de désencastrement de la relation d'emploi des institutions du rapport salarial.

### 3. Décentralisation ou dénaturation de la négociation collective ?

- 28 Si la négociation collective est d'importance pour comprendre et analyser les zones grises d'emploi, la raison tient, selon nous, à deux ordres de phénomène concomitants : 1) pour nombre d'observateurs et d'analystes des relations professionnelles, l'emploi est devenu depuis le milieu des années 90 un objet de négociation à part entière, au point pour certains d'en parler comme d'un objet « équivalent général », identique à celui du salaire au temps du fordisme (Bélangier, Thudéroz, 1998, p. 485) ; 2) par ailleurs, en France, mais aussi un peu partout dans les économies des grands pays industrialisés (Marginson, 2015), ce regain d'intérêt pour l'emploi s'est accompagné très tôt d'un déclin de la négociation collective aux niveaux interprofessionnels et de la branche au profit de la négociation d'entreprise.
- 29 Or, du point de vue de l'étude des zones grises, le recentrage de la négociation collective sur l'emploi mérite discussion. En particulier, se pose la question de savoir si la négociation collective est toujours une modalité de dialogue social pertinente pour assurer la convergence des intérêts entre employés et employeurs autour des conditions d'emploi. Nombreuses en effet sont les analyses et enquêtes de terrain s'interrogeant sur la légitimité et l'efficacité de cette forme instituée de relation et de coopération entre partenaires sociaux.
- 30 Ainsi, parmi les 35 000 accords d'entreprise signés chaque année en France, nombre d'entre eux se limitent à « paraphraser les dispositions législatives » prescrites par le Code du travail (Mias, Guillaume, Denis, Bouffartigue, 2016, paragraphe 4). « Administrée » par les pouvoirs publics pour les uns (*op.cit.*), « entravée » par les politiques des directions pour les autres (Giraud, Ponge, 2016), la négociation collective s'affiche bien souvent comme un moyen de légitimation des politiques contractuelles des entreprises. Comme le soulignent Bonvin et Maochon, sous couvert de certaines pratiques de management participatif, « l'instrumentalisation des pratiques de consultation et de négociation aboutit à renforcer la déconnexion entre régulation de contrôle et régulation

autonome» (2005, p. 54). Ajoutons que cette déconnexion atteint son paroxysme pour un nombre important de travailleurs indépendants, notamment ceux des plateformes numériques. Pour ces derniers, la négociation collective est un droit qui leur est refusé compte tenu de leur statut de travailleur indépendant alors même que bon nombre d'entre eux dépendent d'un seul client (cas des chauffeurs Uber) et pourraient y prétendre en tant que salariés déguisés.

- 31 Notons enfin que ce chiffre de 35000 accords négociés doit être considéré avec précaution quand on sait qu'aucun délégué syndical n'existe dans deux tiers des établissements (ceux de 10 à 100 salariés) ; que dans un établissement sur trois disposant de délégués syndicaux, aucune négociation n'a lieu et, quand celles-ci se déroulent, deux tiers d'entre elles seulement aboutissent à un accord (Breda, 2016, p. 4). Ce constat conduit Breda à conclure que seuls 10% des entreprises en France (les plus grosses) signent des accords et que, toutes tailles confondues, le taux de représentation du personnel dépasse à peine les 50% (Cheuvreux, 2016, p. 10).
- 32 On mesure ainsi le chemin parcouru depuis l'enquête pionnière menée par Bélanger et Thudéroz (*op.cit.*) auprès d'entreprises implantées en France et au Québec à la fin des années 90. Cette enquête conduisit les auteurs à appréhender la négociation collective comme le support d'un « échange de rationalités » (*op.cit.*, p. 489) entre les employeurs, tenants d'une régulation de contrôle et les organisations syndicales défenseurs d'une régulation autonome. Plus d'une quinzaine d'années plus tard, la décentralisation de la négociation collective aurait plutôt favorisé le développement d'une vaste zone grise par le fait que, faute de négociations ou de négociateurs, faute aussi d'un véritable dialogue social, l'emploi (en France tout au moins) est rarement un enjeu de négociation directe, mais relève essentiellement d'une procédure administrative d'extension des accords interprofessionnels ou des accords de branche.
- 33 Ce constat semble également partagé par Lallement et Mériaux (2001) pour qui l'emploi est au cœur d'un échange social, c'est-à-dire un compromis donnant-donnant entre employeurs et syndicats. Cette vision est proche de celle de Bélanger et Thudéroz, à cette différence près toutefois que, pour les auteurs, cet échange social relève plus d'une promesse que d'un compromis ou d'un accord auto-exécutoire. Dans ce contexte, la négociation collective d'entreprises se révèle bien souvent un « pari sur l'avenir » (*op. cit.*, p. 203) dans la mesure où le but affiché, à savoir l'objectif de création ou de sauvegarde de l'emploi, s'avère en réalité bien peu respecté par les employeurs. Ce constat, établi au début des années 2000, est confirmé en France dans une enquête récente (Béthoux, Mias, Blache, Dupuy, Jobert, Renoux, Spieser, Tallard, Vincent, 2015). Selon les auteurs, la plupart des accords d'entreprise se révèlent très formels (*op. cit.*, p. 96). Dans de nombreux cas, les promesses d'engagement en matière d'investissement créateur d'emploi demeurent très incertaines et parfois lettres mortes. Par ailleurs, quand il s'agit de négocier des restructurations, les employeurs contournent bien souvent les syndicats pour s'adresser directement aux salariés en leur proposant soit des plans de départs volontaires ou des ruptures conventionnelles négociées de gré à gré, soit des transferts d'emplois d'un site à un autre. Dans ces divers cas de figure, l'emploi comme objet de négociation est sujet à caution. Les termes dans lesquels la négociation collective se déroule soulignent bien d'avantage l'existence de zones grises d'emploi traduisant un écart irréductible entre des institutions prévues pour réguler certaines situations d'emploi et la réalité des pratiques qu'elles sont censées codifier.

- 34 Les analyses de la négociation collective de Rehfeldt (2009) complètent utilement ces développements. Considérant l'emploi comme l'objet d'un échange politique entre partenaires sociaux, l'auteur observe que la crise de 2007 en Europe a déstabilisé nombre de négociations tripartites menées « au sommet », en minorant fortement les logiques institutionnelles au profit des comportements stratégiques des entreprises et des visées électoralistes des gouvernements. Ainsi, selon l'auteur, la régulation néo-corporatiste a-t-elle fonctionné au détriment des intérêts des syndicats sur la base d'alliances de circonstances, qualifiées d'« illusoires » (*op.cit.*, p. 45) dans le cas pays des pays de l'Est. Ainsi, seuls quatre pays en Europe ont pu dégager un consensus ferme de type « modération salariale contre sauvegarde de l'emploi ». Dans la plupart des autres cas, les stratégies des acteurs n'ont cessé de diverger (*op. cit.*, p. 48), les entreprises privilégiant la compétitivité, les États la réduction des déficits publics et les syndicats l'emploi et une meilleure répartition des revenus. Il convient de noter une autre incidence de la crise de 2007, à savoir l'éviction des syndicats, comme en Irlande et en Italie, des négociations des plans d'ajustement imposés par la Troïka (FMI, BCE et la Commission de Bruxelles) (Cuppelper, Regan, 2014). Aussi, le constat d'un affaiblissement du modèle de négociation tripartite ne semble guère faire de doute face à la multiplication des stratégies d'*exit* privilégiant l'*intregative bargaining* (Hassenteufel, 1990) à travers la négociation sectorielle ou de branche et, de plus en plus comme aujourd'hui, la négociation d'entreprise.
- 35 Au total, ces quelques développements ne manquent pas de poser la question de savoir si le recentrage de la négociation collective autour de l'emploi, constat partagé par beaucoup, n'est pas la partie visible d'une dynamique plus profonde traduisant une désarticulation des différents niveaux de régulation constitutifs des systèmes nationaux de relations professionnelles. Cette perte de cohérence a été très bien perçue par Jobert et Saglio (2004, p. 125) qui, au terme d'une réflexion sur le processus de complexification de la négociation collective en France, formulaient l'hypothèse d'une rupture possible entre les domaines de la gestion de la solidarité nationale (ou des garanties d'emploi) et le champ classique des relations professionnelles au niveau de l'entreprise.
- 36 Dans la continuité de notre réflexion sur les zones grises d'emploi, nous voudrions prolonger ce débat en formulant l'hypothèse selon laquelle la négociation collective serait désormais largement fonctionnelle à une régulation de contrôle devenue hégémonique à tous les niveaux de l'organisation des groupes. En forçant le trait, on serait en droit de considérer la négociation collective comme une modalité adéquate à l'instauration d'un processus global d'acculturation des syndicats et des personnels salariés à un régime particulier de codification de la relation d'emploi établi sur les bases d'un « power of meaning » détenu par les directions (Ferner, Edwards, Tempel, 2011, p. 164).
- 37 Dans une série d'enquêtes menées en France et dans les pays de l'Est, nous avons dénommé « dialogue social managérial » (Delteil, Dieuaide, Groux, 2009) une forme similaire de pouvoir, dont disposent les employeurs pour entrer en négociation avec les syndicats et/ou les personnels salariés sur des thèmes et selon des modalités fixées à leur initiative. Pour autant, si le dialogue social managérial n'annule pas les cadres institués de la négociation collective, il en circonscrit plus sûrement les effets et en limite singulièrement la portée en la vidant pour partie de sa « force instituante ». Ainsi, au sein des filiales, la négociation collective se présente-t-elle bien souvent comme une régulation sociale sélective, c'est-à-dire comme une procédure qui marche à l'éviction, à l'évitement, ou encore à la neutralisation de tout ou partie des revendications ou de

l'action et des discours critiques des syndicats. Mais le dialogue social managérial se présente aussi sous d'autres formes, comme par exemple dans les instances d'information et de consultation, types Comité d'entreprise européen ou Comité de groupe, où les directions saisissent l'occasion de ces réunions pour tenter d'emporter l'adhésion des syndicats sur le bien-fondé de la stratégie des groupes (Delteil, Dieuaide, 2010). En retour, les syndicats ne ménagent pas leurs efforts pour tenter de retrouver des marges de manœuvre face aux menaces de restructurations et/ou de délocalisation. Mais celles-ci s'avèrent en fait très limitées. Comme le soulignent Béthoux *et alii* dans leur enquête ( *op. cit.*, p. 209 et sq.) : « face aux difficultés pour défendre les emplois de ceux qui partent, ils (les représentants du personnel, PD) cherchent à s'occuper de ceux qui restent », notamment en prenant appui sur d'autres instances de négociation comme les comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail.

- 38 Il convient, ici encore, de souligner les difficultés particulières rencontrées dans les entreprises de plateforme pour assurer une régulation sociale concertée. Ainsi, dans le secteur des services à la mobilité, faute d'une législation claire, les conflits entre employeurs et chauffeurs professionnels indépendants sont arbitrés systématiquement par les tribunaux comme l'attestent, en France, l'interdiction de l'application Uber-pop (ciblant un service de mobilité fondé sur le covoiturage) ou la condamnation récente de la start-up Heetch (concurrent d'Uber) pour « organisation illégale de mise en relation avec des personnes se livrant au transport routier à titre onéreux ». Dans le cas de Heetch, ses dirigeants ont fait appel de cette décision et décidé de suspendre leur activité. De son côté, suivant les propositions du médiateur nommé par le gouvernement (Rapoport, 2017), Uber-France a commencé d'engager une concertation avec les syndicats des chauffeurs sur des thèmes très précis relatifs à la déconnexion des chauffeurs des plateformes et sur les conditions de prise en charge individuelles de certains d'entre eux (formation, aides financières). Si l'on peut parler d'un début de dialogue social professionnel dans ces domaines d'activités non couverts par le droit du travail, on peut tout de même s'interroger sur la pertinence de ce processus de concertation sociale sachant que le « modèle économique » du chauffeur de plateforme, avec un « reste à vivre » de 1000 euros par mois pour 60 heures de travail par semaine, se présente manifestement comme une impasse (Rapoport, *op.cit.*).
- 39 En d'autres termes, tout se passe comme si les directions des maisons mères et/ou des filiales locales disposaient des moyens juridiques et financiers considérables pour internaliser la relation d'emploi dans un espace intermédiaire de régulation où la négociation collective n'aurait d'autre légitimité que d'accompagner les choix stratégiques des directions. Dans un tel contexte, gestion et codification de la relation d'emploi s'interpénètrent toujours un peu plus, laissant de plus en plus de place à la délibération, mais de moins en moins à des décisions concertées et contraignantes. À notre sens, il s'agit bien là d'une tendance profonde à la formation d'une zone grise, véritable marqueur d'un processus d'affaiblissement du pouvoir syndical et dans une certaine mesure d'un régime de fonctionnement extra-juridique des institutions de la relation d'emploi.

## 4. Vers une régulation sociale sans compromis ? Discussion.

- 40 Pour résumer nos propos, l'examen de la relation d'emploi dans les contextes de globalisation financière et d'expansion de l'activité économique des multinationales a permis d'identifier trois zones grises :
- l'altération profonde du lien de subordination par un pilotage extraterritorial de la chaîne de valeur des groupes,
  - une désintermédiation de la relation d'emploi par l'incursion à grande échelle des politiques contractuelles dans le jeu de la régulation sociale des firmes,
  - une dénaturation de la négociation collective par l'instauration d'une régulation de contrôle devenu hégémonique.
- 41 Ces zones grises contribuent au brouillage des frontières de la relation d'emploi en dessinant les contours d'un espace de pouvoir interne aux firmes multinationales où s'origine une régulation extra-juridique, multiniveau et différenciée de la relation d'emploi selon les territoires d'implantation des filiales. Si cet espace de pouvoir est mouvant et difficile à saisir, son périmètre et sa « consistance » étant plus ou moins définis et/ou codifiés, il n'en demeure pas moins irréductible et stratégique en termes économique et financier. Autrement dit, loin de constituer un ordre fictif de régulation, la notion de zone grise d'emploi exprimerait au niveau local une tension bien réelle entre deux ordres de légitimité qui cohabitent, voire même, s'interpénètrent : l'un, privé ou interne à l'espace des firmes et d'essence contractuel ; l'autre, politique et institutionnel.
- 42 Durant toute la période des Trente Glorieuses, le second ordre de régulation, fondé sur la loi et l'État, a largement dominé le premier, comme l'ont fort bien montré les tenants de l'École de la régulation. Cette prédominance était due à des conditions économiques et politiques particulières : faible ouverture des économies, marchés financiers sous contrôle, État-Providence interventionniste. Dans ce contexte, les institutions du rapport salarial et plus particulièrement le processus de codification de la relation d'emploi s'inscrivait dans une dynamique pilotée par les conflits sociaux et les syndicats dont les revendications étaient relayées par la sphère du politique et transcrites dans le droit (Boyer, 2001).
- 43 Depuis le milieu des années 90, dans le contexte d'une finance globalisée et d'un approfondissement de la division internationale du travail, la relation d'emploi tend à s'inscrire dans une nouvelle hiérarchie de normes où le contrat et le droit négocié tendent à prendre le pas sur la loi et les accords de branche. En France, l'affaiblissement de la notion d'ordre public social avec la multiplication des accords dérogatoires au principe de faveur, la réfraction du droit dans les catégories et le discours gestionnaires (Supiot, 1994, *op. cit.*) traduisent ce renversement de perspective. Dans ce nouvel environnement, le conflit n'est plus moteur du changement institutionnel, source de droits. De même, la sphère politique et l'État sont mis à distance. Pour ainsi dire, le management se substituerait au droit en s'arrogeant le pouvoir de légiférer, au niveau local tout au moins ; de même, la régulation des conflits de plus en plus « polymorphes » (Groux, 2003) serait devenue une affaire quasi-privée. Sous ces conditions, les zones grises peuvent rester durablement grises et contribuer notamment à faire en sorte que la négociation collective d'entreprise en produisant un droit « interne » à jet continu (sur



l'aménagement du temps de travail, les rémunérations, les carrières, etc.), contribue (ou force) à la mise en place d'une « régulation sociale sans compromis ».

- 44 Mais peut-être faut-il pousser l'argumentaire un peu plus loin dans la mesure où se pose ouvertement la question de la viabilité de cette forme particulière de régulation. Rien ne peut laisser croire en effet que la notion de régulation sociale sans compromis s'impose de la sorte en demeurant à ce point indifférente aux conflits et au pouvoir de normalisation des institutions du rapport salarial. Dans le contexte de la globalisation, on aurait même tendance à penser le contraire. La priorité donnée à la création de valeur pour l'actionnaire ne peut qu'accréditer l'idée selon laquelle la conflictualité est toujours potentiellement présente dans le rapport entre employés et employeurs et que la recherche de médiations demeure plus que jamais une préoccupation des États pour l'obtention d'un accord scellant un point d'équilibre entre partenaires sociaux.
- 45 Or, c'est sans aucun doute à ce niveau que la notion de zone grise d'emploi s'avère utile et féconde pour comprendre qu'il n'en est rien ou, tout au moins, que la question de la viabilité de cette forme particulière de régulation se pose en des termes différents.
- 46 À première vue en effet, la notion de zone grise n'ajoute ni ne retranche quoi que ce soit de « substantiel » à l'infrastructure institutionnelle sous-jacente à la relation d'emploi : le lien de subordination et ses contreparties juridiques, la déclinaison de la négociation collective dans différentes instances (comité d'entreprise, comité d'entreprise européens, comité monde) et dans différents établissements d'un même territoire, ont chacune une place et une utilité propres dans le jeu de la régulation d'ensemble. Mais à bien y regarder, si zone grise il y a, c'est bien au regard des cadres institutionnels socio-nationaux sur lesquels ces différents dispositifs prennent appui pour fonctionner, qu'il convient de porter l'attention. Le cas de la France est riche d'enseignements à cet égard (Howell, 2009).
- 47 Devenue obligatoire en 1982 avec les lois Auroux, la négociation collective sur les salaires, la durée et l'organisation du travail ne repose plus sur la hiérarchie « classique » des normes en droit du travail (supériorité de la loi et des règlements sur le contrat ; du national sur la branche, de la branche sur l'entreprise) ni sur le principe de faveur, mais sur le principe de proximité donnant priorité aux accords d'entreprise sur les accords de branche (Loi El Khomri votée en août 2016). De même la représentativité syndicale a évolué d'une représentativité de fait à une légitimité fondée sur les élections professionnelles (Loi Fillon votée en 2008). Par ailleurs, le dialogue social a été rationalisé (Loi Rebsamen votée en 2015) avec la diminution des taux de décharges syndicales, le regroupement des thèmes et la réduction à trois le nombre d'informations-consultations annuelles, le regroupement des instances représentatives du personnel pour les entreprises de plus de 300 salariés. Enfin, la loi El Khomri votée récemment renforce sensiblement le pouvoir de négociation des directions en facilitant les licenciements notamment pour les PME, en instaurant un barème (indicatif) des indemnités prudhommales ; en prévoyant le recours au référendum à la demande de syndicats minoritaires ; en accordant une prééminence aux accords majoritaires de préservation de l'emploi sur le contrat de travail (le salaire mensuel excepté) ; en autorisant une modulation horaire sur une période de trois années.
- 48 Toujours en France, l'évolution de la législation s'est accompagnée d'une démultiplication sans frein des formes particulières d'emploi, démultiplication qui n'ont pas manqué d'alimenter des comportements aux marges de la légalité. Ainsi, le recours aux CDD comme norme d'embauche ; la substitution massive des CCD longs par des CCD courts (dits

d'usage), la « collaboration » avec des travailleurs indépendants économiquement dépendants dans le secteur de l'économie digitale. Enfin, la création en 2008 du motif de rupture conventionnel (dit rupture « à l'amiable ») et plus récemment, la création d'un CDI intérimaire (mars 2014) ont contribué à fragiliser un peu plus encore les protections attachées au CDI.

- 49 En somme, plus l'État néolibéral légifère en faveur du dialogue social et de la négociation collective d'entreprise (Amable, 2016), plus la négociation collective fait de l'emploi l'enjeu d'une délibération sur les règles qui encadrent (et libéralisent) les conditions d'exercice du pouvoir des directions, plus la subordination juridique devient fragile, perméable ou lacunaire. Telles semblent être aujourd'hui l'assise et la dynamique institutionnelles sur lesquelles prospèrent les zones grises.
- 50 Dans ces conditions, l'emploi peut bien apparaître comme un successeur au salaire comme « équivalent général » du point de vue des syndicats (voir Thudéroz, Bellanger, *op. cit.*), il n'en demeure pas moins un enjeu de second ordre du point de vue des directions. Plus exactement, tant que la productivité soutient la croissance des revenus et la valorisation financière du capital, l'emploi peut effectivement se maintenir au centre des négociations collectives dans les filiales ou établissements d'un territoire donné. Dans le cas inverse où les profits financiers des groupes sont inférieurs à la rentabilité attendue par les marchés financiers, la régulation sociale sans compromis devient alors effective, voire efficiente : la menace de délocalisation devient prégnante ; de même, la flexibilité des effectifs et le recours à des formes atypiques d'emploi sont présentés comme des impératifs catégoriques. En retour, l'aménagement du temps de travail (annualisation, etc.) et la modération salariale sont considérés comme des solutions incontournables pour redresser la productivité. Comme le soulignent Perez *et alii*, « ce sont les établissements eux-mêmes (et non la relation d'emploi, DP) qui deviennent les supports des ajustements, sans que les parties prenantes à l'activité ne soient impliquées dans les décisions stratégiques de groupe » (Perez, Thévenot, Berta, Brochard, Delahaie, Jallais, Perraudin, Sauviat Valentin, 2015, p. 69).
- 51 Alors que sous le fordisme les compromis avaient pour fonction de suspendre les conflits et permettre, par des concessions réciproques, la poursuite de la croissance, des revenus et de l'emploi sur une base nationale, un tel armistice n'a guère de sens dans la nouvelle configuration de pouvoir aujourd'hui. Au mieux, les négociations fonctionnent-elles localement sous le régime de la « confiance » des employeurs envers les syndicats réputés réformistes ou modernisateurs. Mais cet équilibre est l'exception qui confirme la règle. Dans un système économique fortement interdépendant où les gains de productivité demeurent dans une large mesure préemptés et redistribués aux actionnaires à l'échelle mondiale, force est de reconnaître que la régulation de la relation d'emploi, largement dominée par des règles et des impératifs gestionnaires, fonctionne bien souvent « à l'hégémonie » tout le long de la ligne hiérarchique. En d'autres termes, il ne fait guère de doute que ce sont moins les employeurs qui ont intérêt au compromis en matière d'emploi que les syndicats qui y sont contraints. Dans une telle configuration, les conflits ne jouent, et ne peuvent jouer, de rôle régulateur véritable.
- 52 Pour autant, la régulation de l'emploi ne saurait être réduite à une simple recherche « à marche forcée » d'une validation des décisions des directions auprès de tout ou partie des salariés et des interlocuteurs syndicaux. Car la négociation collective d'entreprise est aussi un moment incontournable pour les employeurs dans la mesure où cette dernière se présente comme une modalité formelle, mais contraignante, car clairement stipulée dans



le Code du travail (en France tout au moins). Celle-ci est donc plus et autre chose qu'un simple « dispositif cognitif collectif » (Favereau) visant à aligner les représentations des syndicats sur la stratégie des groupes. C'est aussi d'abord et avant tout l'expression codifiée dans le droit d'un compromis politique qui vise, pour reprendre l'heureuse formule de Reynaud, à une institutionnalisation de la *voice* (Reynaud, 2003, p. 188).

- 53 Or que peut bien vouloir signifier, en théorie tout au moins, un tel compromis politique si l'une des parties prenantes a désormais les moyens (le pouvoir) de contourner, d'évacuer ou de neutraliser la conflictualité et le droit au niveau du jeu de la régulation sociale ? On devine assez bien la portée subversive d'une telle configuration : éviée de toute forme de conflictualité, la régulation sociale sans compromis serait le résultat d'un processus de dépolitisation des institutions des relations socioprofessionnelles et la zone grise le lieu de déploiement d'un tel processus.
- 54 Cette conclusion doit cependant être nuancée. Dans cette forme particulière de régulation, que l'on qualifierait d'« apolitique », le pouvoir de l'employeur n'est peut-être pas sans limites, car à la vérité, les conflits ne disparaissent pas vraiment. Dans le contexte de la finance globalisée et de l'internationalisation des activités, ces derniers suivent bien souvent de nouvelles lignes de front pour épouser les nouvelles formes de contraintes attachées à ce changement d'échelle des responsabilités et des rapports de force. C'est pourquoi les conflits du travail débordent bien souvent les murs des établissements ou des filiales locales pour « prendre de la hauteur » et toucher à des questions politiques et sociétales plus générales comme celles de la démocratie sociale ou la citoyenneté dans l'entreprise (Trentin, 2012). Dans cette perspective, les zones grises d'emploi pourraient bien se transformer en autant d'espaces instituants, transverses aux territoires des États-nations et annonciatrices d'un renouvellement profond des bases institutionnelles de la relation d'emploi.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Amable, Bruno (2016). The Political Economy of the Neoliberal Transformation of French Industrial Relations, *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 69, n° 3, pp. 523-550.

Azaïs, Christian (2014). Normes d'emploi, hybridation et zone grise chez les pilotes d'hélicoptère au Brésil : les enjeux de la globalisation, *Revue Tiers Monde*, vol. 2, n° 218, pp. 53-70.

Baudru, Daniel et Morin François (1999). Gestion institutionnelle et crise financière, dans Fred

Bergsten, Oliver Davanne et Bernard Jacquet (sous la direction de), *Architecture financière internationale*, Rapport du Conseil d'Analyse économique n° 18, Paris, La Documentation Française, pp. 161-171.

Beaudry, Bernard (1992). Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, *Revue économique*, vol. 43, n° 5, pp. 871-894.

Beffa, Jean Louis, Boyer Robert et Touffut Jean Philippe (1999). Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales, *Droit social*, n° 12, pp. 1039-1051.

- Belanger, Jacques et Thuderoz Christian, (1998). La recodification de la relation d'emploi, *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 3, pp. 469-494.
- Béthoux Elodie, Blache Guillaume., Dupuy Camille, Jobert Annette, Mias Arnaud, Renoux Jean Louis, Spieser Catherine, Tallard Michèle et Vincent Catherine (2015). Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise, *La Revue de l'IREs*, vol. 1, n° 84, pp. 91-123.
- Bonvin, Jean Michel et Moachon Eric (2005). Les métamorphoses de l'institution à l'âge de la négociation, *Revue Négociations*, vol. 1, n° 3, pp. 45-46.
- Boyer, Robert (2001). Les institutions dans la Théorie de la régulation, *Cahiers d'économie politique / Papers in Political Economy*, Tome XLIX, n° 1, pp. 79-101.
- Breda, Thomas (2016). La réforme du Code du Travail, janvier, <http://www.laviedesidees.fr/La-reforme-du-code-du-travail.html>
- Castel Nicolas, Delahaie Noëlle et Petit Héloïse (2011). Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?, *Recherches n° 68*, Centre d'Etudes de l'emploi, [www.cce-recherche.fr](http://www.cce-recherche.fr)
- Chassagnon, Virgille (2012). Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques : l'éclatement de la relation d'emploi dans la firme réseau multinationales, *Revue internationale de droit économique*, Tome XXVI, n° 1, pp. 5-30.
- Chevreaux, Marine (2016), 30 ans de modernisation du dialogue social, *Tresor-Eco*, janvier, n° 160, 10 pages.
- CNUCED, (2013), *Rapport sur l'investissement dans le monde*, New-York et Genève, 66 pages.
- Culpepper, Pepper and Regan Aidan (2014). Why don't government need trade unions anymore? The death of social pacts in Ireland and Italy, *Socio-Economic Review*, vol. 12, pp. 723-745.
- Delteil, Violaine Dieuaide Patrick et Groux Guy (2009). Les relations professionnelles à l'épreuve de l'élargissement. L'Est : nouveau laboratoire des relations sociales ? Analyse et résultats d'enquêtes auprès de firmes multinationales françaises implantées en Hongrie, en Slovaquie et Roumanie, *Rapport de recherche*, Ministère du Travail, Direction de l'Animation et de la Recherches, janvier, 275 p. <http://www.cevipof.com/rtefiles/File/RapportDaresGuyGroux.pdf>
- Delteil, Violaine et Dieuaide Patrick (2010). Comités d'entreprise européens et européanisation des relations professionnelles dans l'UE élargie : résultats d'enquête auprès de huit firmes multinationales françaises, *Travail et Emploi*, n° 123, juillet-septembre, pp. 53-65.
- Didry, Claude et Bouté Rémy, (2006). L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste, dans Petit Héloïse et Thévenot Nadine (sous la direction de), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, pp. 47-70.
- Drahokoupil, Jan (sous la direction de) (2015). *The Outsourcing Challenge: Organizing Workers across Gargmented Production Networks*, ETUI, Brussels, 293 pages.
- Dunlop, John Thomas (1958). *Industrial relations Systems*, Boston MA, Harvard Business School Press, 399 pages.
- Ferner Anthony, Edwards Tony and Tempel Anne, (2011). Power, Institutions and the Cross-National Transfer of Employment Practices in Multinationals, *Human Relations*, vol 65, n° 2, pp. 163-187.

- Freyssinet, Jacques (2011). L'impact de la crise économique sur les modes de production des normes de la relation d'emploi : l'exemple de six pays d'Europe occidentale, *Economies et Sociétés, Série Socio-économie du Travail*, AB, vol. 33, pp. 1227-1264.
- Gereffi Gery, Humphrey John and Sturgeon Timothy (2005). The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, pp. 78-104.
- Giles, Anthony (2000). Globalization and Industrial Relations Theory, *Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, pp. 173-194.
- Giraud Baptiste et Ponge Rémy (2016). Des négociations entravées, *La nouvelle revue du travail*, n° 8, [En ligne], 8 |, mis en ligne le 01 juin 2016, consulté le 08 mars 2017, URL : <http://nrt.revues.org/2591>
- Greer, Ian et Hauptmeier Marco (2016). Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition Under Globalization, *Industrial Relations Labour Review*, January, vol. 69, n° 1, pp. 29-52.
- Groux, Guy (2003). Relations professionnelles et principe d'autonomie. Le conflit comme régulation, *L'année sociologique*, vol. 53, n° 2, pp. 515-534.
- Hassenteufel, Patrick (1990). Où en est le paradigme corporatiste ?, *Politix*, vol. 3, n° 12, pp. 75-81.
- Hill, Steven, (2015). Raw Deal. How the Uber Economy and Runaway Capitalism are screwing American Workers, Basingstoke, Palgrave Mac Millan, 336 pages.
- Howell, Chris (2009). The Transformation of French Industrial Relations: Labor Representation and the State in a Post-Dirigist Era, *Politics and Society*, vol. 37, n° 2, pp. 229-256.
- Insee, (2014), *Les entreprises en France*, coll. Références, 208 pages.
- Jobert, Annette et Saglio Jean, (2004). Re-institutionnaliser la négociation collective en France, *Travail et Emploi*, vol. 10, n° 100, pp. 113-127.
- Katz Harry, Kochan Thomas Anton et Mc Kersie Robert (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 304 pages.
- Kichou, Lyazid et Palloix Christian (2015). *Gouvernance et gouvernement des multinationales. Fondements théoriques et pratiques des multinationales*, Colloque « Gouverner la crise, gouverner dans la crise », Université d'Amiens, 7-9 décembre, 26 pages.
- Kesselman, Donna (2007). Travail et salariat aux États-Unis : quels droits, quelles perspectives ?, *Revue française d'études américaines*, vol. 1, n° 111, pp. 6-26.
- Lallement, Michel et Mériaux Olivier (2001). Tout n'est pas contractuel dans le contrat, *Année de la Régulation*, n° 5, pp. 171-211.
- Marginson, Paul (2015). Coordinated bargaining in Europe: From Incremental Corrosion to Frontal Assault?, *European Journal of Industrial Relations*, vol 21, n° 2, pp. 95-114.
- Mériaux, Olivier (2000). Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, n° 4, pp. 606-639.
- Mias Arnaud, Guillaume Cécile, Denis Jean-Michel et Bouffartigue Paul (2016). Vers un dialogue social administré ?, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8, mis en ligne le 31 mai, consulté le 07 mars 2017. URL : <http://nrt.revues.org/2560>
- Michalet, Charles-Albert (2007). *Mondialisation, la grande rupture*, Paris, Economica, 167 pages.

- Moreau, Marie-Ange (2013). The Reconceptualization of the Employment Relationship and Labour Rights Through Transnationality, *Comparative Labour Law and Policy Journal*, vol. 34, pp. 697-714.
- Morin, Marie-Laure (2005). Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises, *Revue Internationale du Travail*, vol. 144, n° 1, pp. 5-30.
- Organisation Internationale du Travail (2015). Des modalités d'emploi en pleine mutation, *Rapport annuel-Résumé*, 7 pages.
- Perez Coralie, Thévenot Nadine, Berta Nathalie, Brochard Delphine, Delahaie Noëlle, Jallais Sophie, Perraudin Corrine, Sauviat Catherie et Valentin Julie (2015). Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension, *La Revue de l'IRES*, vol. 1, n° 84, pp. 61-90.
- Petit Héloïse et Thévenot Nadine (2006). Introduction. Repenser les frontières du travail subordonné, dans Héloïse Petit et Nadine Thévenot (sous la direction de), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, pp. 5-18.
- Rapoport, Jacques (2017). Médiations VTC. Conclusions du médiateur, Rapport au Premier ministre, janvier, 29 pages.
- Reynaud, Jean Daniel (1979). Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe, *Revue française de sociologie*, n° 20, pp. 367-376.
- Reynaud, Jean Daniel (2003). La négociation, l'accord, le dispositif, dans Gilbert de Terssac (sous la direction de) *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 179-190.
- Rehfeldt, Udo (2009). La concertation au sommet, toujours d'actualité face à la crise ?, *Chroniques internationales de l'IRES*, n° 121, pp. 40-49.
- Seigneur, Amélie et Vercher Corinne (2011). Les Accords-Cadres Internationaux face au challenge de la régulation sociale des Chaines Globales de Valeur, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 6, n° 1, pp. 38-54.
- Supiot, Alain (1994). *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 269 pages.
- Supiot, Alain (2000). Les nouveaux visages de la subordination, *Droit Social*, février, n° 2, pp. 131-145.
- Supiot, Alain (2010). Contribution à une analyse juridique de la crise économique de 2008, *Revue internationale du Travail*, vol.149, n° 2, pp. 165-176.
- Trentin, Bruno (2012). *La Cité du travail*, Paris, Fayard, 444 pages.

## NOTES

1. Le domaine des *IHRM* (pour International Human Resources Management) correspondrait en France aux travaux réalisés en science de gestion, à cette différence près toutefois que ce champ de recherche, très développé dans le monde anglo-saxon, est également très impliqué dans l'analyse des transformations de la relation d'emploi (voir par exemple les nombreux travaux de J. Bélanger, A. Ferner et P. Almond dans le domaine).

---

## RÉSUMÉS

La notion de « zone grise d'emploi » n'est pas inconnue des économistes du travail. On la retrouve dans de nombreux écrits pour souligner la persistance de l'emploi informel ou illégal dans les pays émergents. L'article reprend cette notion et en discute le bien-fondé au regard de la présence du phénomène au cœur de la relation d'emploi des principales économies de capitalisme avancé. La notion de zone grise d'emploi est appréhendée non pas comme un dysfonctionnement des règles juridiques qui encadrent la relation employé/employeur, mais comme une donnée structurelle caractéristique d'une nouvelle cartographie des relations de pouvoir et intimement liée aux chaînes de valeur, à la stratégie et aux politiques de gestion des ressources humaines des firmes multinationales. En prenant le cas de la France, la notion de « régulation sociale sans compromis » est avancée et discutée pour souligner l'importance des zones grises d'emploi dans la mise en place d'une régulation managériale du dialogue social et de la relation d'emploi.

The notion of "employment grey zone" is not unknown to labor economists. It is found in numerous articles to highlight the persistence of informal or illegal employment, especially in emerging countries. The article takes up this notion and discusses its merits with regard to the presence of the phenomenon at the heart of the employment relationship of the major economies of advanced capitalism. The notion of employment grey zone is not considered as a dysfunction of the legal rules that frame the employee / employer relationship but as a structural feature characteristic of a new cartography of power relations closely linked to value chains, strategy and management policies of the FMNs. Considering the case of France, the notion of "social regulation without compromise" is advanced and discussed in order to underline the importance of "employment grey zones" in the implementation of a managerial regulation of the social dialogue and the employment relationship.

## INDEX

**Mots-clés** : firme multinationale, régulation, relation d'emploi, zone grise d'emploi

**Keywords** : employment grey zone, employment relationship, multinational firm, regulation

## AUTEUR

**PATRICK DIEUAIDE**

Maître de Conférences, Laboratoire ICEE, Sorbonne-Nouvelle, Université Sorbonne Paris Cité,  
Patrick.Dieuaide@univ-paris3.fr