

**LA RENCONTRE
ENTRE GOUVERNANCE
ET DIALOGUE SOCIAL :
UNE ARÈNE DE
MAÎTRISE DE
L'INCERTITUDE ?**

MARC
SALESINA

03

**SAVOIRS
PARTAGÉS**

**AVRIL
2026**



**Transformation et Régulation
de la Relation de Travail**
CHAIRE DE RECHERCHE

SAVOIRS PARTAGÉS, N°3

Directeur de collection : Rémi Bourguignon

www.chaire-trrt.org

Avec le soutien de l'IPSI – Institut pour le Progrès Social
dans l'Industrie

La Chaire Transformation et Régulation de la Relation de Travail héberge des travaux de recherche qui décryptent les évolutions du monde du travail et notamment des compromis qui fondent la coopération au sein des organisations. Cela conduit les chercheurs qui s'y investissent à questionner la manière dont le dialogue, dans ses différentes formes, peut se renouveler pour prendre place dans un monde où les techniques managériales se sont largement développées et diffusées. La chaire se veut surtout un espace de rencontres et d'échanges entre ces chercheurs et le monde socioéconomique : travailleurs, managers, DRH, syndicalistes, acteurs publics...

La collection «Savoirs Partagés» est pensée, dans cet esprit, comme un dispositif de diffusion, pour la mettre en discussion, de la connaissance scientifique. Chacun des numéros se saisit d'un enjeu et se propose de synthétiser les résultats mis en avant dans les travaux de terrain. Nous faisons ainsi le pari que cette connaissance peut former un socle à partir duquel mettre en débat les pratiques actuelles et en imaginer, voire expérimenter, de nouvelles. Grâce au soutien de l'IPSI, l'Institut pour le Progrès Social dans l'Industrie, il est possible de «libérer» cette connaissance pour la mettre à disposition du plus grand nombre. Que ses membres en soient vivement remerciés.

SOMMAIRE

1. Contexte page 9

2. Des institutions ambivalentes entre contraintes et ressources page 10

2.1 Gouvernance : structurer les décisions
et le contrôle page 12

2.2 Dialogue social : un cadre institué,
des pratiques situées page 15

3. Trois tensions structurantes page 19

3.1 Définir ce qui compte : commensuration, pluralité
des valeurs et conflits de réalité page 19

3.2 Répartir contraintes et latitudes d'action :
localisation de l'aléa, contrôle de l'information
et pouvoir d'inflexion page 21

3.3 Stabiliser le futur ou préserver l'adaptabilité :
promesses, plans, découplages page 22

4. Implications et conclusion page 24

INTRODUCTION

La financiarisation, la complexité croissante des structures organisationnelles, l'essor des chaînes de valeur transnationales ou encore la multiplication des obligations en matière de transparence, de vigilance et de conformité redéfinissent la nature même des risques auxquels les organisations sont exposées. Dans ce contexte, gouvernance et dialogue social sont souvent traités comme des domaines étanches : d'un côté, la stratégie et le contrôle (« l'amont ») ; de l'autre, le traitement des conséquences sociales (« l'aval »).

Cet article propose de rompre avec cette dichotomie. Il part du postulat que gouvernance et dialogue social gagnent à être analysés conjointement comme des dispositifs à la fois concurrents et complémentaires de gestion de l'incertitude. Les décisions prises aux niveaux hiérarchiques supérieurs ne « *descendent* » jamais mécaniquement : pour devenir effectives, elles doivent être interprétées, traduites et stabilisées¹. Ce processus implique de traiter deux types

¹ Voir par exemple : Czrniawska, B., & Sevón G. (Eds.) (1996). *Translating Organizational Change*. De Gruyter.

d'incertitudes : une incertitude substantive (que faut-il faire ?) et une incertitude procédurale (qui décide ? qui supporte le risque résiduel en cas d'échec ?).

L'argument central est le suivant : l'articulation entre gouvernance et dialogue social forme une arène où se joue la répartition de ces incertitudes entre acteurs. Dans ce texte, on entend par incertitude non seulement un déficit d'information (incertitude «*technique*»), mais aussi une incertitude stratégique, produite ou entretenue par des acteurs interdépendants qui cherchent à peser sur le cours d'une décision (et donc sur le futur qu'elle rend possible). Ainsi, l'incertitude dont il est question ici n'est pas l'incertitude «*au sens large*», mais celle qui porte sur les décisions organisationnelles : leur contenu, leurs modalités d'adoption et leur capacité à être appliquées sont susceptibles de varier. Cela influence ce qui compte, ce qui sera effectivement fait, ce qui pourra être ajusté et qui supportera les conséquences.

Les approches dominantes de la gouvernance tendent souvent à réduire l'incertitude pour les propriétaires et les dirigeants en la convertissant en risques calculables (objectifs, *reporting*, dispositifs d'alignement, contraintes budgétaires) ou en l'externalisant sur le corps social. Elles fixent des droits, des priorités et des procédures, mais elles ne stabilisent pas entièrement ce qui est discutabile, négociable ou ajustable : elles laissent ouvertes des zones d'interprétation, de latitude et de contestation. Le dialogue social, lui, travaille cette incertitude comme une matière première : selon les rapports de force, il peut servir à valider ces transferts de risques (avec ou sans contrepartie), ou au contraire à les contester en «*ré-ouvrant*» les options fermées par la gouvernance (clarifier, sécuriser, obtenir des garanties).

Après avoir rappelé des éléments structurants du contexte et présenté l'origine de l'ambivalence des notions de gouvernance et de dialogue social, cet article propose d'examiner trois tensions structurantes de leur articulation : définir ce qui compte (contribution et valeur), déterminer qui peut infléchir une décision et quand (contraintes et

latitudes d'action) et articuler stabilité des orientations et adaptation aux situations (formel et réel). L'enjeu n'est pas fonctionnel (trouver le «*bon*» dialogue pour la «*bonne*» gouvernance), mais de chercher à comprendre comment des acteurs dotés de ressources inégales interagissent pour définir quelles incertitudes sont légitimes.

1. CONTEXTE

Plusieurs évolutions structurelles modifient la nature même de l'incertitude organisationnelle. D'abord, l'intensification des exigences financières² et réglementaires³. Dans de nombreux secteurs, les décisions sont de plus en plus encadrées par des objectifs financiers à court terme, par des indicateurs standardisés, par des normes comptables et des obligations de *reporting*, y compris extra-financier. Ces exigences influencent les choix en matières d'emploi, d'organisation du travail, d'investissement ou de restructuration. Elles ont également pour effet de définir les marges de négociation⁴. En d'autres termes, ces dispositifs visent à réduire l'incertitude pour certains acteurs (investisseurs, propriétaires, directions) en stabilisant des critères de performance et des horizons de décision. Mais ce mouvement s'accompagne souvent d'un déplacement de l'incertitude vers d'autres dimensions de l'organisation : emploi, charge de travail, soutenabilité des transformations, marges locales d'ajustement. Il contribue à brouiller ce qui est réellement négociable, adaptable ou fixé d'avance, créant des zones d'incertitude qui deviennent elles-mêmes des enjeux de pouvoir et d'interprétation. Lorsqu'elle épouse ces contours, la gouvernance opère souvent comme un vase communicant : l'incertitude évacuée de la sphère financière est reportée sur l'organisation productive.

² Van der Zwan, N. (2014). *Making sense of financialization*. *Socio-Economic Review*, 12(1), 99-129.

³ Barry, M. & Wilkinson, A. (2019). *Regulation, deregulation or re-regulation? The changing regulative framework for HRM*. In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell & D. Lepak (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (2nd ed., pp. 65-81). SAGE.

⁴ Baccaro, L., & Howell, C. (2017). *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations since the 1970s*. Cambridge University Press.

Ensuite, la complexification des structures d'entreprise⁵. La montée en puissance des groupes, des holdings, des filiales, des réseaux de sous-traitance ou de franchises accentue la séparation entre les lieux où se décident les orientations et ceux où elles sont mises en œuvre. Une même décision de réorganisation (réduction de coûts, ajustement d'effectifs, nouveau *business model*, externalisation, réallocation d'investissements) peut ainsi être déployée dans des contextes réglementaires, d'activité et sociaux très différents, y compris au sein d'un même pays. Cette distance renforce le rôle des échelons intermédiaires et des managers de proximité comme traducteurs des décisions, mais elle multiplie aussi les incertitudes quant aux marges d'adaptation réelles, à la responsabilité des choix et à la capacité des acteurs locaux à infléchir des orientations définies ailleurs. Identifier le véritable interlocuteur - celui qui détient le pouvoir de lever l'incertitude - devient une épreuve. Cette complexité brouille la responsabilité : qui est comptable des conséquences d'une décision ?

Troisièmement, la recomposition des collectifs de travail et des modalités de représentation des salariés⁶, qui transforment l'exposition au risque. La multiplication et l'hybridation des statuts (salariés permanents, intérimaires, sous-traitants, indépendants), le développement du télétravail ou des formes de travail en mode projet, les réformes des IRP (en France, la mise en place des CSE) transforment les bases sur lesquelles se construisent la représentation collective et le dialogue social. Les instances doivent articuler des enjeux de plus en plus variés⁷, parfois au-delà du périmètre juridique de l'employeur, notamment lorsqu'une portion significative du travail est effectuée par des salariés d'autres entreprises, par des sous-traitants ou par des

⁵ Doellgast, V., Bidwell, M., & Colvin, A. J. S. (2021). *New directions in employment relations theory: understanding fragmentation, identity, and legitimacy*. *ILR Review*, 74(3), 555-579.

⁶ Johnstone, S., & Ackers, P. (Eds.) (2015). *Finding a Voice at Work? New Perspectives on Employment Relations*. Oxford University Press.

⁷ Müller, T., Vandaele, K., & Waddington, J. (Eds.) (2019). *Collective Bargaining in Europe. Towards an Endgame*. ETUI.

indépendants intégrés aux processus productifs. Cette fragmentation⁸ fragilise la construction d'intérêts collectifs stables et déplace une partie des incertitudes (sur la responsabilité, la protection ou la capacité d'action) hors des cadres traditionnels du dialogue social. La construction d'un intérêt commun, et donc d'une capacité à peser sur la répartition de l'incertitude, en devient plus ardue. Là où le collectif servait historiquement de « tampon » absorbant les chocs individuels, les nouvelles configurations tendent à individualiser l'exposition à l'incertitude.

Enfin, la montée en visibilité des enjeux de « *gouvernance responsable*⁹ ». Les débats et obligations éventuelles sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la finalité de l'organisation, la participation des salariés ou encore la prise en compte des « *parties prenantes* » externes conduisent certaines entreprises à afficher de nouvelles ambitions en matière de dialogue avec les travailleurs. Mais la manière dont ces engagements se traduisent dans les décisions effectives reste contrastée : de nombreux travaux sur la RSE et la marque employeur montrent que les déclarations d'intention servent parfois davantage à construire une image légitime qu'à redistribuer réellement le pouvoir de discussion ou de décision¹⁰.

2. DES INSTITUTIONS AMBIVALENTES ENTRE CONTRAINTES ET RESSOURCES

Les notions de gouvernance et de dialogue social recouvrent des réalités hétérogènes : elles renvoient à des modèles concurrents, à des acteurs légitimes définis différemment selon les approches et à des

⁸ Doellgast et al., op. cit.

⁹ Benn, S. (2012). *Governance for sustainability*. In T. Clarke & D. Branson (Eds.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (pp. 612-627). SAGE.

¹⁰ Voir par exemple : Collier, J., Esteban, R. (2007). *Corporate social responsibility and employee commitment*. *Business Ethics*, 16(1), 19-33 ; Gloser, S., & Morsing, M. (2020). *Helpful hypocrisy? Investigating 'double-talk' and irony in CSR marketing communications*. *Journal of Business Research*, 114, 363-375.

pratiques très variables selon les secteurs, les trajectoires historiques et les configurations institutionnelles. Cette pluralité entretient une incertitude pratique quant à ce qui est « *décidable* », ce qui est discutable, la portée d'une règle ou d'un indicateur, la responsabilité des arbitrages et les conséquences attendues pour le travail. Dans les organisations, ces zones d'incertitude ne sont pas uniquement subies : elles constituent aussi un espace d'action, car elles permettent aux acteurs, en fonction des ressources dont ils disposent, d'interpréter les règles, de cadrer les problèmes, de contrôler l'information et de peser sur les décisions¹¹.

2.1 GOUVERNANCE : STRUCTURER LES DÉCISIONS ET LE CONTRÔLE

De manière générale, la gouvernance désigne la manière dont une organisation détermine qui décide de quoi, selon quelles règles et avec quelles responsabilités¹². Mais la multiplicité de ses « *modèles* » et autres « *régimes* » génère également une grande pluralité quant à ses acteurs, ses finalités et ses moyens. Cette pluralité importe, car elle configure différemment les horizons temporels, les critères de valeur et les marges de contestation.

Dans la littérature économique et financière, la gouvernance est d'abord une articulation de droits, notamment les droits de contrôle et les droits résiduels¹³. L'entreprise peut alors être décrite comme un ensemble de contrats, explicites ou implicites, conclus entre différents agents (salariés, actionnaires, dirigeants, clients, fournisseurs, etc.). Ces contrats convergent vers une entité juridique abstraite, la société, ce qui permet de simplifier les relations et de concentrer les responsabilités. Dans ce

¹¹ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

¹² Clarke, T., & Branson, D. (2012). *Corporate governance – An emerging discipline?* In T. Clarke & D. Branson (Eds.), *The SAGE Handbook of Corporate Governance* (pp. 1–35). SAGE.

¹³ Voir par exemple : Jensen, M. C. (2000). *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press

cadre, les droits de contrôle sont généralement attribués à ceux qui portent le risque résiduel : ceux dont la rémunération dépend de ce qui reste une fois les engagements honorés. Cette logique tend à privilégier un critère central pour trancher l'incertitude : la valeur financière et sa maximisation, qui devient la référence dominante pour hiérarchiser les priorités et discipliner les décisions. Cette logique conçoit l'incertitude comme un risque à minimiser par le contrat et la mesure. L'objectif est d'aligner les comportements sur la création de valeur financière, au moyen de systèmes d'incitation et de contrôle (*KPIs, stock-options, reporting*). Ici, la gouvernance tente de convertir l'incertitude en un risque calculable. Ce qui ne peut être mis en équation ni garanti (l'engagement des salariés, la paix sociale, la résilience opérationnelle) est souvent traité comme une externalité.

Une deuxième manière d'aborder la gouvernance consiste à considérer l'entreprise comme insérée dans un réseau d'interdépendances : salariés, syndicats, clients, fournisseurs, communautés locales, autorités publiques, etc. Dans cette perspective, dite partenariale (*stakeholders*), la gouvernance vise à organiser, arbitrer et mettre en cohérence les intérêts d'acteurs multiples afin de rendre les décisions soutenables au-delà du seul critère actionnarial¹⁴. Elle repose sur l'idée que ceux qui supportent effectivement les conséquences des décisions devraient disposer d'une capacité (variable mais réelle) à orienter les choix de l'organisation. Cette approche reconnaît que l'incertitude ne peut être entièrement dissoute par le calcul, car les intérêts des parties prenantes sont divergents. La gouvernance est ici conçue comme un système de médiation des incertitudes.

Enfin, la perspective dite de *stewardship*¹⁵ analyse les situations dans lesquelles dirigeants et managers ne sont pas principalement mus

¹⁴ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

¹⁵ Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

par la maximisation de leur intérêt individuel, mais par la recherche du succès collectif et la réalisation des objectifs organisationnels. Ce modèle suppose que, dans certaines configurations psychologiques et organisationnelles (dont un exemple type est celui des entreprises familiales¹⁶), les individus trouvent davantage de satisfaction dans l'accomplissement de finalités collectives que dans l'accumulation de gains personnels. La gouvernance a alors pour vocation première de créer les conditions matérielles et intellectuelles permettant à ces comportements de s'exprimer : autonomie décisionnelle, structures responsabilisantes, relations fondées sur la confiance, articulation fine de la responsabilité et du pouvoir. Dans cette logique, la gouvernance parie sur l'internalisation de l'incertitude par les acteurs¹⁷ : au lieu de contrôler par la discipline, l'engagement organisationnel permet l'incorporation de la contrainte¹⁸.

Ces conceptions portent des définitions différentes de ce qui « compte » pour l'organisation, de ce qui peut justifier une décision et de qui doit pouvoir influencer sur ses orientations. Leur coexistence (et parfois leur superposition) au sein des entreprises contemporaines explique pourquoi la gouvernance est un objet fondamentalement pluriel et contesté¹⁹. En pratique, elle façonne, mais sans les déterminer mécaniquement, des paramètres essentiels de la vie organisationnelle : l'horizon temporel dans lequel les décisions sont prises (court/long terme) ; les critères de valeur mobilisés ; la place accordée aux niveaux locaux dans l'interprétation et l'adaptation des orientations ; le statut des salariés et de leurs représentants dans la discussion des projets, les restructurations, l'emploi, le travail ; les marges de manœuvre accordées

¹⁶ Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Socioemotional wealth in family firms*. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

¹⁷ Ouchi, W. G. (1980). *Markets, bureaucracies, and clans*. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.

¹⁸ Voir par exemple : Vallejo, M. C. (2009). *The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory*. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379–390.

¹⁹ Carney, M., Gedajlovic, E., & Sur, S. (2011). *Corporate governance and stakeholder conflict*. *Journal of Management & Governance*, 15(3), 483–507.

aux unités et aux collectifs pour ajuster des décisions à des contraintes réelles. Ce faisant, elle crée parfois des injonctions paradoxales (par exemple : demander de l'autonomie/*stewardship* tout en imposant un *reporting* financier strict/agence).

2.2 DIALOGUE SOCIAL : UN CADRE INSTITUÉ, DES PRATIQUES SITUÉES

Au sens de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), il désigne « *tout type de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre ou parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale*²⁰ ». Il encadre la manière dont certaines décisions organisationnelles peuvent être discutées, contestées ou négociées. Cette définition en souligne le caractère pluriel et son ancrage dans des dispositifs formalisés. Il s'appuie sur une architecture juridique et organisationnelle qui structure l'accès à l'information, les droits de consultation et de négociation, ainsi que les modalités de représentation collective. L'observation empirique montre, ici aussi, une grande diversité de modalités concrètes : le dialogue social est structuré par des règles officielles mais prend forme dans des configurations où se mêlent procédures, pratiques d'interprétation et jeux d'acteurs. Sous des règles identiques, les mêmes procédures peuvent produire des effets très différents.

En ce sens, le dialogue social peut constituer un contrepoids institutionnel à certaines formes de gouvernance : là où la gouvernance organise la répartition des droits à décider, le dialogue social organise ou limite la possibilité d'intervenir sur ces décisions. Mais cette articulation n'est pas automatique. La définition de l'OIT, très englobante, masque le fait que le dialogue social n'est pas une catégorie neutre, mais renvoie

²⁰ Organisation internationale du travail. Dialogue social et tripartisme. <https://www.ilo.org/fr/themes-et-secteurs/dialogue-social-et-tripartisme>

à une conception particulière de la relation d'emploi et de l'entreprise²¹. Ainsi, il est incompatible avec une perspective « *unitariste* », pour laquelle l'entreprise forme une communauté d'intérêts homogène où le conflit est anormal, voire illégitime ; et tout aussi incompatible avec un cadre de référence « *radical* » qui le tient pour un dévoiement de la lutte au profit de l'acceptation des conditions de reproduction du statu quo. À l'inverse, les traditions « *pluralistes* » considèrent que le conflit est non seulement inévitable, mais constitutif de la coopération ; le dialogue social apparaît alors comme une infrastructure indispensable pour organiser des rapports de force et permettre l'expression de points de vue incompatibles mais interdépendants. Ce clivage se retrouve dans les pratiques : dispositif protecteur pour les uns, preuve de lourdeur ou de formalisme superflu pour les autres. À cette divergence s'ajoute la variété des conceptions nationales et sectorielles de la représentation collective : selon les configurations institutionnelles, les droits d'information, de consultation ou de négociation n'ont ni la même portée ni les mêmes effets. Ainsi, loin d'être une catégorie stable, le dialogue social est lui aussi un objet contesté : sa finalité, ses acteurs légitimes et son périmètre font l'objet de visions concurrentes.

La rencontre entre gouvernance et dialogue social est en outre structurée par une asymétrie fondamentale de pouvoir face à l'incertitude. Les détenteurs du capital disposent souvent d'un « *pouvoir de sortie* » (désinvestissement, délocalisation) qui constitue l'arme absolue de création d'incertitude. Les salariés, eux, peuvent exercer des droits d'expression et de participation (*voix*), ancrés dans une situation d'emploi localisée. Le dialogue social peut donc être considéré comme un outil, parmi d'autres, permettant d'éventuellement capter et de fixer une contrepartie face à un capital mobile²². Les

²¹ Budd, J. W., & Bhavé, D. (2008). *Values, ideologies, and frames of reference in industrial relations*. In P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito, & E. Heery (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (pp. 92–112). SAGE.

²² Batt, R. (2018). *The financial model of the firm, the 'future of work', and employment relations*. In A. Wilkinson, T. Dundon, J. Donaghey & A. J. S. Colvin (Eds.), *The Routledge Companion to Employment Relations* (pp. 465–479). Routledge.

transformations contemporaines de la gouvernance accentuent les pressions sur les collectifs de travail tout en réduisant souvent la capacité des organisations à tenir leurs promesses de reconnaissance ou de réciprocité²³. Cela fragilise les compromis sur lesquels repose la coopération quotidienne et peut nourrir une défiance diffuse, ce qui rend plus incertaines les possibilités d'un « *dialogue* » à proprement parler²⁴. Dans certains contextes, les dispositifs participatifs servent à élargir les espaces de discussion ; dans d'autres, ils fonctionnent comme des mécanismes de contournement ou de neutralisation des acteurs de la représentation des salariés, notamment syndicaux²⁵. Lorsque des priorités se standardisent, lorsque les centres de décision s'éloignent du travail, ou lorsque des dispositifs convertissent l'incertitude en métriques et en procédures, le dialogue social peut devenir un lieu où se joue la portée réelle de ces orientations : que signifie un indicateur, quels arbitrages sont possibles, quelles garanties peuvent être obtenues, quelles conséquences sont jugées acceptables. Selon les contextes, les dispositifs participatifs peuvent élargir les espaces de discussion ; ils peuvent aussi fonctionner comme des mécanismes de neutralisation, d'individualisation ou de contournement de la représentation collective. L'enjeu n'est pas seulement « *plus ou moins de dialogue* », mais quelles incertitudes sont mises sur la table, lesquelles sont exclues et qui a la capacité de les rendre visibles.

À cela s'ajoute un mouvement historique de longue durée, dans lequel la figure de la « *démocratie au travail* » a souvent été marginalisée au profit d'une idéologie managériale centrée sur l'autorité du dirigeant, la compétence technique et la protection des prérogatives de gestion²⁶.

²³ Thompson, P. (2003). *Disconnected capitalism: Or why employers can't keep their side of the bargain*. *Work, Employment & Society*, 17(2), 359–378.

²⁴ Gouzoulis, G., Galanis, G., & Iliopoulos, P. (Takis). (2024). Financialisation, shareholder value orientation, and the decline of trade union membership in the EU. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 30(2), 161–179.

²⁵ Gall, C. (2010). *Labour union responses to participation in employing organizations*. In A. Wilkinson, P. J. Gollan & M. Marchington (Eds.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (pp. 361–382). Oxford University Press.

²⁶ Hyman, R. (2016). *The very idea of democracy at work*. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22(1), 11–24.

Les organisations sont pensées comme des entités devant, avant tout, rester maîtrisables par ceux qui portent le risque économique. Dans ce cadre, le dialogue social peut apparaître comme une concession, un correctif ou un espace toléré tant qu'il ne remet pas en cause les orientations jugées stratégiques. Lorsque les collectifs syndicaux se fragilisent sous l'effet de transformations économiques ou institutionnelles²⁷, cette dynamique s'accroît : la participation devient plus individuelle, plus instrumentale, et le dialogue social perd une partie de son ancrage collectif²⁸.

Ainsi, le dialogue social ne peut être réduit à une procédure uniforme. Il intervient précisément là où les décisions organisationnelles produisent ou laissent subsister des incertitudes : sur les priorités, les marges d'adaptation, le calendrier, les responsabilités et les conséquences pour le travail. Dans l'entreprise, les pratiques de dialogue social peuvent ainsi remplir trois fonctions distinctes par rapport à l'incertitude²⁹ :

- Réduire l'incertitude (fonction de sécurisation) : obtenir des garanties sur l'emploi, codifier des règles de mobilité, fixer des salaires. Ici, le dialogue social complète la gouvernance en stabilisant le corps social.
- Redistribuer l'incertitude (fonction de contestation) : lorsque la gouvernance tente de transférer un risque de marché vers les salariés (par exemple : modulation du temps de travail), le dialogue social peut bloquer ce transfert ou en exiger une contrepartie. Il s'agit de refuser le statut de « *variable d'ajustement* ».
- Produire de l'incertitude stratégique (fonction de levier) : par la menace de conflit, la rétention d'information ou le refus de signer, les représentants des salariés peuvent réintroduire de l'incertitude dans les plans managériaux pour forcer la réouverture d'une décision.

²⁷ Vandaele, K. (2019). *Bleak Prospects. Mapping Trade Union Membership in Europe since 2000*. ETUI.

²⁸ Dundon, T. & Rafferty, A. (2018). *The (potential) demise of HRM? Human Resource Management Journal*, 28(3), 377–391.

²⁹ Pour une analyse proche, voir : Helfen, M., & Sydow, J. (2013). *Negotiating as institutional work: The case of labour standards and international framework agreements*. *Organization Studies*, 34(8), 1073–1098.

3. TROIS TENSIONS STRUCTURANTES

Gouvernance et dialogue social sont ainsi des dispositifs ambivalents, à la fois contraignants et mobilisables comme ressources. Dans cette perspective, les tensions ci-dessous désignent des points de friction récurrents où se cristallise la question de savoir qui peut définir quelles incertitudes comptent, à quel moment et à qui elles sont finalement imputées.

3.1 DÉFINIR CE QUI COMPTE : COMMENSURATION, PLURALITÉ DES VALEURS ET CONFLITS DE RÉALITÉ

Toute organisation doit définir « *ce qui compte* » : ce qui doit être produit, évalué, préservé. Mais cette définition n'est jamais entièrement stabilisée : elle résulte d'un accord provisoire entre l'organisation et les acteurs qui la constituent et l'entourent, un accord négocié et parfois contesté quant à ce que l'entreprise est censée faire, à la manière dont elle doit le faire et aux critères jugés légitimes pour en apprécier les résultats³⁰.

La première tension porte ainsi sur la définition de la valeur ; autrement dit, sur ce qui doit être rendu comparable, pilotable et justifiable. Elle se noue autour de la technologie de pouvoir qu'est la commensuration³¹. Pour gouverner à distance des entités hétérogènes, la gouvernance financière doit transformer des qualités distinctes (le savoir-faire d'une équipe, la fiabilité d'un processus, la fidélité d'un client) en une métrique commune (EBITDA, ROCE). Ce processus n'est pas seulement une traduction, mais une opération de réduction de l'incertitude par abstraction du contexte. En détachant la valeur de son ancrage local pour la rendre circulaire dans les tableaux de *reporting*, la gouvernance produit une « *vérité* » chiffrée qui invisibilise les conditions réelles de sa

³⁰ Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.

³¹ Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (1998). *Commensuration as social process*. *Annual Review of Sociology*, 24, 313–343.

production. L'effet mécanique est une asymétrie d'attention : ce qui est mesuré devient l'unique réalité gérable, reléguant ce qui résiste au chiffre - la qualité du travail, la coopération tacite, l'usure des corps - dans une zone d'ombre organisationnelle, traitée comme une externalité non pertinente. Cela participe, plus largement, de cette « *gouvernance par les nombres* » où l'évaluation chiffrée tend à devenir l'argument ultime de légitimité³².

Mais cette stabilisation est intrinsèquement incomplète : le travail produit et mobilise des formes de valeur qui résistent à la mise en équation (qualité, sécurité, fiabilité, continuité, soutenabilité des rythmes, transmission des savoirs, maintien de collectifs capables d'absorber les aléas). Comme le soulignent les théories du procès de travail, le contrat de travail est incomplet : il achète une disponibilité (force de travail) mais ne garantit pas le résultat (travail réel). Dans ce cadre, la relation d'emploi repose sur un échange fondamentalement indéterminé³³ : un salaire défini à l'avance contre une contribution qui, elle, ne peut jamais être entièrement spécifiée. La question de la « *juste rémunération pour une juste journée de travail* » ne possède pas de réponse objective et universelle. Elle dépend de jugements situés, de comparaisons implicites, de conventions professionnelles et d'attentes souvent divergentes entre salariés, managers et dirigeants. Deux difficultés en découlent. D'une part, la contribution est difficile à mesurer : l'effort, l'attention, la compétence ou la qualité ne se laissent pas réduire aisément à des indicateurs simples³⁴. D'autre part, elle est difficile à évaluer de manière concordante en raison de critères de justice³⁵ et de justification³⁶ potentiellement divergents (équité

³² Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.

³³ Voir par exemple : Richbell, S. & Wood, G. (2009). *Reward management*. In E. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human Resource Management. A Critical Approach* (pp. 208–221). Routledge.

³⁴ Motowildo, S. J., & Kell, H.J. (2012). *Job performance*. In I. Weiner, N.W. Schmitt and S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology* (2nd ed., pp. 82–103). Wiley

³⁵ Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage.

³⁶ Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Callimard.

procédurale, reconnaissance symbolique, partage des gains, respect des règles du métier) qui rendent tout accord potentiel fragile et exposé à des contestations.

L'intersection gouvernance–dialogue social est l'un des lieux où cette pluralité peut être rendue discutable : il peut servir à rouvrir l'interprétation de la performance, en réintroduisant des incertitudes qualitatives que les chiffres tendent à fermer. À l'inverse, il peut aussi se limiter à traiter les conséquences d'une définition de la valeur déjà fixée ailleurs, ce qui revient, en pratique, à organiser la mise en œuvre d'une hiérarchie implicite des critères. Le point crucial est que la question n'est pas seulement « *quels indicateurs ?* », mais qui contrôle les opérations de commensuration, qui choisit ce qui est rendu visible et comparable, et qui supporte ensuite les effets de cette visibilité sélective.

3.2 RÉPARTIR CONTRAINTES ET LATITUDES D'ACTION : LOCALISATION DE L'ALÉA, CONTRÔLE DE L'INFORMATION ET POUVOIR D'INFLEXION

La deuxième tension concerne la localisation du risque résiduel. Dans la théorie classique de l'agence, le risque est censé être assumé par l'actionnaire (le créancier résiduel). Or, l'observation des organisations complexes révèle qu'une inversion de cette logique est possible : certaines architectures de gouvernance opèrent une disjonction entre le pouvoir de décision (centralisé, financier) et la responsabilité des aléas (localisée, sociale). En centralisant la stratégie tout en décentralisant l'opérationnel (filialisation, *business units* autonomes, sous-traitance), la gouvernance crée des « *écluses* » institutionnelles. Ces structures permettent au centre de capter la valeur tout en bloquant la remontée des risques. La décision stratégique est « *hors sol* », protégée par l'écran de la personnalité morale ou de l'éloignement géographique, tandis que l'incertitude de sa mise en œuvre (faisabilité technique, volatilité

des commandes, climat social) est intégralement délestée sur les échelons locaux. Ces derniers se retrouvent en position d'absorbateurs de chocs, contraints de concilier des injonctions contradictoires (faire mieux avec moins) sous peine de sanctions.

Dans ces circonstances, le dialogue social peut intervenir comme outil de traçabilité des responsabilités. L'une de ses fonctions stratégiques peut consister à tenter de recoupler les niveaux structurels. Par exemple, l'usage du droit d'alerte³⁷ ou de l'expertise économique³⁸ peut atténuer l'asymétrie d'information pour démontrer que les objectifs fixés sont incompatibles avec les moyens alloués, ce qui transforme une impossibilité locale en un risque juridique ou réputationnel pour le groupe. Par la coordination inter-sites ou transnationale³⁹, les organisations syndicales peuvent contourner l'écran des directions locales pour forcer le véritable détenteur du pouvoir économique à s'asseoir à la table.

3.3 STABILISER LE FUTUR OU PRÉSERVER L'ADAPTABILITÉ : PROMESSES, PLANS, DÉCOUPLAGES

La troisième tension est temporelle : elle oppose la logique de la promesse financière à celle de l'aléa productif. La gouvernance contemporaine opère par une «*futurisation*» de la valeur : pour sécuriser les investisseurs, elle doit vendre une trajectoire de croissance crédible (le *business plan*, la guidance boursière). Ce faisant, elle propose une version relativement verrouillée du futur à atteindre, par la voie d'un contrat de performance qui transforme une incertitude de marché en une obligation de résultat pour l'organisation. Dans certains cas,

³⁷ Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who blows the whistle on corporate fraud? *The Journal of Finance*, 65(6), 2213–2253.

³⁸ Freeman, R., & Lazear, E. (1995). An economic analysis of works councils. In J. Rogers & W. Streeck (Eds.), *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (pp. 27–50), University of Chicago Press.

³⁹ Hogan, J., Nolan, P., & Grieco, M. (2010). Unions, technologies of coordination, and the changing contours of globally distributed power. *Labor History*, 51(1), 29–40.

cette promesse exerce une violence performative sur le réel : puisque le résultat est déjà vendu, le processus de travail doit s'y conformer, quels que soient les aléas. Face à cette rigidité du prescrit, le travail est souvent d'une nature plus stochastique : il est fait et se fait à partir d'événements, d'apprentissages et de régulations situées.

Ainsi, cette tension ne réside pas tant dans l'opposition classique entre stabilité et changement que dans une asymétrie de réversibilité. Le dialogue social peut ici devenir un espace de «*test*» des promesses organisationnelles, en exposant l'écart entre futur prescrit et futur praticable. Les approches processuelles de la stratégie insistent sur le fait qu'elle est une activité située, faite d'ajustements, de cadrages, de révisions et de luttes d'attention, plutôt qu'un objet stable que l'on déploie⁴⁰. Dans un registre voisin, l'approche attentionnelle met en lumière que les dispositifs organisationnels et de gouvernance structurent ce qui est vu, traité comme prioritaire ; et suivi dans le temps⁴¹.

En conséquence, la rencontre entre gouvernance et dialogue social peut prendre la forme de la répartition de droits d'amendement. Le dialogue social (en particulier par la dynamique entre négociation et conflit) est souvent le seul espace institutionnel capable de contester l'infaillibilité du Plan. En faisant remonter les «*signaux faibles*» du terrain (risques psychosociaux, impasses techniques, rejet client), les représentants des salariés peuvent tenter de réintroduire de l'incertitude dans un scénario que la gouvernance voudrait certain ; il fonctionne alors comme un mécanisme de révision qui permet d'acter que les hypothèses initiales sont caduques et de renégocier les objectifs (décaler un projet, réviser un budget, embaucher). Il redonne de la plasticité à l'organisation. Mais il peut aussi être cantonné à un rôle d'accompagnement, se bornant à gérer les conséquences sociales d'un plan «*non négociable*».

⁴⁰ Hendry, J. (2000). *Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–977.

⁴¹ Ocasio, W. (1997). *Toward an attention-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 18, 187–206.

4. IMPLICATIONS ET CONCLUSION

Cet article propose une relecture de la rencontre entre gouvernance et dialogue social comme une arène où se jouent la définition, le déplacement et la prise en charge de l'incertitude attachée à des décisions organisationnelles. Le constat de départ est celui de l'ambivalence de la gouvernance et du dialogue social. Ils sont encadrés par des institutions (droits, procédures, obligations) mais restent sous-déterminés quant à leurs finalités, leurs objets et leurs modalités d'usage ; ils peuvent donc être activés de façons très différentes selon les acteurs, les ressources et les configurations organisationnelles. Ainsi, l'articulation entre gouvernance et dialogue social ouvre des arènes où se discutent non seulement les règles, mais aussi leur interprétation, leur finalité et leur portée concrète. Ce point de rencontre constitue un lieu central où se jouent la répartition des incertitudes, la définition de ce qui peut être sécurisé, déplacé ou laissé ouvert, et la capacité des acteurs à transformer des orientations générales en ressources d'action, d'ajustement ou de contestation.

Cette ambivalence a une conséquence analytique importante : la rencontre gouvernance–dialogue social ne se laisse pas décrire comme un mécanisme produisant partout les mêmes effets « *prévisibles* ». Ce qui est observable, en revanche, ce sont des opérations récurrentes : des acteurs cherchent à fermer ou rouvrir l'interprétation d'une situation, à stabiliser ce qui doit compter, à fixer ce qui est négociable, et à déterminer qui supportera les conséquences des décisions. Autrement dit, l'intersection entre gouvernance et dialogue social - qu'elle soit imposée par le droit (information-consultation, négociation) ou ouverte par les acteurs (discussions informelles, recours à l'expertise, mobilisation de procédures) - peut utilement être appréhendée sous l'angle de la maîtrise de l'incertitude, y compris lorsque les interactions sont pacifiées. Le texte présente, dans ce cadre, trois tensions

structurantes : ce qui compte (valeur et contribution), ce qui peut être infléchi (contraintes et latitudes d'action) et ce qui peut être ajusté dans le temps (stabilité des orientations et adaptation aux situations).

Cette grille de lecture a des implications pratiques immédiates pour les directions et participants des fonctions RH, comme pour les représentants des salariés. D'une part, elle conduit à relire de nombreux instruments de réduction de l'incertitude (contrôle, standardisation, *reporting*) comme des instruments de déplacement de l'incertitude : ce qui apparaît comme stabilisé dans un tableau de bord peut se reconstituer ailleurs, sous forme de coûts cachés, d'usure, d'absentéisme, de départs ou de conflictualité latente. D'autre part, elle permet d'envisager le dialogue social comme un dispositif de vigilance : un échange contradictoire peut rendre visibles des incertitudes non prises en compte par les instruments de pilotage (angles morts, risques à long terme, incohérences d'objectifs, etc.). Enfin, elle déplace la focale vers les opérations ordinaires de fabrique de la certitude. Une part des décisions les plus controversées s'appuie sur des hypothèses peu discutées (scénarios, productivité attendue, périmètres de comparaison, arbitrages implicites). Mettre ces hypothèses en débat, c'est agir sur la source de l'incertitude plutôt que sur ses seuls effets, et donc clarifier ce qui est réellement négociable.

Deux principales limites à cette approche méritent toutefois d'être explicitement mentionnées, pour éviter les contresens. D'une part, il est essentiel de ne pas réduire le pouvoir à la seule gestion de l'incertitude : si le contrôle de zones d'incertitude constitue bien une source majeure de pouvoir organisationnel, il s'articule aussi à des asymétries plus structurelles de ressources, de droit et de mobilité. D'autre part, dans certaines configurations, gouvernance et dialogue social se découplent des enjeux concrets et fonctionnent comme rituels de conformité ou de légitimation, sans prise réelle sur les décisions ni sur la répartition de

leurs conséquences. Toutes les situations ne se laissent pas interpréter comme une simple optimisation de la maîtrise de l'incertitude. Certaines orientations relèvent moins d'un traitement de l'aléa que d'un travail de cadrage : elles visent à définir ce qui comptera comme un « *problème* », ce qui relèvera du « *technique* » plutôt que du « *social* », et donc ce qui sera recevable dans l'arène du dialogue. Ici, l'incertitude n'est pas seulement déplacée ; elle est hiérarchisée et politiquement distribuée, en rendant certaines conséquences invisibles ou illégitimes. Dans ces circonstances, l'analyse doit expliciter le pouvoir de cadrage et de disqualification qui structure l'arène⁴³.

L'AUTEUR

MARC SALESINA

Marc Salesina est maître de conférences en sciences de gestion et du management à l'IAE Nancy *School of Management* (Université de Lorraine) et chercheur au CERFIGE. Ses recherches portent sur les relations professionnelles en entreprise, la gestion stratégique des RH, la gouvernance d'entreprise et leurs articulations.

⁴² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

⁴³ Lukes, S. (1974). *Power: A Radical View*. Palgrave Macmillan.

CAHIER N°- 3

Maîtriser l'incertitude

Marc Salesina

Gouvernance et dialogue social sont souvent traités comme deux domaines séparés : d'un côté, la stratégie et le contrôle ; de l'autre, la gestion des conséquences sociales. Pourtant, les décisions prises aux niveaux supérieurs ne deviennent effectives qu'après avoir été interprétées et traduites par les acteurs locaux, ce qui produit des zones d'incertitude dont la répartition constitue un enjeu central. Ce numéro de *Savoirs Partagés* propose de rompre avec cette dichotomie en analysant conjointement gouvernance et dialogue social comme des dispositifs concurrents et complémentaires de gestion de l'incertitude organisationnelle.

Le texte identifie trois tensions structurantes à leur intersection : la définition de ce qui compte (commensuration et conflits de valeur), la répartition des contraintes et des latitudes d'action (localisation de l'aléa et contrôle de l'information), et l'articulation entre la stabilisation du futur et la préservation de l'adaptabilité. Il montre que cette rencontre ne produit pas les mêmes effets partout et offre une grille de lecture utile aux directions, aux fonctions RH et aux représentants des salariés.



Transformation et Régulation
de la Relation de Travail
CHAIRE DE RECHERCHE

avec le soutien de l' **IPSI**