

# LE DIALOGUE SOCIAL : UNE COMPOSANTE OUBLIÉE DE LA PERFORMANCE DURABLE DES ENTREPRISES

**Benjamin BISCAFÉ**

Université de Lyon

UJML3, Iaelyon

Magellan, ISEOR

(France)

## RESUMÉ

Le développement durable est devenu une dimension incontournable de la gouvernance des entreprises, cependant la littérature académique nous enseigne que dans une approche intégrée de la performance, le point de vue des actionnaires demeure prépondérant par rapport aux contraintes objectifs-contraintes des autres parties prenantes. Ce travail exploratoire, qui s'appuie sur une recherche-intervention au sein d'une section syndicale, vise à mieux appréhender la contribution du dialogue social à la performance globale des entreprises et à mettre en exergue la nécessité de développer une ingénierie de dialogue social s'appuyant sur le management socio-économique.

**Mots-clés :** ingénierie du dialogue social, management socio-économique, parties prenantes, performance globale, syndicats.

## INTRODUCTION

« *Corporate sustainability is imperative for business today* », c'est en ces termes que l'initiative de développement durable des Nations Unies, Global Compact, répond à la question sur ce qu'est la responsabilité sociétale des entreprises. Et d'ajouter immédiatement que « *the connection between the bottom-line and a company's environmental, social and governance practices is becoming clear. The well-being of workers, communities and the planet is inextricably tied to the health of the business* »<sup>1</sup>.

C'est ce lien inextricable qui justifie, de façon directe ou indirecte, « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission des communautés européennes, 2001, p. 7). Il convient dès lors de retenir une définition large des parties prenantes : « any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who

---

<sup>1</sup> United Nations global compact guide to corporate sustainability (<https://www.unglobalcompact.org/library/1151>) consulté le 15 mai 2020.

is affected by the achievement of an organization's objectives » (Freeman et Reed, 1983, p. 91).

C'est sur cette base « *que s'est développé le concept de performance globale qui cherche à intégrer l'ensemble des attentes des parties prenantes* » (Travaillé et Naro, 2014, p. 55). Concept traduit en termes de pilotage et de reporting par « *an integrated or balanced representation of management control models, where it would lead to achieving a perfect balance or integration between the three economic, social and environmental dimensions of sustainable development* » (Travaillé et Naro, 2017, p. 176). Néanmoins, une abondante littérature a montré un certain déséquilibre entre la prise en compte du point de vue des actionnaires et les objectifs-contraintes des autres parties prenantes notamment du fait de la prédominance des indicateurs financiers dans le pilotage des entreprises aboutissant à un « *unbalanced scorecard* » (Brignall, 2002, p. 85).

La prise en compte des objectifs-contraintes de l'ensemble des parties prenantes passe par un dialogue entre gouvernance et parties prenantes. Notre objectif est ici d'explorer, sous l'angle de la performance globale, le dialogue établi entre représentants du personnel et direction d'entreprise au travers du dialogue social. Il convient immédiatement de souligner que « *les syndicats n'ont pas vocation à se substituer aux actionnaires, aux dirigeants ou aux parties prenantes externes à l'entreprise (clients ou donneurs d'ordre, territoires, collectivités territoriales...)*. Toutefois, ils sont pleinement légitimes à questionner le modèle environnemental, sociétal ou de gouvernance. Car la durabilité, l'avenir des entreprises et des emplois en dépend » (Brovelli et al., 2013, p. 16).

Dès lors, les syndicats apparaissent comme un acteur de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), à ce titre « *l'exemple du dialogue européen sur la RSE a montré notamment que les syndicats considéraient la RSE comme un sujet du dialogue social, alors que les ONG considèrent généralement le dialogue social comme étant inclus dans les problématiques de la RSE* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016, p. 51). De notre côté, nous réfutons l'idée que le dialogue social constitue en soi une problématique de la RSE, en revanche l'ingénierie du dialogue social l'est bel et bien.

Cette communication a ainsi pour but de mettre en exergue le lien trop souvent négligé entre vitalité du dialogue social et performance globale des entreprises et les enjeux considérables de l'éducation au dialogue social dans un pays comme la France marqué par une culture du conflit. Par ailleurs, à l'appui d'une recherche-intervention conduite au sein d'une section syndicale, il vise à présenter la contribution de la théorie socio-économique à l'ingénierie du dialogue social.

# 1 - RAPPEL SUR LA LITTÉRATURE RELATIVE À LA PERFORMANCE GLOBALE EN LIEN AVEC LE DIALOGUE SOCIAL

## 1.1. Performance globale et dialogue social

Sous un angle descriptif le dialogue social se définit « *comme incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale* » (Bureau international du travail, p. 2). Partant du principe qu'« *il est impossible d'obtenir une performance durable si l'entreprise n'intègre pas simultanément des considérations économiques et sociales* » (Savall et al., 2015), nous retiendrons une définition du dialogue social basée sur les finalités à savoir l'ensemble des interactions entre employeurs et représentants du personnel visant à une amélioration durable de la performance tant économique que sociale des entreprises.

Dès lors il convient de souligner sur la base de la Figure 1 que seules « *les stratégies partenariales et maximisatrices visent [...] à améliorer les résultats de l'entreprise pour en faire profiter les salariés en revendiquant ou non une modification des clés de répartition de la richesse ainsi créée* » (Biétry, 2012, p. 101).

		Action sur la répartition du profit entre capital et travail	
		NON	OUI
Action pour augmenter les résultats de l'entreprise	NON	Syndicat de « boutique »	Syndicats contestataires
	OUI	Syndicats partenariaux	Syndicats maximisateurs

Figure 1: Les stratégies syndicales (Biétry, 2012, p. 101)

Notre réflexion s'appuie donc sur ces stratégies mais l'ingénierie du dialogue social vise aussi à faire évoluer les syndicats adoptant des stratégies contestataires vers ces approches.

À ce stade nous n'avons fait qu'effleurer le troisième pilier de la performance globale à savoir l'environnement car « *les chercheurs qui se sont penchés [sur les formes de l'action syndicale en matière environnementale], en particulier au regard des relations industrielles, constatent une relation complexe, voire difficile, entre organisations syndicales et prise en compte des enjeux environnementaux* » (Brès et al., 2012, p. 87). Il est difficilement contestable que « *la mission des syndicats, historiquement liée à la défense de l'emploi, peut parfois sembler en contradiction avec la défense de l'environnement* » (Brès et al., 2012, p. 87), cependant nous considérons que la situation a très nettement évolué au cours des dernières années.

Au niveau des confédérations syndicales françaises, l'adhésion de la CFE-CGC au Global Compact évoqué dans l'introduction illustre bien cette prise de conscience. Le Président de cette confédération souligne d'ailleurs que « *l'avenir des*

*entreprises réside dans l'harmonie entre performance économique et durabilité sociétale et environnementale* » (CFE-CGC, 2020, p. 7). Il n'en reste pas moins, qu'au niveau des entreprises et des établissements « *la prise en compte des risques environnementaux majeurs reste un domaine encore peu maîtrisé par les syndicats, en dehors des risques industriels* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016, p. 50).

Au final, sur le plan environnemental nous pouvons conclure qu'à défaut de faire preuve de leadership comme cela est le cas sur la dimension sociale, les organisations syndicales constituent aujourd'hui un acteur pleinement conscient des enjeux de performance globale.

Travailler sur la littérature relative à la performance globale en lien avec le dialogue social implique de faire appel à différents domaines des sciences humaines en considérant que « *leurs apports doivent être confrontés plutôt qu'opposés ; [et qu'au final] ils s'enrichissent mutuellement.* » (Algan, 2011, p. 9). En l'espèce, cette approche nous conduit à faire état d'un déséquilibre significatif entre les apports de la sociologie avec notamment Rosanvallon, Reynaud et Boltanski, des sciences politiques avec Mouriaux et de l'histoire avec Le Crom ou encore Fombonne à ceux relativement limités des relations industrielles au sein des sciences de gestion.

À titre illustratif, nous pouvons souligner :

- Que la seule revue francophone de relations industrielles est une publication trimestrielle bilingue du département des relations industrielles de l'Université Laval ;
- Qu'il faut remonter à 2012 et la publication d'un numéro spécial sur les relations collectives de travail dans la revue @GRH pour trouver un article dédié à la thématique du dialogue social. Ce numéro spécial est complété d'un éditorial qui souligne que « *ce thème, qui connaît un essor beaucoup plus important de l'autre côté de l'Atlantique est pourtant d'actualité en France* » (Laroche et Le Flanchec, 2012, p. 7).

Cette approche pluridisciplinaire nous conduit à commencer par la sociologie et plus particulièrement la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud.

## **1.2. L'apport de la sociologie**

Les travaux de Jean-Daniel Reynaud apportent un éclairage important sur la capacité des acteurs au sein des organisations à modeler le système social. Nous pouvons considérer que « *le système des relations professionnelles n'est pas englobé par le système social, mais crée le système social ; ce système n'est pas gouverné par des normes et des valeurs extérieures, mais par les règles que ses acteurs inventent en permanence* » (de Terssac, 2012, p. 3).

La régulation qui se met en place au sein des organisations « *ne s'oppose pas au conflit, au contraire, elle en est la solution provisoire* » (Reynaud, 1979, p. 372). D'une façon générale les organisations syndicales jouent un rôle important dans l'établissement des régulations et comme le souligne Jean-Daniel Reynaud « *il*

*est très surprenant [...] qu'on ait aussi rarement, dans les théories de l'organisation, fait une place aux règles d'origine paritaire, aux effets de la consultation et de la négociation* » (Reynaud, 1979, p. 375).

À partir du moment où l'on considère - à juste titre - que les organisations syndicales sont des acteurs de la RSE, on voit bien le rôle qu'elles peuvent jouer au travers de la régulation conjointe dans la négociation, l'acceptation et la déclinaison opérationnelle d'objectifs qu'ils soient de nature économique, sociale ou environnementale.

### **1.3. L'apport des sciences économiques et de gestion**

#### 1.3.1. Les sciences économiques

Les sciences économiques abordent généralement le dialogue qu'il soit social ou entre parties prenantes, sous l'angle de la confiance, comme une composante de l'efficacité économique. *« L'importance sociale de la confiance interpersonnelle a été soulignée pour la première fois parmi les économistes par Kenneth Arrow [1974], pour qui la confiance est une "institution invisible" parmi d'autres "principes d'éthique et de moralité" qui ne transitent pas par le système de prix (et ne peuvent donc être achetés), font difficilement l'objet d'une contractualisation et dont la portée économique et politique est pourtant considérable* » (Éloi, 2019, p. 13). Plus concrètement, *« la défiance est susceptible de réduire l'efficacité du fonctionnement de l'ensemble des secteurs de l'économie. [...] il est possible de pallier le déficit de confiance spontanée grâce à des règles formelles. Mais leur mise en œuvre est coûteuse. La défiance agit en ce sens comme une véritable taxe sociale sur l'activité économique* » (Algan, 2011, p. 11). Au final, *« la notion de confiance est à la fois une valeur, une composante doctrinale et un levier opérationnel pour accroître la performance* » (Savall et al., 2015, p. 45), à ce titre elle favorise la performance globale des entreprises.

#### 1.3.2. Les sciences de gestion

Dans le champ de la gestion, les travaux de Laroche *« renforce l'idée selon laquelle ce n'est pas la présence syndicale en soi qui affecte la performance de l'entreprise mais plutôt la dynamique relationnelle entre les partenaires sociaux* » (Laroche, 2002, p. 442). *« L'explication nous est fournie par la "théorie pluraliste" selon laquelle le syndicalisme joue un rôle bénéfique de médiation entre les intérêts divergents, de négociation des conditions acceptables du changement, d'alerte au sujet de la dégradation des conditions de travail, de diffusion des meilleures pratiques de travail, etc. »* (Biétry, 2012, p. 105). De fait, le dialogue social *« est un facteur de cohésion, de stabilité et, partant, d'efficacité économique, en particulier lorsque la mondialisation et la financiarisation créent des difficultés incontestables : les bonnes parades ne peuvent venir qu'en concertation entre employeurs et salariés* » (Aurelli et Gautier, 2006, p. 10).

#### 1.3.3. L'apport du management socio-économique

Toujours dans le champ de la gestion nous allons nous intéresser au management socio-économique car il *« repose sur l'hypothèse que la performance durable d'une entreprise dépend à la fois de sa performance sociale, c'est-à-dire la*

*satisfaction des salariés et des parties prenantes, et de sa performance économique* » (Cappelletti et al., 2018, p. 75). En termes de méthodologie le management socio-économique repose sur une approche participative couplant des entretiens individuels ou collectifs et l'exploitation de données quantitatives telles que le taux de rebut, l'absentéisme par service. Les entretiens permettent de « repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe (ou sous efficacité) » (Cappelletti et al., 2018, p. 77). L'exploitation des données quantitatives permet d'évaluer les coûts cachés « au travers le coût des conséquences des dysfonctionnements appelées "actes de régulation" » (Cappelletti et al., 2018, p. 77). Le tableau à double entrée de la Figure 2 révèle les zones de comptabilité où, pour revenir à notre définition initiale du dialogue social, une amélioration durable de la performance tant économique que sociale est possible.

	sursalaires	surtemps	surconsommations	non-productions	non-crédation de potentiel	risques
absentéisme						
accident du travail						
rotation du personnel						
défauts de qualité						
écarts de productivité directe						

Figure 2: Modèle général de calcul des coûts cachés (Cappelletti et al., 2018, p. 77)

En des termes syndicaux, il s'agit « du grain à moudre » d'André Bergeron<sup>2</sup> si nécessaire à la négociation. En ce sens, l'amélioration de la performance économique (dimension Profit du modèle Triple P) dégage des marges de manœuvre pour financer des actions à l'attention des salariés telles que des formations ou des augmentations de salaire (dimension People du modèle Triple P) mais aussi l'innovation ou des investissements favorisant une utilisation optimale de l'énergie (dimension Planet du modèle Triple P).

Au terme de ce rappel sur la littérature, il apparaît que l'impact du dialogue social constitue une composante de la performance globale des entreprises quelque peu négligée par les sciences de gestion. Du côté des praticiens, nous constatons une volonté affichée d'aller vers plus de dialogue social et une réelle prise en compte

---

<sup>2</sup> André Bergeron était secrétaire général de la confédération Force Ouvrière de 1963 à 1989.

des enjeux comme en atteste une tribune du cercle européen des DRH<sup>3</sup> soulignant qu'en tant que « *praticiens au quotidien de ce dialogue économique et social, [nous] pensons que ce dialogue est un moteur et non un frein et que sa qualité est une des conditions de la performance globale de l'entreprise* » (Le cercle des DRH européens, 2017).

Nous faisons donc l'hypothèse implicite que « *les décalages entre discours et pratiques de responsabilité sociétale des organisations (RSO) apparaissent alors comme l'expression d'un besoin d'apprentissage* » (Gond, 2014, p. 10) et partant du constat qu'« *en première approximation c'est l'intendance qui commande et non les volontés des dirigeants* » (Berry, 1983, p. 42) nous allons nous intéresser plus spécifiquement à l'ingénierie du dialogue social.

## **2 - TERRAIN, MÉTHODOLOGIE, FORMALISATION DU CHANGEMENT ET DISCUSSION**

Après avoir présenté le terrain de notre recherche ainsi que la méthodologie, nous formaliserons le changement recherché au travers cette recherche-intervention. Cette formalisation est le résultat d'une démarche abductive faite d'allers-retours entre la littérature académique et le terrain.

### **2.1. Présentation de la recherche et du terrain**

Le terrain de notre recherche est relativement atypique puisqu'il s'agit d'une section syndicale implantée au sein d'une entreprise de tout premier plan de la chimie française. Cette section syndicale bénéficie d'une bonne implantation au sein de l'établissement et d'une représentativité solide lui octroyant la possibilité de signer seule des accords d'établissement. Par ailleurs elle est rattachée à un syndicat catégoriel de l'encadrement *i.e.* ayant vocation à représenter les salariés du deuxième et troisième collèges<sup>4</sup>. Il convient de souligner que la quasi-totalité des effectifs de cet établissement tertiaire relève de ces collèges au sens du code du travail. Il nous semble ici utile de rappeler que selon les calculs de la DARES (Pignoni, 2016) ce sont les professions intermédiaires, ce qui correspond peu ou prou au deuxième collège, qui sont les plus syndiquées et les cadres (troisième collège) les moins syndiqués dans le secteur marchand et associatif.

Notre recherche-intervention, dont nous préciserons les aspects méthodologiques et le positionnement épistémologique dans la section suivante, vise à mettre en œuvre une stratégie de développement syndical. Ce développement syndical vise à renforcer la légitimité des représentants du personnel au-delà de la représentativité légale d'ores et déjà acquise. L'association de la légitimité au sens sociologique et de la représentativité légale a pour finalité ultime de positionner la section syndicale comme une partie prenante incontournable et d'instaurer un dialogue social exigeant. Nous considérons qu'un dialogue social exigeant n'est

---

<sup>3</sup> Le Cercle des DRH Européens est un réseau de cercles nationaux de DRH ou ex-DRH visant à 1) Partager les bonnes pratiques et les innovations, 2) Être la voix de la communauté RH Européenne dans les débats publics (<https://european-hrd-circle.org/>).

<sup>4</sup> Le deuxième collège correspond aux techniciens, agents de maîtrise et assimilés et le troisième collège aux ingénieurs et cadres.

pas en contradiction avec les stratégies syndicales partenariales ou maximisatrices présentées à la Figure 1. L'objet de cette recherche-intervention est donc de transformer de l'intérieur cette section syndicale, à l'aide d'une approche socio-économique afin de favoriser le dialogue social et *in fine* la performance globale de l'entreprise.

Il convient tout de même de souligner que cette transformation recherchée ne constitue en rien un nouveau positionnement comme en atteste le slogan adopté par cette organisation syndicale au niveau de l'entreprise : « *servir les salariés sans desservir l'entreprise* » mais plutôt un alignement entre les orientations stratégiques et l'opérationnel. Cette conviction d'un nécessaire équilibre entre performance économique et sociale se retrouve bien dans les propos d'un Président de syndicat régional statuant que « *sans entreprise, il n'y a plus de salariés* ».

Au terme de cette brève présentation du terrain et de l'objet de la recherche-intervention, il convient de préciser les aspects méthodologiques.

## **2.2. Méthodologie de la recherche**

Notre recherche s'inscrit dans le courant de la recherche engagée (engaged scholarship) au sens de Van de Ven et Johnson (2006) et s'appuie sur le cadre méthodologique de recherche-intervention à visée transformative. Cette recherche présente cependant une particularité par rapport au cadre standard de la recherche-intervention qualimétrique où « *l'intervenant-chercheur est impliqué dans un projet organisationnel, sans abandonner son identité académique, son éthique et son projet de recherche.* » (Savall *et al.*, 2019, p. 151), dans la mesure où le rôle d'intervenant-chercheur est ici occupé par un praticien-chercheur.

Nous définissons le praticien-chercheur comme « *un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel [et dont] la double identité [praticien et chercheur] est revendiquée, sans que l'une des deux ne prenne le pas sur l'autre* » (Lavergne, 2007, p. 28). Ce statut de membre à part entière de l'organisation fait que « *being an insider action researcher means walking a thin line as insider-outsider attempting to avoid the pitfalls of both. A pure insider is too caught up in the action to practice reflexivity and a pure outsider is not close enough to understand what is really going on* » (Guerre, 2002, p. 333).

La position de praticien se traduit par une affiliation syndicale, une fonction de représentant du personnel ainsi qu'une participation active à la vie de la section syndicale. La position de chercheur se traduit par l'appartenance à un laboratoire de recherche, la mise en place de mécanisme de distanciation afin de favoriser la réflexivité et le partage avec la communauté scientifique des connaissances co-produites avec les acteurs de l'organisation syndicale. L'objet n'est pas ici de décrire les mécanismes de distanciation mis en place par le chercheur, il est cependant intéressant de souligner que la casquette de chercheur passe très vite au second plan permettant ainsi au praticien-chercheur d'entrer dans l'intimité des organisations.



C'est fort de cette connaissance intime de l'organisation étudiée que sont réalisées « *la formalisation et la contextualisation du changement* » (Cappelletti, 2010, p. 7). Il convient de rappeler que notre recherche-intervention est à visée transformative et qu'en ce sens « *elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à préparer des changements futurs.* » (Cappelletti, 2010, p. 7) C'est donc dans le prolongement du cadre méthodologique que nous allons formaliser et contextualiser le changement recherché en vue d'améliorer le dialogue social au sein de l'entreprise et par extension la performance globale de l'entreprise.

### **2.3. Formalisation et contextualisation du changement recherche**

#### **2.3.1. Description des phénomènes observés**

Les conflits sociaux qui émaillent notre actualité, mais aussi les réformes successives du Code du travail, nous permettent de dresser le constat qu'il n'existe pas de main invisible pour guider les employeurs et les représentants du personnel sur la voie du dialogue social. Ce constat souligne la nécessité de mettre en place une véritable ingénierie du dialogue social construite autour d'une finalité partagée par les partenaires sociaux à savoir celle de l'amélioration durable de la performance tant économique que sociale des entreprises.

En ce sens, le dialogue social n'est pas la négation d'intérêts contradictoires à court terme entre les parties prenantes au sein de l'entreprise, mais le *modus operandi* de résolution de ces tensions. Dans cette perspective, « *concilier les points de vue ou même avoir des "désaccords constructifs" sur une réforme peut ainsi impliquer que chacun change d'avis sur des questions essentielles dans son univers de référence ce qui demande généralement du temps et des procédures de travail adaptées* » (Berry, 1983, p. 24). Dès lors, « *il faut en finir avec les postures et la surenchère qui torpillent toutes les chances d'aboutir* » (Savall et al., 2015, p. 48) en s'appuyant sur un dialogue défini comme « *une recherche en commun par communications contradictoires, d'une proposition jugée vraie ou d'une proposition jugée juste par deux interlocuteurs qui acceptent des critères compatibles de vérités et de justice* » (Perroux, 1963, XXXI).

L'absence de dialogue social ou sa faible intensité est préjudiciable à la performance globale des entreprises, en raison des dysfonctionnements et des coûts cachés que cela entraîne. Le principe de contingence générique appliqué par de l'ISEOR<sup>5</sup> a permis de valider que « *tous les acteurs ont un énorme pouvoir économique informel de destruction de valeur, lorsque leurs projets ne sont pas pris en compte ni négociés* » (Savall et al., 2015, p. 109). L'absence de dialogue avec l'ensemble des acteurs de l'organisation sur la stratégie, les projets mais aussi les conditions de travail, ne permet pas d'apporter de solutions aux dysfonctionnements et contribue à maintenir les coûts cachés à un niveau élevé. Partant de ce constat, « *l'esprit de négociation est vital pour la démocratie non-électorale en entreprise qui ne se matérialise que par le dialogue quotidien*

---

<sup>5</sup> Depuis 1974, l'ISEOR a conduit au travers son programme de recherche, l'observation approfondie et longitudinale de près de 2 000 entreprises et organisations, de tout secteur d'activité et de taille très variée autant en France qu'à l'étranger.

*permettant de recueillir des avis mais en aucun cas la prise de décision finale qui n'appartient qu'à l'instance supérieure* » (Savall et al., 2015, p. 147).

Il convient dès lors d'interpréter ces observations issues du terrain avant d'émettre des recommandations managériales.

### 2.3.2. Interprétation des observations

En matière explicative nous faisons l'hypothèse que les managers et les membres de la gouvernance ne sont pas conscients de l'importance des coûts cachés et de la contribution du dialogue social à la réduction des coûts cachés. La prise en compte de l'ampleur des coûts cachés liés aux dysfonctionnements, associée à la capacité à proposer des solutions innovantes issues du terrain, est de nature à repositionner les syndicats au sein des organisations. D'une manière générale, les syndicats sont trop souvent renvoyés à leur dimension de pompiers du social et de contrôle de l'application des lois et règlements. Rôles plutôt offensifs et donc peu susceptibles de découler sur un climat propice au dialogue social. De la même façon que les fonctions des directions des ressources humaines ne se limitent à l'établissement des fiches de paie, les fonctions des syndicats ne se limitent pas à la défense des salariés en difficulté.

Nous pouvons illustrer le propos en nous appuyant sur le livre vert de la Commission des communautés européennes qui n'évoque les syndicats qu'à trois reprises et uniquement dans des situations liées au respect des droits fondamentaux des salariés ou dans des fonctions de contrôle : « *pour ce qui est des droits de l'homme, une vérification continue de l'application et du respect des codes de conduite est nécessaire. [...] La surveillance, qui doit faire participer les parties prenantes, telles que les pouvoirs publics, les syndicats et les ONG, est importante pour garantir la crédibilité des codes de conduite* » (Commission des communautés européennes, 2001, p. 16).

Implicitement avec le repositionnement des syndicats au sein des organisations nous réfutons l'opposition entre l'intérêt à long terme des actionnaires et celui des salariés dans la mesure où autant les salariés que les actionnaires ont intérêt à la réduction des dysfonctionnements :

- Les salariés gagnent en satisfaction par la réduction des actes de régulation et d'autre part ils contribuent à générer ce « *grain à moudre* » si précieux pour les négociations notamment salariales ;
- Les actionnaires tirent profit d'une forme d'excellence opérationnelle liée à la réduction des dysfonctionnements. Nous rappelons que la valorisation des entreprises se base sur des anticipations de résultats et donc que toute création de potentiel devrait logiquement jouer favorablement sur la valorisation de l'entreprise.

Nous ajoutons une hypothèse indiquant que les entreprises qui ont su établir un dialogue social de tel sorte que la négociation ne soit pas « *un processus abandonné aux seuls "rapports de forces", où une partie impose son point de vue à une autre* » (Miné, 2017), devraient être plus à même d'engager un dialogue constructif avec les autres parties prenantes.

Il convient dès lors de traduire ces observations et leur interprétation en recommandations managériales.

### 2.3.3. Recommandations managériales

Nous considérons qu'il est possible de développer le dialogue social en transformant le rôle des syndicats et des managers. Cette transformation doit s'appuyer sur des innovations managériales telles que le management socio-économique. Du fait de sa dimension participative, le management socio-économique peut être utilisé comme une méthode d'ingénierie du dialogue social. L'ordonnance n°2005-722 du 29 juin 2005 relative à la banque publique d'investissement (BPI) modifiée en 2019 va d'ailleurs dans ce sens en élargissant le champ de ses financements aux innovations managériales.

La transformation du rôle des syndicats et des managers peut s'appuyer sur une dialectique de conflits-coopération portant sur la réduction de coûts cachés clairement identifiés et quantifiés. Les objectifs de réduction des coûts cachés constituent dès lors un « *dialogue [qui] se déroule autour d'un projet mobilisateur ayant fait l'objet d'une étude préalable* » (Savall et al., 2015, p. 36). L'amélioration durable de la performance tant économique que sociale de l'entreprise passe par une coopération entre le management et les salariés.

Sur un plan managérial il convient cependant d'acter que « *nous vivons dans un monde complexe et changeant où l'innovation permanente est essentielle. Cela suppose des interactions constantes entre les acteurs sociaux pour dépister les problèmes à temps, encourager les initiatives, formuler des réponses qui tiennent compte des situations spécifiques. Cela ne peut se faire sans la participation de tous les acteurs concernés* » (Crozier, 2009, p. 164–165). Cette indispensable participation de l'ensemble des acteurs doit aussi se matérialiser dans les pratiques de management. Aujourd'hui encore « *most existing approaches to management control are based on a biased assumption that a minimum negotiation is needed. Evidence of the existence of huge amounts of hidden costs stemming from poor negotiation practices demonstrate the need to overhaul traditional approaches to management control as they result in poor economic development and lack of sustainable results* » (Voyant et al., 2017, p. 232).

Sur un plan syndical, les représentants du personnel sont dans l'erreur quand ils laissent un audit socio-économique « *se dérouler sans s'y opposer, et même en l'encourageant discrètement, malgré des positions officielles vigilantes en ce qui concerne la défense des systèmes de classification* » (Bonnet et Beck, 2010, p. 146). Les représentants du personnel devraient au contraire soutenir ouvertement ce type d'audit et y prendre un rôle actif.

## 2.4. Discussion

L'objectif principal de cette communication est de positionner le dialogue social comme une composante de la performance globale des entreprises. Alors que de nombreuses études ont questionné le lien entre la présence d'organisations syndicales et la performance économique de l'organisation, l'élargissement du spectre de la performance aux dimensions sociales et environnementales tend à épuiser le débat. Les organisations syndicales en tant que parties prenantes

primaires tendent à influencer significativement la performance des entreprises tout particulièrement sur le plan économique et social. Comme nous l'avons vu la situation est plus contrastée sur le plan environnemental.

Ce faisant, nous cherchons à attirer l'attention de la communauté académique des sciences de gestion sur l'actualité de ce thème. Les ordonnances dites Macron de l'été 2017 réforment en profondeur les modalités du dialogue social et élargissent significativement le champ de la négociation au niveau des entreprises. Dans le même état d'esprit, la loi PACTE de 2019 renforce la présence des salariés dans les conseils d'administrations et revisite les modalités de désignation et de vote des administrateurs représentant les salariés actionnaires.

Cet article vise aussi à souligner la contribution de l'approche systémique du management socio-économique au développement d'une ingénierie du dialogue social.

## CONCLUSION

L'objet de cet article n'est pas de faire du dialogue social l'alpha et l'oméga de la performance globale, mais de mettre en lumière une composante trop souvent sous-estimée. C'est notamment le cas lorsqu'on compare les performances industrielles de l'Allemagne et de la France. Dans une tribune publiée dans Le Monde, Armand Hatchuel rappelle comment la codétermination (Mitbestimmung) « a résisté jusqu'ici à la pression de la corporate governance, fondée sur le primat de l'actionnaire » (Hatchuel, 2012).

L'exemple allemand n'est bien évidemment pas transposable à la France notamment pour des raisons historiques, cependant les résultats des dernières élections professionnelles montrent que la situation évolue. En positionnant la CFDT comme première organisation syndicale de France, les salariés démontrent leur volonté de privilégier le dialogue social au conflit.

Il convient de garder à l'esprit que la démocratie sociale française impose aux entreprises une présence syndicale, avec les coûts associés, dès lors que des salariés se portent volontaires. Employeurs et organisations syndicales font face à un choix :

- Pratiquer un dialogue social stérile et destructeur de valeur ;
- S'engager sur la voie de la coopération avec la volonté d'établir un dialogue constructif, créateur de performance durable.

Les premiers résultats de notre recherche-intervention mettent en exergue les difficultés à s'engager dans cette deuxième voie mais aussi le rôle du management socio-économique qui « par son insistance sur les dialogues de proximité, cherche à mieux intégrer la minorité au processus de décision dans le cadre d'une démocratie collaborative et participative » (Savall et al., 2015, p. 146). Nos travaux soulignent aussi la nécessité pour les sciences de gestion d'investir ce champ et de contribuer activement à l'ingénierie du dialogue social avec comme ambition de contribuer à la performance globale des entreprises.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Algan Y. (2011). « 1. Pour relancer la croissance, apprenons à nous faire confiance », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 10, n° 2, p. 9–24.
- Aurelli P. et Gautier J. (2006). « Consolider le dialogue social. Avis et rapport du Conseil économique et social ».
- Berry M. (1983). « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ».
- Biétry F. (2012). « Les syndicats français sont contre-productifs : faisons-les disparaître ! », *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Sponem S. et Pezet A. (éds.), La Découverte, Paris (Cahiers libres), p. 97–109.
- Boltanski L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*, les Éditions de Minuit, Paris (Le Sens commun).
- Bonnet M. et Beck E. (2010). « Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie », *Management & Avenir*, vol. 38, n° 8, p. 138–150.
- Brès L., Raufflet E., Dionne G. et Ménard I. (2012). « Les formes d'action syndicale en matière environnementale », *Économie et Solidarités*, vol. 42, n° 1-2, p. 85–104.
- Brignall S. (2002). « The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique », *Performance measurement and management*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management (éd.), p. 85–92.
- Brovelli L., Drago X. et Moliné E. (2013). « Responsabilité et performance des organisations. 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) », *Rapport public au Gouvernement*.
- Bureau international du travail. *Dialogue social. À la recherche d'une voix commune*.  
Disponible : <https://www.ilo.org/public/french/dialogue/download/brochuref.pdf>, consulté le 8 février 2020.
- Cappelletti L. (2010). « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ? », *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice.
- Cappelletti L., Voyant O. et Savall H. (2018). « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, vol. 2, n° 2, p. 71–91.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2016). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte (Repères).
- CFE-CGC (2020). « Communication On Engagement - Global Compact ».
- Commission des communautés européennes (2001). « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert », Bruxelles.
- Crozier M. (2009). « Jeux des acteurs et dynamique du changement », *La sociologie*, Molénat X. (éd.), Editions Sciences Humaines, p. 163–169.
- de Terssac G. (2012). « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Revue Interventions économiques*, vol. 45.
- Éloi L. (2019). *Économie de la confiance*, La Découverte (Repères).
- Fombonne J. (2001). *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Vuibert, Paris.

- Freeman R.E. et Reed D.L. (1983). « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, XXV, n° 3.
- Gond J.-P. (2014). « Introduction générale. La Responsabilité Sociale Organisationnelle : reconsidérer les relations dynamiques entre discours et pratiques de responsabilité sociale », *La responsabilité sociétale des organisations - Des discours aux pratiques ?*, Travaillé D., Gond J.-P. et Bayle E. (éds.), Vuibert.
- Guerre D.W. de (2002). « Doing action research in one's own organization. An ongoing conversation over time », *Systemic Practice and Action Research*, vol. 15, n° 4, p. 331–349.
- Laroche P. (2002). *L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises. Proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français*, Université Nancy, IAE.
- Laroche P. et Le Flanchec A. (2012). « Éditorial », *@GRH*, vol. 2, p. 7–9.
- Lavergne C. de (2007). « La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative », *Actes du colloque "Bilan et perspectives de la recherche qualitative"*, Association pour la recherche qualitative (éd.) (Hors série - numéro 3), p. 28–43.
- Le cercle des DRH européens (2017). « Les ordonnances ne permettront un progrès collectif que si tous les acteurs de l'entreprise s'en saisissent », Tribune, *Le Monde*, 3 novembre 2017.
- Le Crom J.-P. (1995). *Syndicats, nous voilà ! Vichy et le corporatisme*, Éd. de l'Atelier, Paris (Patrimoine).
- Miné M. (2017). « Après les ordonnances travail, vers quel « dialogue social » dans les entreprises », *The conversation*, 10 octobre 2017.
- Mouriaux R. (2013). *Le syndicalisme en France depuis 1945*, La Découverte, Paris.
- Perroux F. (1963). « Dialectiques et socialisation. Préface », *Karl Marx. Œuvres - Économie I*, Rubel M. (éd.), Bibliothèque de la Pléiade, Gallimard, Paris, p. IX–LII.
- Pignoni M.T. (2016). « La syndicalisation en France. Des salariés deux plus syndiqués dans la fonction publique », 025.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 3e édition, Armand Colin, Paris (Collection U. Série Sociologie).
- Reynaud J.-D. (1979). « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 2, p. 367–376.
- Rosanvallon P. (1988). *La question syndicale*, Hachette.
- Savall H., Péron M., Zardet V. et Bonnet M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*, EMS Management & Société.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M. et Cappelletti L. (2019). « Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique », *Revue française de gestion*, vol. 284, n° 7, p. 149–169.
- Travaillé D. et Naro G. (2017). « Management control facing the challenges of overall performance », *Society and Business Review*, vol. 12, n° 2, p. 175–199.
- Travaillé D. et Naro G. (2014). « Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question(s) », *La responsabilité sociétale des organisations - Des discours aux pratiques ?*, Travaillé D., Gond J.-P. et Bayle E. (éds.), Vuibert, p. 55–74.

Van de Ven A.H. et Johnson P.E. (2006). « Knowledge for theory and practice », *Academy of management review*, vol. 31, n° 4, p. 802–821.

Voyant O., Bonnet M., Tabchoury P. et Datry F. (2017). « Contribution of the socio-economic management control to steering balanced and sustainable company overall performance », *Society and Business Review*, vol. 12, n° 2, p. 216–234.