

PROJET : **IMPACT LAB**

C1 - Le renouveau du dialogue social

Dans un contexte de transformation et de collectifs de travail fragilisés, comment le dialogue social peut-il dépasser son rôle réglementaire pour devenir un levier vivant d'engagement, de régulation et d'innovation sociale ?

Année 2025/2026

Campus : Paris

Mentors : Isabelle Morin, Florence Dechelette, Karine Thiery, Sébastien Bourbier, Jean-François Brévinion

Sommaire

CONTEXTE	3
PARTIE I : COMPRENDRE LE DIALOGUE SOCIAL	4
PARTIE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET ENSEIGNEMENTS THÉORIQUES.....	6
PARTIE III : NOTRE DÉMARCHE	10
PARTIE IV : LA PLATEFORME DIALOGUESOCIAL+	12
PARTIE V — BÉNÉFICES ET IMPACT SOCIÉTAL.....	22
CONCLUSION	23
BIBLIOGRAPHIE	24
ANNEXES.....	25

CONTEXTE

Au départ de notre réflexion, une problématique centrale s'est imposée à nous :

Dans un contexte de transformation et de collectifs fragilisés, comment le dialogue social peut-il dépasser son rôle réglementaire pour devenir un levier vivant d'engagement, de régulation et d'innovation sociale ?

Cette problématique traduit d'une situation que beaucoup d'entreprises rencontrent aujourd'hui. Le dialogue social peut être, très souvent, vu comme un élément éloigné ou réservé aux experts. De plus, les évolutions de travail demandent à ce que ce dialogue social soit plus accessible et mobilisateur pour chaque collaborateurs.

Nous avons donc décidé de comprendre et travailler plus précisément cette problématique, afin que le dialogue social soit plus lisible et accessible pour chacun. La multiplication des outils numériques et leur utilisation dans les entreprises ont pour conséquence de fragmenter l'information sociale. Elle est plus difficile à comprendre, à lire et par conséquent peut exclure certains salariés en raison de ce manque de visibilité. Tous les collaborateurs, mais aussi les instances représentatives du personnel (IRP) et les équipes des ressources humaines se retrouvent face à un dialogue social qui est flou, complexe à comprendre et à suivre. Cela ne permet pas une bonne appropriation.

C'est pour cette raison que notre travail est centré sur une idée forte. Il faut centraliser le dialogue social, le rendre plus visible, compréhensible, simple et vivant. Ce changement va pouvoir s'opérer grâce à des outils numériques interactifs qui seront hybrides et innovants. Cette centralisation va permettre de transformer le dialogue social en un dispositif clair, accessible et engageant pour l'ensemble des acteurs. Cela va aussi permettre de redonner du sens à cette instance.

PARTIE I : Comprendre le dialogue social

Définition et rôle du dialogue social

De nos jours, en France, le dialogue social joue un rôle essentiel dans la vie des entreprises. Il permet de rassembler employeurs, salariés et représentants pour engager des discussions, des consultations et des négociations. Les thèmes abordés lors de ces échanges touchent au travail, à l'organisation de l'entreprise et aux conditions d'emploi. Ce dialogue est encadré par une législation précise, organisée autour d'instances représentatives du personnel, de négociations collectives et d'obligations d'information et de consultation. Cependant, pour que le dialogue social soit effectif, plusieurs acteurs doivent intervenir : la direction, les ressources humaines, le comité social et économique (CSE), les représentants syndicaux ainsi que les salariés eux-mêmes. La direction des entreprises et les équipes des ressources humaines sont responsables de la bonne organisation de ce dialogue.

La direction des entreprises et les équipes ressources humaines pilotent et veillent à la bonne organisation de ce dialogue. Elles vont animer et mener les négociations, la diffusion d'information et la mise en œuvre des accords internes. Quant aux IRP et aux organisations syndicales, elles portent la voix des salariés afin que chacune des parties composant l'entreprise soient représentées. De plus, ces deux acteurs vont faire remonter les besoins terrain et vont participer aux négociations collectives. Quant au CSE, il est l'instance principale du dialogue social au sein d'une entreprise, en termes d'information, de consultation et de conditions de travail.

Toutefois, il n'est pas possible de résumer le dialogue social en une obligation réglementaire. Il doit être utilisé comme un outil de régulation des relations professionnelles, permettant de prévenir les conflits, les tensions, mais aussi d'accompagner les changements et de mettre en place des compromis entre les intérêts de chacun des acteurs. Il doit nourrir la cohésion sociale, garantir un climat de confiance et améliorer la qualité des relations de travail.

Dans un contexte où l'environnement économique et organisationnel bougent sans cesse, le dialogue social est un véritable levier d'accompagnement des transformations du travail. Il joue un rôle dans l'entretien de l'engagement collectif.

Un dialogue social en mutation

Aujourd'hui, le dialogue social évolue sans cesse car est confronté à un monde du travail qui est profondément transformé fréquemment. Face à la digitalisation, à l'hybridation des modes de travail, les réorganisations, ou encore à l'évolution des attentes des salariés, les entreprises doivent s'adapter et évoluer sans cesse. A cela s'ajoute l'évolution numérique qui est venue fortement bousculer les modes de communication et occupent une place importante et centrale dans les entreprises. Cette digitalisation vient directement impacter les relations sociales puisque les échanges sont de plus en plus rapides et de plus en plus nombreux. Cette proximité et rapidité des informations ont pour conséquence que chacun des acteurs veulent y accéder rapidement. Toutefois, toute cette évolution du numérique et de la

communication se retrouve confrontée à une limite. Cela crée une surcharge d'informations et rend certains contenus sociaux plus difficiles à comprendre.

Avec l'apparition du télétravail, des organisations des entreprises en multi-sites et l'hybridation du travail, les collectifs de travail se fragilisent. Du fait que les salariés soient dispersés géographiquement, ils ont de moins en moins l'occasion d'échanger de manière informelle entre eux. Par conséquent, il devient complexe de maintenir un dialogue social vivant et accessible. Il s'agit d'un véritable enjeu. Pourtant il est primordial de le sauvegarder car il permet de préserver le lien collectif au sein des entreprises et de garantir le sentiment d'appartenance des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise.

Les salariés ont aussi des attentes qui évoluent. Ils recherchent davantage de transparence, de clarté, mais aussi de participation aux décisions. Ils souhaitent se sentir plus concernés et écoutés par la direction. Pour cela, ils souhaitent accéder facilement et rapidement à l'information. Il est donc nécessaire que le dialogue social soit ouvert à tous, et plus uniquement aux experts. Il faut aussi qu'il soit compris par l'ensemble des collaborateurs et des acteurs pour qu'ils puissent se l'approprier.

Enfin, les nombreuses transformations et évolutions qu'ont vécu les entreprises, comme les réorganisations, l'évolution des métiers, l'importance de la qualité de vie au travail qui a grandi, ainsi que l'intégration des nouvelles technologies viennent impacter fortement tout le fonctionnement du dialogue social. Par conséquent, il est nécessaire qu'il accompagne les changements et renforce les échanges entre acteurs.

Il est donc plus que nécessaire qu'il évolue vers un fonctionnement plus accessible, pédagogique et participatif.

PARTIE II : Revue de littérature et enseignements théoriques

Un dialogue social historiquement ancré dans une logique réglementaire

Depuis longtemps, le dialogue social en France, qui occupe une place importante dans le fonctionnement des entreprises, est structuré autour d'un cadre juridique institutionnel qui est composé de différentes instances représentatives du personnel (IRP). Depuis 2017, il compte également le Comité social et économique. La création de ce CSE a eu pour objectif de simplifier et centraliser les échanges entre les employeurs et les représentants du personnel, en regroupant les anciennes délégations du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT. Cela leur permet de pouvoir discuter de manière régulière que ce soit des orientations stratégiques de l'entreprise, de la situation économique et financière, mais aussi de la politique sociale de l'entreprise, des conditions de travail et de l'emploi. Pourtant, aujourd'hui, le dialogue social n'est pas aussi bien perçu et vécu que ce qui était souhaité à l'origine.

Toutefois, cette réforme n'a pas été suffisante pour transformer profondément la culture du dialogue social. Arnaud Mias et Paul Tainturier affirment, par ailleurs, dans L'analyse organisationnelle du dialogue social, en 2022, que le dialogue social fonctionne autour de routines institutionnelles, grâce à des échanges formalisés, répétitifs et avec de très faibles transformations. Cela signifie que dans un grand nombre d'entreprises, le dialogue social se limite et tend à devenir uniquement procédural. Il répond uniquement aux obligations légales. Il s'est enfermé dans une stricte conformité réglementaire et ne parvient plus à traiter des enjeux humains et organisationnels des entreprises, ce pour quoi il a été créé initialement.

Le baromètre Syndex-Ifo de 2025 complète ce constat en démontrant que les représentants du personnel attribuent la note de 5,3/10 au dialogue social, contre 7,8/10 du côté de la direction. Ce décalage de notation démontre une perception différente du dialogue social au sein des entreprises. La direction constate un cadre structuré et fonctionnel, alors que les élus, quant à eux, dénoncent un manque de moyens, de temps et une surcharge de travail. Cela a un impact sur le dialogue social car il s'appauvrit. Par conséquent, la simple réalisation de ces obligations légales limite la capacité du dialogue social à évoluer et à traiter les sujets tels que la transformation du travail et des conditions d'exercice. Le dialogue social est de plus en plus déconnecté de la réalité terrain des collaborateurs.

Des transformations du travail qui fragilisent les collectifs

Parallèlement à cette limite du dialogue social, les conditions de travail continuent d'évoluer avec l'apparition de nouvelles façons de travailler comme la digitalisation, le télétravail ou encore l'intelligence artificielle. Cette multiplication de changements contribue au détachement des collectifs, des collaborateurs, des directions et des représentants du personnel.

La crise sanitaire de la Covid-19 a également été un des acteurs principaux de cette accélération de l'érosion du dialogue social. Dans le chapitre 6 de l'ouvrage L'analyse organisationnelle du dialogue social, publié en 2022, Pauline de Becdelièvre et Vincent Pasquier affirment que l'apparition du télétravail a réduit les interactions informelles, affaiblit la communication non verbale entre collaborateurs. Il a aussi fragilisé les dynamiques de confiance entre les collaborateurs, la direction et les instances représentatives. Les rapports humains ont été complètement transformés.

Toutefois, il n'y a pas eu que des effets négatifs avec cette crise. Elle a aussi permis de faire du dialogue social un outil de régulation en temps réel grâce à des réunions plus fréquentes. Cela permettait de traiter des sujets inédits et complexes auxquels les entreprises étaient confrontées. La santé et les conditions de travail sont devenues importantes aux yeux des collaborateurs. Il a d'ailleurs été observé une remontée plus rapide des tensions et problématiques naissantes sur le terrain, mais aussi une co-construction des solutions pour impliquer les acteurs et répondre aux attentes. De plus, la transformation numérique est venue modifier en profondeur les conditions et les pratiques de travail. L'utilisation quotidienne des SIRH et de l'IA, par exemple, a fait apparaître de nouveaux risques comme la surcharge cognitive, le sentiment de surveillance ou encore la difficulté de déconnexion.

Aujourd'hui, la régulation et l'implication du dialogue social deviennent fondamentales. Cela va permettre aux entreprises de s'adapter aux nouvelles manières de travailler et aux attentes des collaborateurs. Le baromètre Syndex-lfop de 2025 met en évidence la demande de participation. 99% des représentants du personnel et 92% des salariés souhaitent être plus consultés sur les divers sujets d'entreprise. A cela s'ajoutent les 93% des représentants du personnel qui affirment que les conditions de travail doivent être une priorité. Enfin 92% citent la santé et les risques psychosociaux comme des enjeux qui doivent être traités et étudiés très rapidement.

Pour conclure, tous ces indicateurs démontrent qu'il y a une transformation importante des attentes des collaborateurs en matière de dialogue social. Il doit impérativement intervenir pour être un espace d'échange mais aussi un levier de reconnaissance des idées et des revendications, et un outil d'amélioration des conditions de travail. Le dialogue social doit évoluer et devenir participatif, c'est un outil de terrain, une sorte de régulateur social.

Mais il sera primordial de prendre en compte les nouveaux risques tels que la surcharge cognitive engendrée par l'usage des outils digitaux, le sentiment de surveillance par les outils, ainsi que les difficultés de déconnexion dans un travail de plus en plus hybride. Ces différentes problématiques vont demander une évolution du dialogue social et une régulation du travail.

Des attentes en forte évolution du côté des salariés

En réponse à ces transformations, les attentes des salariés et des IRP ont bien changé. Le baromètre Syndex-lfop de 2025 affirme que 99 % des représentants du personnel et 92 % des salariés veulent être plus consultés sur les sujets concernant leur entreprise. De plus et 93 % des élus estiment que les conditions de travail doivent constituer une priorité première du dialogue social. Enfin, 92 % affirment que la santé et les risques psychosociaux sont des enjeux qui doivent être traités très rapidement.

Au travers de ces données, un changement a été opéré dans la perception du dialogue social. Il ne peut pas servir uniquement à respecter les règles, les procédures ou de signer des accords collectifs. Les collaborateurs font la demande d'être davantage entendus et impliqués. Les attentes doivent être davantage prises en compte. De plus, une grande partie des IRP veulent aussi que le pouvoir décisionnel soit partagé entre les différents acteurs du dialogue social, puisqu'ils ont une vision davantage opérationnelle face aux réalités terrains. La demande de groupes de travail et d'échanges directs, formulée par les salariés, contrairement à des formats descendants et institutionnels, illustre cette demande de partage de pouvoir. Le dialogue social doit donc être un espace de co-construction, et non pas un simple canal de transmission d'informations descendantes.

Des pratiques innovantes qui dessinent un nouveau modèle

Cette transformation a déjà débuté dans certaines entreprises. Cela a permis au dialogue social de devenir plus moderne et participatif. L'accord signé de InVivo en 2022 illustre ce changement. Cet accord affirme que le dialogue social va jouer plusieurs rôles en même temps. Premièrement, il va avoir un rôle de régulation, notamment concernant certains sujets tels que le télétravail et le droit à la déconnexion. Dans un second temps, il va jouer un rôle concernant l'engagement. Il va agir tant sur l'égalité professionnelle que sur la qualité de vie au travail. Ensuite, il peut devenir un espace d'innovation sociale. Cet espace permettrait de faire apparaître de nouvelles formes d'organisation du travail. Mias et Tainturier affirment que si le dialogue social est correctement mobilisé, alors il peut être un véritable transformateur. Le dialogue social, conçu sous cet angle, va permettre de créer de nouvelles règles, mais aussi de faire évoluer les pratiques et redéfinir collectivement le cadre du travail.

L'innovation numérique vient par ailleurs enrichir ces possibilités. Benedetto-Meyer et Willemez dans Les usages hétérogènes des réseaux sociaux au sein des organisations syndicales : entre ressources organisationnelles, expertise technique et savoir-faire militant, de 2022, affirment que grâce à certains réseaux sociaux d'entreprise, il est possible de dépasser les formats classiques du dialogue social. Cela va permettre de favoriser les interactions, de les rendre plus spontanées et directes, tout en facilitant la remontée des problématiques terrains.

Il est également possible d'utiliser et mettre en place des ateliers participatifs. Cela va permettre d'utiliser le dialogue social comme un espace d'expérimentation collective, de test et d'étude des transformations terrains et organisationnelles. Ce fonctionnement permettrait de passer d'une logique descendante à une logique de co-construction. Les acteurs peuvent tester et construire ensemble des solutions qui se voudront plus adaptées à leurs réalités terrain. A cela s'ajoute, l'intelligence artificielle qui vient s'inscrire dans cette dynamique. Elle permettrait d'ouvrir de nouveaux espaces de réflexion autour de l'évolution des compétences et des métiers.

Des évolutions porteuses de risques

Toutefois, il faut prêter attention car toutes ces innovations ne sont pas sans limites et sans risques. Il faut être prudent avec la digitalisation du dialogue social. Si elle n'est pas correctement maîtrisée, elle peut accentuer le sentiment de surveillance dans les entreprises, ce qui générerait du stress supplémentaire.

Benedetto-Meyer et Willemez alertent sur ce point. Les outils numériques ne doivent pas conduire à une déshumanisation des relations de travail. Même si les formats évoluent, il faut sauvegarder et garantir la proximité, la confiance et le lien humain entre les acteurs. Il s'agit de conditions nécessaires pour créer un dialogue social légitime et efficace.

Un risque de fracture numérique existe aussi. Par exemple, dans les secteurs de l'industrie ou du BTP, il faut prêter attention à la part importante des salariés qui n'ont pas accès aux outils digitaux ou numériques dans le cadre de leur activité. Il ne faut donc pas que la modernisation du dialogue social passe exclusivement par le numérique. Cela risquerait d'accentuer en plus les inégalités d'accès à l'information, mais aussi de renforcer le sentiment d'exclusion de certains collaborateurs. Ces effets négatifs seraient donc à l'opposé des attendus des objectifs fixés.

De plus, le cadre réglementaire français du dialogue social est aussi un frein à la modernisation. Le cadre légal est en sans cesse évolution et actualisation. Il est rédigé de manière assez complexe et rend donc complexe la compréhension des collaborateurs. De manière générale, la complexité réglementaire freine réellement la modernisation du dialogue social. Les obligations qui pèsent sur les représentants du personnel et les équipes RH et la technicité des contenus sociaux rendent difficile les démarches de simplification et d'accessibilité du dialogue social.

Le dialogue social français connaît aujourd'hui de grands changements. Autrefois fonctionnant avec une logique procédurale et institutionnelle, il est, aujourd'hui, bousculé par des transformations profondes du travail. A cela s'ajoutent les collectifs fragilisés et les attentes des salariés qui évoluent rapidement. Le baromètre Syndex-Ifop de 2025 confirme l'insatisfaction des acteurs et l'urgence d'une transformation en profondeur. Des expériences comme l'accord InVivo ou les usages émergents du numérique énoncés par Benedetto-Meyer, Willemez, Mias et Tainturier, démontrent que cette transformation est possible. Toutefois, elle nécessite de mutualiser l'innovation, la participation active des salariés, la pédagogie et la préservation du lien humain. C'est précisément dans cet espace complexe situé entre la rigidité institutionnelle et le souhait d'un dialogue plus vivant et plus engageant, que se situe la problématique que nous avons souhaité traiter.

PARTIE III : Notre démarche

Notre groupe a suivi un processus en six étapes. Le travail a commencé avec l'exploration du sujet, avec différentes étapes pour arriver à la conception de notre solution finale. Cette démarche a été réalisée grâce à une organisation en sous-groupes thématiques. Puis il y a eu une convergence progressive vers une vision commune.

ÉTAPE		ACTION MENÉE	LIVRABLE
1	Exploration	Cartographie du dialogue social : définitions, acteurs, cadre légal et enjeux. Nuage de mots pour poser les bases communes.	<i>Nuage de mots*</i>
2	Cadrage	Rédaction et signature d'une charte de travail collectif fixant les règles, postures et engagements de chaque membre.	<i>Charte signée*</i>
3	Sous-groupes	Chaque sous-groupe devait reformuler le défi à sa manière, identifier les points de tension qui l'interpellaient et définir deux à trois sous-questions clés pour guider leur exploration, avant une mise en commun collective.	<i>3 problématiques</i>
4	Idéation	Émergence de 3 pistes : centralisation digitale, implication des salariés en amont des réunions, anticipation par la coopération.	<i>3 concepts*</i>
5	Choix de l'axe	Choix d'une piste sur les trois pistes explorées. Réalisation de la carte des constats et enjeux pour valider la direction choisie : centralisation digitale/ hybride	<i>Concept unifié*</i>
6	Conception	Discussion sur la solution, le fonctionnement de l'outil, les bénéficesRépartition des sujets entre membres, rédaction individuelle puis mise en commun. Révision collective pour assurer cohérence et partage.	<i>Solution complète</i>

*Annexes 1 à 5

Parmi les trois pistes d'idées explorées (étape 3), notre groupe a choisi la solution de centralisation digitale. Le choix s'est porté sur cette idée car elle semblait concrète, réaliste et adaptée aux besoins terrains, actuels et urgents des entreprises et des salariés.

Cette solution va avoir pour objectif de rendre le dialogue social plus lisible, plus accessible et mieux organisé. Cela va être possible grâce à une plateforme unique regroupant les informations, les échanges et les documents importants. L'idée de l'implication en amont des salariés aurait nécessité une très grande organisation et un accompagnement très structuré pour être efficace. Alors que la plateforme digitale offre un support qui se veut clair et

immédiat. Il va permettre de faciliter l'engagement, la participation et l'implication de chaque acteur. Même si la coopération anticipée des collaborateurs représente une vision intéressante sur le long terme, elle suppose un changement culturel très profond qui peut être difficile à mettre en place rapidement dans les organisations.

Notre solution digitale hybride intégrée est en réalité un compromis. Elle répond aux difficultés actuelles du dialogue social tout en favorisant la collaboration et la participation des salariés.

Elle combine ainsi efficacité, modernité et accessibilité, ce qui en fait la piste la plus pertinente pour notre projet.

Piste A : Centralisation digitale

✓ Gagne en lisibilité et accès

✗ peu adapté aux différents environnements de travail

Piste B : Implication en amont des salariés

✓ Renforce la représentativité terrain

✗ Difficile à déployer sans support structuré

Piste C : Anticipation par la coopération

✓ Positionne le dialogue social en amont

✗ Suppose un changement culturel profond

Notre choix final : solution digitale intégrée

Une plateforme digitale qui a pour objectif de rendre le dialogue social plus simple, plus lisible et surtout plus accessible à l'ensemble des salariés.

PARTIE IV : La plateforme DialogueSocial+

DialogueSocial+ est un outil digital qui permet de centraliser tout l'écosystème du dialogue social dans un espace numérique unique. Cette plateforme permet de proposer une solution hybride car elle est accessible sur ordinateur, téléphone mais également des bornes interactives mobiles et des QR codes.

Fonctionnalités principales

FONCTIONNALITÉ	DESCRIPTION	BÉNÉFICE CLÉ
Actualités dialogue social	Contenus courts et factuels sur l'actualité sociale interne et légale	Engagement et sentiment d'appartenance
Accords simplifiés	Fiches synthèses en langage accessible : vocabulaire juridique vulgarisé	Réduction des incompréhensions
Timeline CSE	Frise chronologique des réunions, négociations en cours (NAO, commissions et échéances, etc.)	Transparence sur les décisions
Dialogue social en clair	Présentation du rôle du CSE, syndicats, direction et IRP	Légitimité et lisibilité du dialogue social
Kits managers	Supports clés en main pour relayer les accords auprès des équipes	Uniformisation de l'information
FAQ & Chatbot IA	Réponses immédiates aux questions des salariés (droits, accords, démarches)	Autonomie et gain de temps RH
Consultation de l'avis des salariés	Possibilité pour les salariés de donner leurs avis et faire des propositions	Participation active des salariés au dialogue social

Accès multi-supports (solution hybride)

Afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs d'accéder aux informations sociales, donc de garantir l'inclusivité, notre plateforme est consultable via :

- **Ordinateur et intranet** : Avec un accès web classique pour les collaborateurs en bureau
- **Application mobile** : pour les salariés ayant un téléphone professionnel
- **Bornes tactiles & écrans** : mobiles, ils sont installés sur les sites, usines, dépôts et chantiers
- **QR codes** : affichés dans les locaux de l'entreprise pour un accès instantané. Cette solution est particulièrement pensée pour les collaborateurs qui n'ont pas d'accès régulier à un poste informatique ou à l'intranet de l'entreprise (ateliers, chantiers, etc).

Justification du choix

La création de cet outil a été pensée de manière à :

- Centraliser toutes les informations sociales dans un même espace numérique afin d'éviter de les éparpiller, d'éviter qu'elles ne se dispersent ;
- Simplifier les textes juridiques pour les rendre accessibles à tous les collaborateurs, y compris les moins qualifiés en matière de dialogue social ;
- Renforcer la transparence au sein de l'entreprise et réduire les tensions sociales liées aux incompréhensions grâce à la mise à disposition de contenus accessibles ;
- Réduire les sollicitations répétitives faites auprès des RH grâce à l'automatisation des réponses en lien avec le dialogue social via des FAQ et / ou un chatbot ;
- Accompagner le changement en rendant le dialogue social moderne, participatif et surtout inclusif ;
- Encourager les collaborateurs à devenir davantage acteurs du dialogue social en leur permettant de donner leur avis, partager des idées et faire remonter leurs besoins, afin de favoriser des échanges plus interactifs et non uniquement descendants.

Il a été décidé de mettre en place DialogueSocial+ afin de moderniser le dialogue social et de le rendre plus interactif en proposant un outil qui soit intuitif et commun à l'ensemble des acteurs. Notre solution devait être en cohérence avec les pratiques numériques actuelles. L'ensemble des informations, des textes réglementaires et des accords seront centralisés dans un seul et même espace numérique qui permettra également d'éviter les confusions, les erreurs et la diffusion de fausses informations.

Ce logiciel permet la simplification des accords, des textes, des informations et du fonctionnement du CSE. Pour cela, des synthèses claires et accessibles pour l'ensemble des salariés, peu importe leur fonction, seront disponibles sur DialogueSocial+. La solution que nous avons imaginée favorise et renforce la transparence des décisions et des informations sociales relayées dans l'entreprise. A terme, cela devrait permettre de limiter le sentiment d'exclusion, de distance ou d'incompréhension des salariés vis-à-vis du dialogue social. Contre ce sentiment a également pour but de favoriser l'engagement et la fidélisation des collaborateurs. La réduction des incompréhensions et des tensions sociales sera faisable grâce à la fluidification de la transmission d'information entre les acteurs.

L'automatisation des réponses à l'aide du chatbot et de la FAQ engendra nécessairement une réduction importante de la perte de temps pour la fonction RH. Les réponses fournies sur DialogueSocial+ seront adaptées au profil du collaborateur et à ses besoins spécifiques. Les fonctions RH ne seront interrogées que pour des questions bien précises pour lesquelles le collaborateur n'aura pas trouvé la réponse grâce au chatbot.

D'un point de vue plus global, cette plateforme va permettre d'accompagner les entreprises dans le changement en rendant le dialogue plus vivant, plus moderne, plus participatif et avant tout accessible à tous.

Les bénéficiaires

ACTEUR	BÉNÉFICES APPORTÉS
Salariés terrain et bureau	Information accessible, contenus clairs, sentiment d'appartenance renforcé
Managers	Kits prêts à l'emploi, moins d'incompréhensions, relais d'information facilité
Équipes RH	Réduction des questions répétitives, gain de temps, focus sur missions stratégiques
Élus / CSE / Syndicats	Meilleure visibilité de leurs actions, légitimité renforcée auprès des collaborateurs
Direction	Transparence accrue, meilleure anticipation des tensions, pilotage du dialogue social facilité

Cadre législatif et réglementaire

Dans le cadre de la création d'une plateforme digitale qui a pour objectif de centraliser et de simplifier le dialogue social, la gestion de la confidentialité des données est un enjeu majeur. L'objectif est donc de trouver un équilibre entre deux impératifs. Dans un premier temps, la transparence du dialogue social est nécessaire pour motiver l'engagement des collaborateurs et permettre la légitimité de la mise en place de l'outil. Et en plus, la protection des données sensibles, donc des données personnelles la plupart du temps, est indispensable pour permettre le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi le respect des droits des individus.

RGPD : 5 principes fondateurs

La plateforme doit respecter le RGPD, et ça dès le départ, la notion de protection des données doit immédiatement être prise en compte. Cela se traduit par cinq principes qui sont les suivants :

PRINCIPE	MISE EN OEUVRE CONCRÈTE
Finalité	Chaque donnée collectée a un objectif précis et justifié
Minimisation	Seules les données strictement nécessaires sont collectées
Sécurité	Authentification sécurisée, chiffrement, gestion des droits par rôle
Durée limitée	Purges régulières ; max. 2 ans (recommandation CNIL)
Droits des personnes	Chaque salarié peut accéder, corriger ou supprimer ses données

Il existe une situation dans laquelle la plateforme sera qualifiée de "sous-traitant RGPD" si elle traite des données pour le compte d'une entreprise qui est sa cliente. Dans ce cas, il faudra obligatoirement signer un contrat de sous-traitance pour préciser officiellement les finalités, les mesures de sécurité et les engagements de confidentialité.

Ce qui ne peut pas être partagé : les données confidentielles

Certaines informations ne doivent en aucun cas être accessibles librement sur la plateforme, en tout cas elles doivent faire l'objet d'un accès strictement restreint et encadré. On distingue différentes catégories de données confidentielles qui sont les données ci-dessous :

Types de données	EXEMPLES CONCRETS
Données personnelles des salariés	Santé, handicap, salaires individuels, données disciplinaires, appartenance syndicale, opinions religieuses ou politiques. Tout cela relève du RGPD et leur diffusion publique est interdite.
Données liées aux négociations en cours	Tant qu'une négociation n'est pas terminée, les propositions en discussion, les stratégies des parties et les documents de travail internes restent confidentiels. Les divulguer en amont fragiliserait le processus et exposerait l'entreprise à des risques juridiques. Un accord de confidentialité peut permettre d'encadrer ça formellement même si la loi ne l'exige pas.
Documents internes CSE / RH non validés	Comptes rendus en cours de rédaction, ordres du jour préparatoires, positions individuelles des représentants. Tous ces documents appartiennent à la sphère du travail en cours et ne sont pas destinés à circuler librement tant qu'ils ne sont pas validés.

Ce qui peut être partagé : les données diffusables

À l'inverse, un ensemble de contenus peut et doit être rendu accessible à l'ensemble des salariés, dans une logique de transparence et de pédagogie du dialogue social. Ainsi, les données diffusables sont les suivantes :

Types de données	EXEMPLES CONCRETS
Les accords d'entreprise signés	Une fois déposés auprès de la DREETS et publiés sur Légifrance, ils sont publics. La plateforme peut en proposer la version officielle, mais aussi une version synthétique et vulgarisée pour les rendre lisibles par tous.
Les résultats finalisés des négociations	Mesures adoptées (augmentations, primes, QVT) ou, en cas d'échec, procès-verbal de désaccord présenté de manière neutre et globale.
Les contenus pédagogiques	Fiches pratiques, FAQ, explications sur le rôle du CSE, fonctionnement du dialogue social. C'est le cœur de la valeur ajoutée de l'outil.
Le calendrier du dialogue social	Pour donner de la visibilité à tous sur les échéances collectives.

Architecture des accès : qui voit quoi ?

La question de “qui peut voir quoi ?” est centrale dans l'architecture de l'outil. Ainsi, la gestion des accès repose sur une logique dite de droits cumulés. Elle combine un socle commun accessible à tous les collaborateurs et des permissions supplémentaires attribuées selon le rôle de l'utilisateur (administrateur, consultation, etc.).

RÔLE	ACCÈS
Tous les salariés	Accords signés, résultats de négociations, contenus pédagogiques, calendrier DS
Managers	+ Kits de communication pour relayer l'information auprès des équipes
Représentants du personnel / CSE	+ Documents de travail liés à leurs missions, espace de diffusion dédié
RH / Administrateurs	Accès complet : documents internes, suivi des négociations, gestion des contenus

L'architecture de DialogueSocial+ doit s'appuyer sur des mesures de sécurité qui doivent être robustes du point de vue technique. Nous devons trouver l'authentification sécurisée par identifiant et mot de passe (idéalement complétée par une authentification multi-facteurs), la gestion des droits d'accès par rôle, le chiffrement des données en transit et au repos, la traçabilité des accès pour détecter toute consultation anormale, et l'anonymisation des données sensibles dans les versions publiques des documents.

Un point de vigilance : les métadonnées comportementales

Les métadonnées générées par l'utilisation des différents acteurs est un enjeu de confidentialité souvent oublié. Ces métadonnées permettent de savoir qui a consulté quel document, qui a participé à quelle consultation, quels contenus liés aux syndicats ont été lus et par qui. Ces traces numériques peuvent révéler des appartenances syndicales ou des positionnements politiques, même indirectement. L'outil doit donc prévoir des garde-fous spécifiques comme une anonymisation des statistiques de consultation, une interdiction de croiser les logs d'accès avec les données individuelles RH et une information claire des utilisateurs sur les données comportementales collectées.

Organisation de l'équipe projet et gouvernance de la plateforme

ACTEUR	RÔLE DANS LE PROJET
Ressources Humaines	Chef de projet : pilotage global, coordination, recensement des contenus, suivi
Représentants du personnel (CSE)	Co-construction des contenus, tests terrain, relais auprès des collaborateurs
Service Communication	Vulgarisation des contenus, stratégie de déploiement, formats pédagogiques
Service Informatique (IT)	Déploiement technique, sécurité, maintenance, bornes et QR codes
Service Juridique	Conformité des contenus, veille réglementaire (droit du travail, RGPD)
Cabinets de conseil (ext.)	Expertise méthodologique, conduite du changement, formation des acteurs
Délégué à la Protection des Données (DPO)	Obligatoire au-delà de 250 salariés, il contrôle la conformité, conseille l'organisation et fait le lien avec la CNIL.

Avant de mettre un contenu en ligne sur la plateforme, une relecture sera faite par plusieurs personnes afin de s'assurer que les informations diffusées soient correctes et cohérentes.

Lorsqu'un document sera ajouté et/ou modifié, il devra d'abord être validé par le référent Direction et le référent RP. Sans leur accord à tous les deux, rien ne sera publié. L'idée est d'éviter de partager des informations qui n'auraient pas été vérifiées ou qui pourraient être incorrectes.

Une fois ces validations faites, le référent Communication pourra donc publier le contenu et le transmettre aux utilisateurs concernés.

La gestion des données fonctionnera donc de manière collaborative, avec l'implication des acteurs cités. Ce système, qui prévoit une validation étape par étape avant la mise en ligne, permettra de garantir la fiabilité des contenus et d'assurer une diffusion claire et sécurisée des informations liées au dialogue social.

Budget prévisionnel et benchmark

Benchmark

Le benchmark permet de mettre en évidence une volonté commune dans les entreprises de rendre le dialogue social plus accessible, plus lisible et plus centralisé grâce aux outils digitaux. Actuellement, les solutions mises en place répondent souvent uniquement à une partie des besoins. Certaines plateformes sont très orientées communication interne, alors que d'autres sont centrées sur la gestion administrative ou sur les avantages liés au CSE. Aujourd'hui, peu d'outils proposent une vraie approche globale du dialogue social permettant de comprendre autant l'information, que la pédagogie, la transparence et l'interaction entre les acteurs.

Dans les grands groupes, on observe une tendance à la centralisation via des plateformes qui regroupent information RH et communication interne (exemple : Air France avec Intralignes). Il existe également des outils spécialisés améliorant la transparence des échanges sociaux (exemple : Orange pour le suivi des réclamations des représentants du personnel) ou encore des espaces plus pédagogiques de diffusion des accords (exemple : InVivo avec un bureau virtuel pour centraliser les accords et mettre à disposition des salariés des guides pratiques). Ces initiatives améliorent l'accès à l'information, la transparence et la compréhension, mais restent limitées car chacune ne couvre qu'une dimension du dialogue social.

Dans les PME et ETI, les outils sont généralement plus simples et centrés sur la gestion du CSE et des avantages sociaux (exemple : Leeto utilisé par The Boost Society ou Evaneos pour centraliser les informations sur la vie du CSE et les avantages sociaux). Ils facilitent la diffusion des informations sociales de base, mais restent peu développés sur les aspects de pédagogie, de transparence et d'interaction autour des accords et des échanges sociaux.

Ainsi, aucune solution actuelle ne traite de manière globale l'ensemble des besoins du dialogue social (information, pédagogie, transparence et interaction). Le benchmark met donc en évidence un manque de plateforme unifiée. Le projet se positionne comme une solution hybride visant à centraliser ces différentes dimensions au sein d'un outil unique, plus complet, accessible et engageant pour l'ensemble des collaborateurs.

Budget

Les estimations budgétaires ont été établies à partir des grilles tarifaires publiques disponibles auprès d'éditeurs de solutions RH et collaboratives, de benchmarks de prestations digitales ainsi que de références de coûts de formation et d'équipements d'affichage dynamique. Ainsi, la fourchette basse correspond à un déploiement sur des sites de 100 à 300 salariés et la fourchette haute correspondant à un déploiement plus étendu au sein de structures multi-sites de 500 à 1 500 salariés.

Population bureau

POSTE DE DÉPENSE	FOURCHETTE BASSE	FOURCHETTE HAUTE
Outil de centralisation (SaaS / Intranet)	5 000 €	15 000 €
Vulgarisation (fiches, vidéos, schémas)	5 000 €	12 000 €
Chatbot & FAQ	10 000 €	30 000 €
Formation & accompagnement	4 000 €	10 000 €
TOTAL	24 000 €	67 000 €

Afin d'estimer les budgets présentés ci-dessus, plusieurs solutions techniques et organisationnelles ont été envisagées.

Sur le volet digital, l'objectif est de créer une plateforme centralisée regroupant l'ensemble des informations relatives aux relations sociales. Pour cela, deux solutions principales peuvent être retenues. La première consiste à adopter une solution SaaS, comme Leeto, qui permettrait de centraliser la documentation sociale, d'assurer un archivage sécurisé et de proposer un accès mobile aux salariés. La seconde option repose sur la création d'un espace dédié au sein de l'intranet de l'entreprise, via des outils qui permettraient d'organiser l'information par thématiques afin de faciliter l'accès aux accords, aux chartes, aux PV et à différentes informations sociales.

Au-delà de l'outil technique, l'objectif est également de rendre le dialogue social plus accessible pour les salariés. La création de supports pédagogiques et interactifs sera indispensable. Des vidéos courtes, des infographies, des guides digitalisés ou des capsules explicatives permettront de simplifier et de clarifier des contenus souvent perçus comme complexes.

En complément, la mise en place d'un dispositif de FAQ ou d'un chatbot RH pourrait faciliter l'accès rapide à l'information sociale. Les salariés pourraient obtenir des réponses immédiates à leurs questionnements concernant les actualités sociales.

La réussite du projet suppose également qu'un plan d'accompagnement soit déployé. La formation des managers et des représentants du personnel semble importante afin de garantir une bonne appropriation de l'outil et d'éviter que cette solution, pensée pour simplifier l'accès à l'information, ne devienne au contraire une perte de temps ou un outil complexe à manipuler.

Population terrain (accès hybride)

POSTE DE DÉPENSE	FOURCHETTE BASSE	FOURCHETTE HAUTE
Bornes tactiles / Écrans / Tablettes	12 000 €	25 000 €
Application mobile & SaaS	5 000 €	15 000 €
Vulgarisation (fiches, vidéos, schémas)	4 000 €	9 000 €
Chatbot / FAQ	8 000 €	20 000 €
Formation managers et élus	4 000 €	8 000 €
TOTAL	33 000 €	77 000 €

Enfin, dans les entreprises comprenant des populations terrain ou des salariés ne disposant pas d'un accès régulier aux outils numériques, la dimension hybride serait indispensable à prendre en compte et à considérer. Plusieurs dispositifs physiques pourraient être utilisés afin de garantir un accès équitable à l'information sociale. Des bornes interactives, écrans d'affichage dynamique, QR codes ou encore supports papier pédagogiques pourraient être adoptés et mis à disposition dans l'entreprise.

Les bornes interactives permettraient aux salariés de consulter les accords collectifs, imprimer certains documents ou accéder à l'espace RH de manière autonome. Quant aux écrans d'affichage dynamique, ils pourraient diffuser des informations synthétiques sur les droits des salariés, les derniers accords conclus ou les actualités sociales de l'entreprise.

Cibles prioritaires : ETI et grands groupes

Dans la mise en place de cette solution, nous avons aussi dû tenir compte du fait que les entreprises ne fonctionnent pas toutes de la même manière. Elles n'ont pas les mêmes besoins, pas les mêmes ressources, et pas toujours le même niveau d'équipement numérique. Certaines ont déjà des outils qui leur conviennent, alors que pour d'autres, adopter une solution comme celle-ci représenterait un investissement très important.

Il fallait également réfléchir aux entreprises où les salariés n'ont pas forcément accès à un ordinateur au quotidien, comme dans l'industrie ou les métiers de terrain. L'idée était donc de proposer quelque chose de suffisamment accessible et adaptable pour répondre à différents environnements de travail.

Finalement, notre choix s'est orienté vers des entreprises qui rencontrent de vrais enjeux en matière de communication sociale, de circulation de l'information et d'accès aux contenus liés au dialogue social.

CRITÈRE	POURQUOI C'EST PERTINENT
CSE obligatoire dès 50 salariés	Volume important de documents, consultations et NAO à centraliser
Multi-sites & diversité des métiers	Information difficile à homogénéiser et à faire circuler
Salariés terrain sans accès numérique	La solution hybride (bornes, QR codes) répond à cet enjeu d'inclusion
Culture du DS & présence syndicale	Enjeux sociaux complexes nécessitant un outil robuste et neutre
Maturité digitale & budget disponibles	Ces entreprises ont les ressources pour déployer ce type de solution

Benchmark : Air France (hub Intralignes), Orange (plateforme IRP) et InVivo (bureau virtuel) ont chacun intégré des briques de ce type mais séparément.

Notre solution est la première à les unifier en une plateforme globale dédiée au dialogue social.

PARTIE V — Bénéfices et impact sociétal

Pour mieux comprendre ce que la plateforme de dialogue social apporte concrètement, il est utile de regrouper ses bénéfices autour de trois piliers :

- les impacts pour les ressources humaines,
- les bénéfices pour les salariés sur les plans humain et social,
- les conséquences plus larges à l'échelle sociétale.

Ces trois dimensions ne fonctionnent pas séparément. Au contraire, elles sont complémentaires autour du même objectif : rendre le dialogue social plus simple et plus accessible au quotidien.

Le tableau ci-dessous en propose une synthèse structurée :

BÉNÉFICES RH	BÉNÉFICES HUMAINS & SOCIAUX	IMPACT SOCIÉTAL
<ul style="list-style-type: none">• Diffusion d'information plus fluide• Transparence sur accords et décisions• Renforcement de la confiance• Accompagnement du changement facilité• Gain de temps RH (chatbot/FAQ)	<ul style="list-style-type: none">• Salariés mieux informés de leurs droits• Inclusion des salariés terrain• Participation plus active à la vie collective• Sentiment d'appartenance renforcé• Prévention des tensions et malentendus• Meilleur climat social	<ul style="list-style-type: none">• Évolution des pratiques managériales• Réduction des inégalités d'accès• Démocratisation du dialogue social• Amélioration QVT et prévention RPS• Modernisation alignée avec les transformations du travail

Ce tableau fait apparaître une idée centrale : la plateforme n'est pas uniquement un simple outil de diffusion de l'information. Elle devient un levier de transformation du dialogue social.

Du côté des ressources humaines, les échanges sont plus cohérents, les contenus mieux structurés, et les équipes RH gagnent en lisibilité et en efficacité.

Sur le plan humain et social, elle facilite la compréhension des sujets sociaux, renforce l'inclusion et favorise l'engagement des salariés. En réduisant les écarts d'accès à l'information, elle permet à chacun de mieux s'appropriier les enjeux collectifs.

Enfin, à une échelle plus large, elle participe à faire évoluer les pratiques. Elle contribue à moderniser les relations de travail, à renforcer la transparence dans les organisations et à accompagner les transformations actuelles du monde du travail, qu'il s'agisse de la digitalisation ou de l'évolution des attentes des salariés.

CONCLUSION

Le dialogue social est un pilier essentiel du fonctionnement des entreprises mais il reste trop souvent perçu comme complexe et déconnecté des réalités du terrain. La revue de littérature l'a montré avec clarté : les travaux de Mias & Tainturier, de Benedetto-Meyer & Willemez, et les données du Baromètre Syndex-lfop 2025 convergent vers le même constat : le modèle traditionnel est à bout de souffle.

Nous voulons changer cela et c'est pourquoi notre plateforme a été conçue pour devenir le point de rencontre de tous les salariés. Nous traduisons les informations techniques en un langage clair, et nous les rendons accessibles à chacun. En ouvrant ainsi l'accès à l'information, nous transformons une communication qui était jusqu'ici descendante et administrative en un espace d'échange vivant.

L'objectif est simple : permettre à chaque collaborateur, peu importe son métier, de s'informer, de comprendre et de prendre une part active à la vie de son entreprise.

Ce projet nous a appris : *la réussite du dialogue social ne repose pas seulement sur des outils performants, mais sur la capacité des acteurs à coopérer, comprendre et construire ensemble.*

BIBLIOGRAPHIE

Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec, 2022, *L'analyse organisationnelle du dialogue social*, Chapitre 4. Le dialogue social entre routines et changement institutionnel : réflexions pour une enquête sur le travail institutionnel dans les relations professionnelles, par Arnaud Mias et Paul Tainturier, p. 90 à 110

Rémi Bourguignon et Arnaud Stimec, 2022, *L'analyse organisationnelle du dialogue social*, Chapitre 6. Les effets de la crise de la Covid-19 sur le dialogue social : quand le distanciel détruit pour mieux créer, par Pauline de Becdelièvre et Vincent Pasquier, p. 134 à 151

Benedetto-Meyer et Willemez, 2022, *Les usages hétérogènes des réseaux sociaux au sein des organisations syndicales : entre ressources organisationnelles, expertise technique et savoir-faire militant*, p. 15 à 33

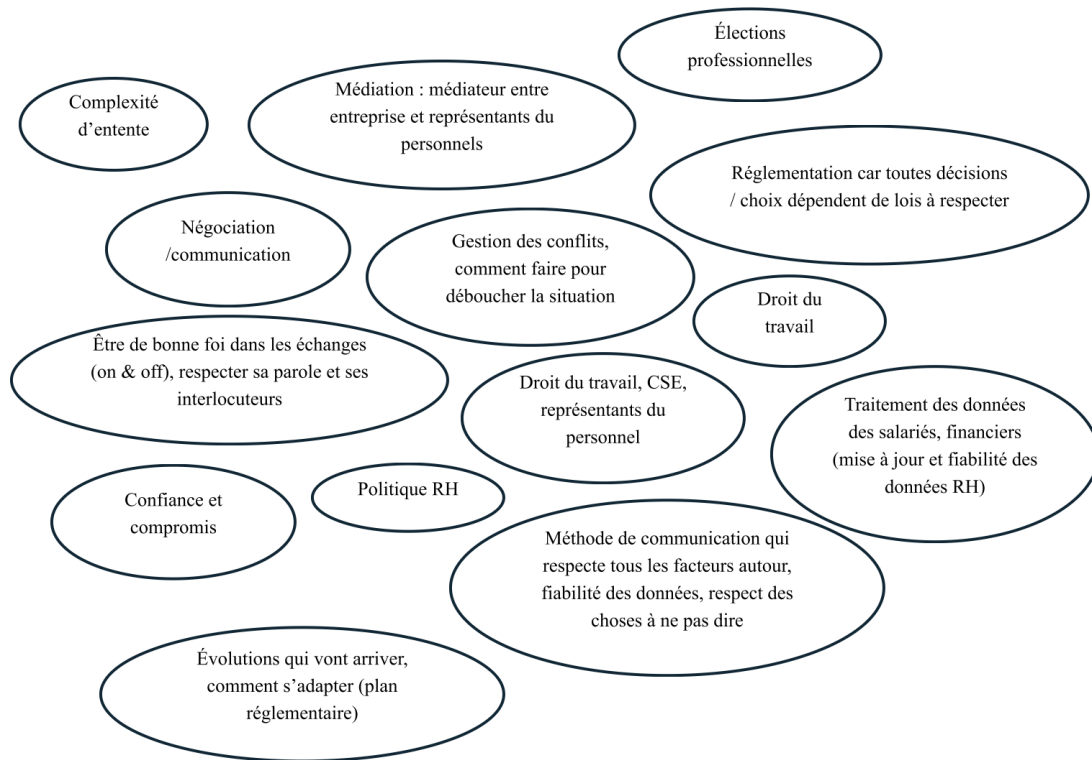
Quand l'intelligence artificielle renouvelle la dynamique du dialogue social : une étude exploratoire auprès d'une banque coopérative et mutualiste, par Marin de La Rochefoucauld et Adnane Chader, p. 25 à 46

Baromètre Syndex-Ifop 7e édition, Janvier 2025, *État du dialogue social en France, le regard des représent.es des salarié.es des directions et des salarié.es*

Accord d'entreprise UNION INVIVO, 2022, *Accord sur le dialogue social du Groupe INVIVO*

ANNEXES

ANNEXE 1 : NUAGE DE MOT - ÉTAPE 1 EXPLORATION



ANNEXE 2 : ÉTAPE 2 - CADRAGE

Charte de travail collectif : Relations Sociales du futur - C1

01 Attentes & postures

- Je m'engage à écouter les autres et à faire des tours de table afin que chacun puisse s'exprimer.
- Je fais preuve de régularité dans mon investissement/travail.
- Je participe activement et prends des initiatives.
- Je respecte chaque membre du groupe.

02 Règles de collaboration

- Je m'engage à respecter les échéances du calendrier et à tenir informé le groupe.
- Je m'assure d'une participation minimum de 8 pers. lors des différents échanges.
- Je m'engage à assurer une mise en commun régulière de l'avancement des travaux.
- Je m'engage à recourir à des sondages pour les décisions collectives.
- Je m'engage à réaliser au moins un récapitulatif de séance.
- Nous nous engageons à organiser des points réguliers avec un ordre du jour précis.

Charte de travail collectif

03 Communication & Organisation

- Nous nous engageons à utiliser les visios et appels WhatsApp comme principaux moyens de coordination.
- Nous nous engageons à répartir équitablement les tâches entre les membres du groupe
- Nous nous engageons à définir collectivement des échéances claires et réalistes.
- Il est convenu qu'un Google Drive commun est mis en place pour centraliser l'ensemble des documents de travail.
- Deux groupes WhatsApp sont créés :
 - Un groupe « Mentors / Relations Sociales du futures - C1 »
 - Un groupe « Relations Sociales du futur - C1 »

04 Rôle : mentors & étudiants

- Il est défini que le responsable drive est Victoire. Il mettra tous les documents sur le drive et organisé. Il préviendra l'ensemble du groupe du dépôt d'un document
- Il est défini que le responsable whatsapp est Pavithra. Il veillera à ce que l'ensemble des règles soient bien respectées.
- Il est défini que le responsable calendrier est Camille. Il fera un rappel 3 jours avant les réunions sur le groupe WhatsApp avec un ordre du jour.
- Les chefs de groupe seront : Sarah, Frédéric et Capucine, et les suppléants seront : Stéphanie, Sami et Ysé
- Un groupe WhatsApp sera créer avec les mentors et les chefs de groupe
- Les mentors s'engagent à accompagner, apporter leur expertise, points de vue.
- Des Teams avec les chefs groupes seront organisés pour faire des comptes-rendus et poser des questions.
- Les mentors s'engagent à répondre dans les 5 jours maximum suivant la sollicitation.

IDÉES D'INNOVATION « Relations Sociales du futur »

« Centraliser le dialogue social et le rendre visible et compréhensible via des formats digitaux interactifs (impact et utilité de la fusion) »

- **? Quel problème cela adresse ?** La multiplication des outils digitaux fragmente le dialogue social, le rend peu lisible et peut exclure certains salariés, faute de visibilité et d'échanges humains complémentaires.
- **👤 Pour qui ?** L'ensemble des salariés / Les IRP / les équipes RH en charge du dialogue social
- **💡 En quoi est-ce pertinent / différent ?** C'est pertinent car la centralisation transforme un dialogue social dispersé et peu lisible en un dispositif clair, accessible et engageant pour tous les acteurs.

« Impliquer les salariés dans les échanges de dialogue social en amont des réunions : un représentant va voir les collaborateurs pour prendre la température sur certains sujets avant les réunions »

- **? Quel problème cela adresse ?** Les collaborateurs sont désintéressés ou méfiants vis-à-vis du dialogue social, rendant l'identification des problématiques complexes et peu adaptées au terrain.
- **👤 Pour qui ?** L'ensemble des collaborateurs / IRP et direction
- **💡 En quoi est-ce pertinent / différent ?** Une meilleure représentativité des attentes des collaborateurs, un climat de confiance renforcé, une prise en compte réelle du terrain et un dialogue social concret à tous les niveaux.

« Anticiper les transformations par le dialogue social en favorisant la coopération entre les acteurs dans la préparation des projets de transformation et réorganisation »

- **? Quel problème cela adresse ?** Le dialogue social est aujourd'hui trop souvent réactif, mobilisé qu'une fois les décisions prises. Cela limite sa capacité à accompagner les transformations (organisationnelles, technologiques, sociales) et peut générer incompréhensions et résistances.
- **👤 Pour qui ?** Direction, IRP et salariés
- **💡 En quoi est-ce pertinent / différent ?** Il positionne le dialogue social comme outil d'anticipation et non de simple validation, il favorise des décisions mieux partagées et mieux acceptées et va transformer le dialogue social en levier stratégique

CARTE DES CONSTATS ET ENJEUX « Relations Sociales du futur »

Faits & constats clés

- **Faits marquants**
 - accélération des développements technologiques (surtout post covid)
 - Transformation continue et permanente des organisations / réorganisations
 - dialogue social mal perçu (collaborateurs → confiance / direction → accompagnement)
 - nouvelles attentes des collaborateurs (condition de travail, flexibilité, individualisation... etc)
 - Accompagnement des acteurs (compétences, reconnaissance)
- **Données, témoignages, situations réelles**
 - Baromètre Syndex/Ifop sur l'état du dialogue social en France (2025)
 - Accord du 26 juillet 2022 relatif à l'égalité professionnelle, la diversité et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle au sein d'Invivo (Liaisons sociales)
 - Les tendances du social en 2025 - Caggemini France
 - Le dialogue social entre routines et changement institutionnel, Arnaud Mias, Paul Tainturier
- **Ce qui nous a surpris**
 - Difficulté à trouver des informations sur l'innovation du dialogue social
 - Peu d'article universitaire les actions qui sont mises en place en entreprise pour innover les pratiques du dialogue social
 - Complexité réglementaire du dialogue social en France

Impacts identifiés

- **Impacts humains**
 - Choc intergénérationnel très présent
 - Méfiance envers les IRP de la part de la direction / collaborateur
 - Méfiance des IRP envers la direction
 - Détérioration des relations
- **Impacts organisationnels**
 - polarisation des personnes entre ceux qui maîtrisent les outils et d'autres non
 - fusion des instances (volonté de décentraliser le dialogue social)
 - besoin de s'adapter au marché (contrainte externe)
 - Asymétrie de l'information
 - Perte de spontanéité
- **Impacts RH / managériaux**
 - Manque de formation des managers / IRP
 - Manque de temps pour l'organisation (côté RH / côté des IRP)

Dans un contexte de transformation et de collectifs de travail fragilisés, comment le dialogue social peut-il dépasser son rôle réglementaire pour devenir levier vivant d'engagement, de régulation et d'innovation sociale ?

Tensions & paradoxes

- **Contradictions observées**
 - Difficulté à recruter des nouveaux élus
 - Attentes des collaborateurs vs la réglementation de l'entreprise
- **Paradoxes RH / organisationnels**
 - Peu d'encadrement sur les compétences nécessaires
 - Dialogue social réglementé vs dialogue social de proximité
 - Adaptation de l'ordonnance Macron
- **Zones d'inconfort ou d'ambiguïté**
 - Prise en compte des besoins des collaborateurs
 - Désintérêt croissant sur le dialogue social
 - évolution constante du cadre légal

Enjeux prioritaires

- **Enjeux majeurs**
 - Professionnaliser et reconnaître des acteurs (manager/IRP)
 - Dialogue de proximité
 - Adapter les outils
 - Faire du dialogue social un levier d'anticipation des transformations : passer d'un dialogue social réactif à un dialogue social anticipateur
- **Pourquoi ils sont critiques**
 - Fracture du dialogue social entre direction / IRP / collaborateurs
 - détérioration du climat social
 - Perte de performance
- **Ce que cela change si on n'agit pas**
 - Désintérêt du dialogue social par les collaborateurs
 - Fracture entre direction et IRP
 - Fracture avec les réalités technologiques

ANNEXE 5 : CONCEPTUALISATION DE LA SOLUTION

Les actualités du dialogue social

Des articles courts et sans jargon publiés à chaque événement marquant du dialogue social (accord signé, résultat de CSE, ouverture de NAO), pour que chaque salarié comprenne ce qui se passe et ce que ça change pour lui.



Les accords d'entreprise

Chaque accord est disponible en deux versions : le texte officiel intégral et une fiche synthèse d'une page organisée autour de questions concrètes, pour comprendre ses droits de façon simple.



Une timeline

Un calendrier unique qui regroupe toutes les échéances du dialogue social (CSE, NAO, commissions), avec pour chaque événement l'ordre du jour en amont et la synthèse des décisions en aval.



Dialogue social en clair

Des explications simples sur le fonctionnement du dialogue social dans l'entreprise : qui représente les salariés, comment sont pris les décisions, et pourquoi ça vous concerne directement.



Kits managers

Tout ce qu'il faut pour qu'un manager puisse expliquer les accords à son équipe sans être juriste.



FAQ & Chatbot

Posez votre question et obtenez une réponse tirée directement de vos accords d'entreprise.

