

MAGR

NUMÉRO 35 • DIALOGUE SOCIAL • JUIN 2026



004 EDITORIAL**008** PARTIE 1 : UN BESOIN DE DIALOGUE SOCIAL ?**009** REGARDS CROISÉS SUR LE DIALOGUE SOCIAL: QUELLES PERCEPTIONS ?**012** LE DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE : PLUS NÉCESSAIRE QUE JAMAIS, PLUS FRAGILE QUE JAMAIS**016** PARTIE 2 : LES TERRAINS DU DIALOGUE**017** DIALOGUE SOCIAL, JE T'AIME MOI NON PLUS LA BRANCHE AU CARREFOUR DE LA HIÉRARCHIE DES NORMES**021** FRANCHISSEMENT D'UN SEUIL D'EFFECTIF: L'OPPORTUNITÉ POUR LES PME DE FAIRE ÉVOLUER LE DIALOGUE SOCIAL ?**025** NOUVELLES FORMES D'EXPRESSION DES SALARIÉS : QUELS DÉPLACEMENTS POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?**029** PARTIE 3 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LES TRAVAILLEURS**030** DÉMOGRAPHIE : UN RETOURNEMENT SYSTÉMIQUE**033** LES VULNÉRABILITÉS DES SALARIÉS, NOUVEAU TERRAIN DU DIALOGUE SOCIAL**037** STIMULER LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE POUR ANTICIPER LES RÉORGANISATIONS**041** PARTIE 4 : INTERNATIONAL**042** LE DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL EST UNE RÉALITÉ**045** COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS : DES RÈGLES RENFORCÉES, DES PRATIQUES À STRUCTURER**048** DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL ET TRANSPARENCE : VERS UNE GOUVERNANCE SOCIALE INNOVANTE ET ADAPTABLE DANS UN MONDE INTERCONNECTÉ**053** PARTIE 5 : CONFLIT**054** LA FABRIQUE DU CONFLIT : LA VARIABILITÉ DÉCISIONNELLE, ANGLE MORT DU DIALOGUE SOCIAL**059** DIALOGUE SOCIAL : L'ANTAGONISME QUE NOUS REFUSONS DE NOMMER**062** LE PARITARISME EST-IL UN MODÈLE DU PASSÉ... OU L'ANTIDOTE AUX RADICALITÉS**065** PARTIE 6 : TRAVAIL**066** DRH, N'AYEZ PLUS PEUR DU TRAVAIL !**069** LE DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DE LA SANTÉ DES FEMMES AU TRAVAIL**073** RENDRE SES LETTRES DE NOBLESSE À LA CSSCT : PLAIDOYER POUR (RE)METTRE LE TRAVAIL RÉEL AU CŒUR DU DIALOGUE SOCIAL !**076** TRAVAIL EN MUTATION : LE DIALOGUE SOCIAL PEUT-IL CHANGER LA DONNE ?

080 PARTIE 7 : TECHNO / IA**081** ACCORD SOCIAL TECHNOLOGIQUE : UNE BOUSSOLE COLLECTIVE POUR L'ÈRE DE L'IA**084** DRH ET PARTENAIRES SOCIAUX FACE À L'IA : MÊMES VAINCUS, MÊME COMBAT ?**092** L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN OBJET INÉDIT DE DIALOGUE SOCIAL. POUR UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL**096** PARTIE 8 : SALAIRES**097** TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : RÉVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL ET IMPACT CULTUREL**101** TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : UN TOURNANT POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?**105** TRANSPARENCE DES SALAIRES : LE VRAI DÉFI N'EST PAS JURIDIQUE, IL EST MANAGÉRIAL !**108** RUBRIQUE À BRAC**109** L'EMPREINTE D'UN AMI. À MON AMI, ANDRÉ PERRET**112** PROSPECTIVE RH : SORTIR DE L'ILLUSION DE LA PRÉDICTION POUR ENTRER DANS L'ART DE L'AJUSTEMENT**116** INTÉGRER LA FORMATION AUX BIAIS COGNITIFS COMME LEVIER OPÉRATIONNEL DE PRÉVENTION DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL**120** AUTHENTICITÉ À L'ÉPREUVE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : COMMENT LA TRANSFORMATION REDÉFINIT LA PERCEPTION DES LEADERS**127** LES MANAGERS CONFRONTÉS AUX ÉVÉNEMENTS DE VIE DIFFICILES DE LEURS COLLABORATEUR**130** RÉINVENTER LA PLACE DU CORPS DANS NOS ORGANISATIONS**134** LA TRANSPARENCE SALARIALE CATALYSEUR D'UNE RÉVOLUTIONS DU MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES**140** QUAND LA PROTECTION DES DONNÉES RENCONTRE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**145** ANDRÉ, FRANCOIS, MICHEL VINCENT, VICTOR ... ET LES AUTRES



DIALOGUE SOCIAL ET GRH CONCERTÉE : DÉFIS ET TRANSITIONS



Par Rémi Bourguignon, Professeur à l'IAE Paris-Est (Univ Paris-Est Créteil) et directeur de la Chaire Transformation et Régulation de la Relation de Travail. Rédacteur en chef invité

Que le Mag RH consacre un dossier au dialogue social et donne la parole à ceux qui, dans les entreprises ou les institutions, en sont les artisans, voilà une bonne nouvelle. Car les relations entre gestion des ressources humaines et dialogue social sont habituellement complexes. Depuis les célèbres expériences dites d'Hawthorne réalisées à la Western Electric dans les années 1920, la gestion des ressources humaines s'est constituée comme une expertise construite à l'interface de la recherche et de la pratique pour réconcilier les attentes des travailleurs et les nécessités des organisations. Les professionnels RH ont, dans cette perspective, la lourde tâche de développer des politiques et pratiques visant l'avènement d'un capitalisme raisonnable. Le dialogue social, dont l'existence sous ce nom est encore récente, est lui-aussi porté par l'idée d'un capitalisme raisonnable comme l'a très tôt souligné l'économiste américain John Commons. Pourtant si leurs buts sont proches, GRH et dialogue social reposent sur des mécanismes qui le sont nettement moins voire se concurrencent. Pour le dire vite, le management, et sa déclinaison sous la forme de GRH, se présente comme la solution aux contradictions entre l'économique et le social. Il faut alors ménager de larges espaces de liberté aux professionnels RH pour qu'ils puissent déployer ce qu'il est convenu d'appeler le «bon management». Les tenants du dialogue social adoptent, pour leur part, une vision plus institutionnaliste : ils voient les managers et professionnels RH comme les représentants de l'employeur (et ultimement des actionnaires) lorsque les syndicats et élus du personnel représentent le monde du travail. L'équilibre entre les attentes du capital et du travail passe alors par de «bonnes institutions» au sein desquelles ces représentants se rencontrent et forgent des compromis.

Depuis le début des années 1980 – en France, nous pourrions grosso-modo l'associer aux Lois Auroux – des appels à réconcilier ces deux approches de la relation de travail sont régulièrement lancés. Sur le plan pratique, cela a notamment conduit à contraindre les entreprises à mettre en discussion leurs politiques de GRH, sous la forme de négociations avec les syndicats ou de consultations du Comité Social et Economique (CSE). C'est à l'aune de ce que l'on pourrait appeler une «GRH concertée» que l'on peut comprendre l'élargissement considérable du champ du dialogue social dans les entreprises françaises depuis 45 ans.

Les témoignages rassemblés dans le dossier du Mag RH questionnent, chacun à leur manière, cette ambition et en identifient les défis. A la lecture, trois sont particulièrement mis en avant.

DÉFI N°1 : FAIRE AIMER LE DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social est dans une situation paradoxale. D'un côté, il est survalorisé comme un mécanisme de gestion de la relation de travail légitime, presque naturel, et paré de nombreuses vertus. Quel dirigeant politique ou économique oserait d'ailleurs assumer publiquement une position anti-dialogue social ? Le dialogue social est régulièrement présenté comme indispensable pour accompagner le changement voire pour améliorer la performance des entreprises tout en faisant avancer les considérations sociétales et environnementales qui tiennent à cœur des citoyens-travailleurs. On attend du dialogue social qu'il permette l'émergence de réponses aux enjeux les plus complexes de notre temps comme peut, par exemple, l'être une transition écologique des entreprises respectueuse de la justice sociale. On pourrait même dire qu'on en appelle d'autant plus facilement au dialogue social qu'il s'agit de lui confier les sujets dont on ne sait pas vraiment par quel bout les prendre.

Les discours optimistes se heurtent pourtant à des jugements relativement désenchantés et contrastés de la part des managers et des travailleurs. Les clients, si on peut dire, du dialogue social ne semblent pas y trouver leur compte comme le montre l'enquête dont Jean-François Poupard nous livre ici quelques enseignements. De fait, un des risques majeurs pour le dialogue social est d'être condamné à décevoir précisément parce qu'on lui confie les sujets difficiles à saisir et, donc, à évaluer. A cette incertitude, s'ajoute le fait que les structures et pratiques du dialogue social restent largement inintelligibles à qui n'en est pas un expert. Les invitations renouvelées tout au long du dossier à mieux impliquer les managers et les travailleurs au cœur même du dialogue social, témoignent d'une préoccupation partagée pour ce défi et en esquissent des voies de sortie.

DÉFI N°2 : FAIRE FACE AUX INCERTITUDES

De fait, de nombreuses transitions sont à l'œuvre dans le monde du travail et mettent la GRH, autant que le dialogue social, en difficulté. Les deux plus importantes – voire la contribution de Sophie Thiery à ce propos – sont la transition écologique et la montée en puissance d'outils digitaux basés sur l'intelligence artificielle. Il s'agit, là, d'objets quelque peu inhabituels pour le dialogue social notamment parce qu'ils sont porteurs de changements complexes dont on peine à mesurer les bénéfices et les risques. Dès lors, on ne sait pas bien quels sont les intérêts des partis en présence et cela complique la tâche des DRH censés représenter les intérêts de l'entreprise et des représentants du personnel censés représenter les travailleurs. Les découpages qui

structurent habituellement le dialogue social sont brouillés et ses acteurs sont dépossédés des points de repère qui servent d'appui à la discussion et permettent de rendre compte du travail réalisé. Surtout, ces transitions sont des phénomènes complexes dans leur nature même et requièrent le développement de nouvelles expertises techniques dont les acteurs du dialogue social manquent. Chaque côté de la table est également fragilisé, comme le montre par exemple Olivier Mériaux à propos de l'IA. Reste à savoir si cette fragilité partagée est de nature à fonder de nouvelles logiques coopératives ou si, au contraire, elle menace d'accroître les défiances.

DÉFI N°3 : LES NOUVELLES TEMPORALITÉS DU DIALOGUE SOCIAL

Une troisième dimension à ces défis contemporains s'exprime sous la forme d'une mise en tension des temporalités du dialogue social. Là aussi, plusieurs contributeurs, notamment Brayan Castillo, Emmanuelle Chapelier et Soazig Sarazain, attirent notre attention sur les transformations en cours. D'une part, la désynchronisation des temps entre le business et le social, comme on dit parfois, se serait accrue ces dernières années sous l'effet d'une accélération des transitions technologiques, environnementales et sociétales. D'autre part, et de manière plus immédiatement perceptible, les fameux nouveaux objets du dialogue social rechignent à se laisser enfermer dans les temporalités du dialogue social lui-même, conduisant certains à envisager un dialogue plus permanent.

Le dialogue social est parfois présenté comme un ensemble de dispositions formelles et relativement homogènes. A tel enseigne que des réformateurs revendiqués interviennent régulièrement dans le débat public pour proposer des ajustements institutionnels paramétriques qu'ils pensent en mesure de changer fondamentalement la réalité du dialogue social dans les entreprises. Ce que montrent les témoignages rassemblés dans ce dossier thématique du Mag RH est que les choses sont autrement plus complexes. Le dialogue social est une matière vivante que ses acteurs font évoluer, en pratique. Un enjeu prioritaire est de parvenir à rendre compte de ce travail des acteurs pour mieux le maîtriser. Il ne fait aucun doute que ce dossier y contribue.

Péni Bouquignon



Rejoignez le MOOC IA & RH

20 000 RH
déjà
formés



Nouvelle édition, entièrement repensée

Début de la formation : lundi 18 mai 2026



Gratuit



100% en ligne

Programme 100% revu et enrichi

Inscrivez-vous :



Yannick Petit
CEO Unow & Expert IA

Pierre Monclos
Conférencier RH & IA

S'inscrire au MOOC



EXPLORONS LES APPRENTISSAGES DU FUTUR

LEARNING 5&6 OCT. / RENNES 2026 SHOW

Rennes, Couvent des Jacobins

Une 9^e édition avec 6 thématiques

Ré-enchanter l'expérience d'apprendre

Anticiper les grandes transformations

Motiver le désir et l'engagement

Mesurer ce qui compte vraiment

Bousculer les pratiques par le geste

Réfléchir pour mieux agir

PARTIE 1 : UN BESOIN DE DIALOGUE SOCIAL?



REGARDS CROISÉS SUR LE DIALOGUE SOCIAL: QUELLES PERCEPTIONS?



Quelle perception les salariés ont-ils du dialogue social, et qu'est-ce que cela dit du fonctionnement de celui-ci aujourd'hui en France ? A travers une large étude menée auprès de salariés, managers et dirigeants d'organisations privées et publiques, AlterNego explore les principaux enjeux du dialogue social et trace des pistes de réflexion sur une nécessaire évolution.



JEAN-FRANÇOIS POUPARD
DIRECTEUR DE L'EXPERTISE **DIALOGUE SOCIAL**
& **QVCT À ALTERNEGO**



Acteur et observateur du dialogue social, de ses difficultés et de son évolution depuis plus de 15 ans, le cabinet AlterNego a souhaité en 2025 réaliser une large étude sur la perception et les attentes du dialogue social, en interrogeant directement les salariés, managers et directions de diverses entreprises publiques et privées.

Cette étude est née d'un double constat : les organisations traversent des transformations profondes qui bouleversent le travail et ses modes de régulation, et le dialogue social lui-même est aujourd'hui remis en question — perte de proximité avec le terrain, rôle des IRP en débat, difficulté de compréhension pour les collaborateurs.

Dans ce contexte, nous avons souhaité proposer une analyse transversale du dialogue social, dépassant les approches centrées uniquement sur les instances ou les acteurs.

Cinq organisations partenaires de secteurs divers ont participé à cette première édition, réunissant 4 290 répondants et explorant des dimensions clés telles que les représentations du dialogue social, sa perception au sein de

l'organisation, la sensibilisation, les attentes et les priorités d'investissement.

Concernant la représentation, le dialogue social bénéficie d'une forte adhésion symbolique — ce qu'il devrait être, avec 78 % des répondants le considérant comme un moyen de défendre les droits des salariés — mais souffre d'un manque de légitimité pratique — ce qu'il est réellement dans les organisations, seuls 57 % le percevant comme une méthode de convergence des intérêts. Il est ainsi trop souvent vécu comme un exercice réglementaire plutôt que comme un espace vivant où l'on discute du travail, des besoins et des trajectoires futures.

De même, seuls 37 % des répondants estiment que les accords collectifs répondent bien à leurs besoins, et même parmi les partenaires sociaux, l'adhésion dépasse à peine les 50 % ! Ces chiffres soulèvent des questions quant à l'atteinte des objectifs et l'efficacité réelle des accords collectifs. Un accord n'est pas efficace simplement parce qu'il existe ; il l'est lorsqu'il a un objectif clair, partagé et compréhensible, et lorsqu'il améliore concrètement le travail et les conditions d'exercice.

Les attentes prioritaires des salariés vis-à-vis du dialogue social concernent principalement le quotidien du travail : conditions de travail, équilibre des temps de vie, pouvoir d'achat... Les sujets d'avenir, tels que la lutte contre le réchauffement climatique ou l'impact de l'IA, sont relégués au second plan.

Ainsi, les sujets qui transformeront profondément les emplois et les modes de travail dans les années à venir sont perçus comme des préoccupations secondaires, alors même qu'ils influencent déjà les trajectoires des emplois, des compétences et des modèles productifs.

Ceci ne signifie pas que ces sujets n'intéressent pas les salariés (voire les inquiètent !), mais qu'ils ne les perçoivent pas comme des sujets de dialogue social.

Cela met en évidence un point crucial : le dialogue social reste ancré dans une logique de réaction. Il traite des problèmes existants, les irritants du quotidien, mais a du mal à intégrer les transformations structurelles avant qu'elles ne produisent leurs effets.

Les constats de cette étude recourent largement les observations que l'on peut faire au quotidien dans les organisations : un dialogue social trop souvent essentiellement focalisé sur le respect d'obligations réglementaires, parfois empreint de conflictualité ou d'une théâtralité qui éloignent les salariés de ses acteurs (les syndicats) et de ce qui s'y déroule. Finalement, le dialogue social est largement considéré comme « hors sol » et peu en prise avec le travail réel et le quotidien des salariés et des managers.

Le défi de taille qui se présente est donc de transformer le dialogue social en un espace de discussion sur les mutations avant qu'elles ne

s'imposent, de régulation afin de construire des trajectoires justes et durables. Cela passe selon nous par un travail d'acculturation, donc pensé sur le temps long, et par une action conjointe de la base et du sommet.

Le sommet (la direction générale) doit impulser la dynamique en commençant par partager l'information stratégique et en offrant des espaces de réelle discussion autour des enjeux de long terme.

A la base, au plus proche des salariés, les managers doivent être bien davantage que des relais de la parole des directions. Leur rôle dans le dialogue social est bien entendu essentiel pour traiter des irritants du quotidien avant qu'ils ne cristallisent, mais aussi pour qu'un dialogue de proximité se mette en place avec les représentants du personnel. Or, les managers ne sont pas spontanément identifiés par les salariés comme des acteurs du dialogue social : seuls 35% considérant qu'ils en sont des acteurs clés (et même seulement 46% des managers le considèrent eux-mêmes...). Ils sont par ailleurs bien souvent laissés un peu à eux-mêmes, très peu formés ou accompagnés dans ce dialogue.

La relation est ainsi bien souvent construite sur des biais de représentation réciproques entre managers et syndicalistes, et donc empreinte de défiance et d'évitement, voire d'hostilité. D'ailleurs, si un salarié sur deux fait confiance aux syndicats pour défendre ses droits, ce ratio tombe à un sur trois parmi les managers, signe d'une défiance persistante.

Sortir de ces logiques ne se décrète pas sur injonction de la direction générale ou de la DRH : à la clarté du message doivent être associées des actions concrètes de formation, accompagnement, coaching... Un investissement certes, mais dont le retour et la rentabilité sont certains sur le long terme.

Jean-François Jougnot



LE DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE : PLUS NÉCESSAIRE QUE JAMAIS, PLUS FRAGILE QUE JAMAIS



Acteurs en crise de légitimité, inflation normative qui vide la négociation de sa substance, nouveaux territoires que le dialogue social peine à investir : comment se porte le dialogue social dans les organisations aujourd'hui et, dans une période chahutée politiquement et traversée par de profondes transformations, quelles sont les conditions de sa recomposition ?



SOAZIG SARAZAIN
CEO VOXNEGO - CABINET DE CONSEIL EN
DIALOGUE SOCIAL ;
DIRECTRICE DU MASTER NÉGOCIATIONS ET
RELATIONS SOCIALES DE L'UNIVERSITÉ PA-
RIS DAUPHINE PSL ET MEMBRE DU HAUT
CONSEIL DU DIALOGUE SOCIAL



Parler de crise du dialogue social est à la fois juste et réducteur. Juste parce que les indicateurs le montrent : participation en baisse, acteurs épuisés, instances débordées. Réducteur, parce que ce qui se joue aujourd'hui est moins une disparition qu'une recomposition réelle.

I. LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL FACE À LA CRISE DE LÉGITIMITÉ...ET DE CONFIANCE

Le dialogue social ne se réduit pas à un ensemble de procédures à respecter ni à un outil de régulation des conflits. C'est un espace traversé par des rapports de force, des intérêts contradictoires et des stratégies d'acteurs qui n'ont pas pour vocation originelle d'être d'accord et de converger. Le reconnaître est la condition d'un dialogue social réel plutôt que d'un dialogue social de façade.

La question de la légitimité des acteurs est aujourd'hui centrale : moins de 10 % des salariés français exercent un mandat syndical, le taux de syndicalisation dans le secteur privé plafonne autour de 11 %, l'un des plus bas d'Europe. La participation aux élections professionnelles CSE est de 58,8 % mais dans les TPE, elle est de 4,07%. Les représentants du personnel représentent donc une fraction minoritaire des salariés au nom desquels ils s'expriment.

Quelles sont les raisons de cette érosion ? Cette question est cruciale car certains invoquent ce fait pour en tirer des conclusions radicales sur la disparition des acteurs syndicaux et plus largement du dialogue social.

La désaffection électorale est d'abord une sanction de l'efficacité perçue de la représentation collective. Les salariés qui s'abstiennent portent une attente précise : que les instances pèsent sur le travail réel et quotidien et non sur des sujets qui leur paraissent abstraits et éloignés de leurs réalités. L'abstention mesure l'écart entre cette attente et ce que les salariés perçoivent comme la capacité réelle des CSE à y répondre.

Par ailleurs, la France a construit un modèle dans lequel les syndicats négocient pour l'ensemble des salariés, syndiqués ou non. Les bénéfices des accords collectifs sont universels, l'adhésion syndicale reste optionnelle. À cela s'ajoute la fragmentation des collectifs de travail — sous-traitance, plateformes, télétravail — qui produit des angles morts dans la représentation. Les salariés, parfois les plus exposés aux transformations du travail, sont souvent les moins présents dans les instances.

La faiblesse du taux de syndicalisation et la question de la participation remplit parfois,

dans les relations sociales en entreprise, une fonction qui dépasse le simple constat statistique : elle devient un argument dans le rapport de force, mobilisé pour relativiser la légitimité des organisations syndicales à la table de négociation.

Enfin, l'émergence de collectifs informels de salariés vient brouiller les pistes et remettre en question plus globalement la légitimité de tous les acteurs du dialogue social. Pétitions internes, mobilisations spontanées, prises de parole collectives sur les réseaux sociaux, groupes de travail auto-organisés sur des sujets comme les conditions de travail ou l'impact environnemental de l'activité. Ce phénomène traduit en réalité un fait simple : c'est la société dans le social, autrement dit, des salariés qui estiment que les voies institutionnelles de la représentation, management et représentants du personnel, ont perdu leur capacité à produire des résultats sur les sujets qui comptent. Cette hybridation des formes d'expression collective n'est évidemment pas neutre pour le dialogue social institutionnel : elle peut l'enrichir en faisant remonter des préoccupations que les instances n'avaient pas identifiées, mais elle peut aussi le court-circuiter en produisant des rapports de force que ni les représentants du personnel ni les directions ne maîtrisent.

II. LES OBJETS DU DIALOGUE SOCIAL : ENTRE SURCHARGE NORMATIVE ET NOUVEAUX TERRITOIRES

La multiplication des obligations de négocier sur les salaires, l'égalité professionnelle, la GEPP, l'emploi des salariés expérimentés, produit un paradoxe que les praticiens connaissent bien : plus les entreprises négocient sur des objets obligatoires, moins elles dialoguent. La négociation devient une activité de conformité, les informations-consultations comme des passages obligés, dépourvus de sens puisque seul compte le recueil de l'avis. Ce que les DRH vivent comme une charge administrative croissante, les organisations syndicales le vivent comme une dépossession du sens de leur mandat. Le calendrier social s'impose aux deux parties et structure le dialogue à la place des enjeux réels.

Les thèmes du dialogue social se transforment en profondeur et portent sur des sujets que les acteurs maîtrisent difficilement. La transition écologique interroge les business models, les conditions de travail et les trajectoires professionnelles dans des termes qui dépassent les sujets habituels de la négociation collective. L'intelligence artificielle transforme les métiers, les compétences, les modes de management, l'organisation du travail elle-même avec une rapidité qui rend les cycles habituels d'information-consultation insuffisants et étroits. Les enjeux de santé mentale, d'équilibre des temps de vie et de sens occupent une place croissante dans les préoccupations des salariés, sans que les instances aient encore trouvé les formes appropriées pour les traiter

collectivement.

Les objets du dialogue social qui nécessitent le plus d'échanges et d'itérations sont ceux pour lesquels les acteurs et les instances sont les moins préparés.

III. ÉPUISEMENT DES ACTEURS ET RECOMPOSITION EN COURS

Ce que l'on observe dans les entreprises n'est pas une radicalisation idéologique des acteurs mais un épuisement progressif des deux parties. Le dialogue social consomme des ressources humaines considérables pour des résultats que directions et représentants jugent insuffisants, chacun pour des raisons différentes mais avec une conviction symétrique. Les signaux faibles se multiplient : séances de CSE tendues sur des sujets mineurs, théâtralisation d'une forme de violence sociale en instance, désengagement des élus en cours de mandat, recours contentieux en hausse. Ce n'est pas le retour de la conflictualité ouverte mais c'est une conflictualité à bas bruit, qui use les institutions, les élus et les DRH.

La question cruciale est donc celle des conditions dans lesquelles le dialogue social peut et doit se transformer pour retrouver le sens du collectif et ainsi redevenir un vecteur d'accompagnement et d'acceptation des transformations à l'œuvre.

Plusieurs pistes se dégagent. La première suppose de continuer à investir sur la formation et la professionnalisation des acteurs, RH comme syndicalistes. La complexité croissante des objets du dialogue social exige des représentants du personnel et des négociateurs patronaux des compétences qui dépassent la maîtrise du droit du travail et des techniques de négociation classiques. Plus globalement, les entreprises qui investissent réellement dans le fait syndical, au travers notamment de la reconnaissance de parcours des porteurs de mandats, sont aussi celles qui maintiennent des niveaux de participation et d'engagement significativement plus élevés.

Le deuxième piste concerne l'articulation entre instances formelles et espaces informels de dialogue. La coexistence entre le dialogue social institutionnel et les formes émergentes d'expression collective n'est pas en soi un problème : construire des passerelles entre ces deux modalités de dialogue est l'une des pistes les plus prometteuses pour ouvrir des endroits où l'on concerta, écoute, analyse ensemble et in fine décide des orientations à donner et de leurs modalités de mises en oeuvre.

La troisième piste porte sur la temporalité du dialogue social. Les cycles longs de la négociation collective ou encore le cadre du CSE ne correspondent plus à la vitesse des transformations organisationnelles. Des formes de dialogue social plus agiles, capables de traiter des sujets émergents dans des délais

compatibles avec les rythmes de décision réels des entreprises, sont à expérimenter. Certaines entreprises développent des commissions thématiques permanentes sur l'intelligence artificielle ou la transition écologique, qui fonctionnent en dehors des calendriers de consultation obligatoire et permettent un échange continu plutôt qu'une consultation ponctuelle. D'autres pratiquent la négociation de protocoles d'expérimentations intéressants à utiliser lorsque les acteurs ont besoin de cheminer ensemble et de mieux cerner les évolutions à donner au cadre social, avant de conclure un accord.

CONCLUSION

Le dialogue social traverse une période de recomposition dont l'issue n'est pas écrite. Les fragilités sont réelles et profondes mais elles coexistent avec des dynamiques qui portent

les germes d'une recomposition possible. La période impose de regarder en face ce que le dialogue social au sens large produit réellement quand il fonctionne : des salariés qui participent, par le biais de leurs représentants, aux décisions qui organisent leur travail ; des organisations capables d'absorber les transformations sans se fracturer ; et in fine, une performance économique que la seule logique managériale descendante ne suffit plus à garantir. Maintenir une forme de démocratie, c'est un choix de gouvernance dont les entreprises qui l'ont fait mesurent chaque jour les effets dans leur capacité à fonctionner, à s'adapter et à tenir dans la durée.

Gonzig Zamzain



PARTIE 2 : LES TERRAINS DU DIALOGUE



DIALOGUE SOCIAL, JE T'AIME MOI NON PLUS

LA BRANCHE AU CARREFOUR DE LA HIÉRARCHIE DES NORMES



En retrait de l'activité professionnelle, désormais observateur du dialogue social et formateur occasionnel, à équidistance des parties prenantes, j'assume un regard quelquefois critique à son endroit mais avec la volonté sans cesse renouvelée de le promouvoir.



GABRIEL ARTERO
PRÉSIDENT D'HONNEUR DE LA CFE-CGC
MÉTALLURGIE



Rien ne m'incitait ces dernières semaines à retourner dans une controverse relative au droit du travail et son corollaire, le dialogue social. La pratique au long cours de la négociation collective, en entreprise puis au niveau de la branche, a forgé en moi quelques convictions. Je veux ici simplement en témoigner.

C'est à la lecture d'un post LinkedIn d'une juriste & journaliste de la presse sociale que je me décidais à lui emboîter le pas aux fins de réhabiliter la branche professionnelle comme échelon essentiel de la négociation sociale, au carrefour de la hiérarchie des normes.

L'accroche de son texte commençait ainsi : «Négociations collectives, pourquoi personne (à part moi) ne s'intéresse aux négociations de branche» ? Où elle y indiquait avec raison que : «Les salariés les ignorent. Les grands médias les boudent. Le grand public je n'en parle même pas. J'ai l'impression que tout le monde se fout complètement des branches». Je prolonge volontiers ses propos par : les salariés ne savent pas toujours à quelle branche leur entreprise est rattachée, encore moins ce qui s'y joue les concernant. A qui la faute ? A nous tous, probablement !

Il est vrai qu'en matière de droit du travail, nous ne faisons pas dans la simplicité. Entre la transposition des directives européennes, les lois travail, les accords nationaux

interprofessionnels (ANI), repris en tout ou partie dans la loi et les accords d'entreprise, il existe bien au niveau des branches professionnelles une somme d'accords et de textes qui structurent la vie des salariés ; un mille-feuille normatif proprement roboratif. Pour des primo-mandatés qui n'auraient pas encore entrepris une formation initiale, les conventions collectives demeurent des textes denses, souvent abscons. Néanmoins, 19,1 millions de salariés du privé en France sont couverts par une convention collective (source Dares 12 - Juin 2025 - Les portraits statistiques de branches professionnelles) ; au plus haut des pays de l'OCDE.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le dialogue social inclut tous types de négociations, de consultations ou tout simplement d'échange d'informations entre les représentants des travailleurs et les employeurs, selon des modalités diverses sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale. Par extension, il renvoie aux relations professionnelles, institutionnelles ou informelles au sein des entreprises et des branches comme lieux de la négociation, d'expression et de confrontation. Un vaste domaine qui peut apparaître celui de spécialistes plus ou moins avisés et fait dire à certains que la démocratie sociale en France ne fonctionne pas très bien. Pire, elle serait en danger.

Via des essais ou des ouvrages récents, des «conseillers-experts» prétendent justement la sauver en formulant à l'usage de futurs décideurs, des préconisations décapantes. Ainsi, ils recommandent, entre autres, de simplifier l'architecture des niveaux de négociation, donner (encore) plus d'autonomie à l'entreprise, rééquilibrer le rôle de l'État pour un moindre interventionnisme. De quoi préparer une énième réforme du droit du travail au nom d'un économiquement nécessaire et d'une incapacité présumée des organisations syndicales à s'adapter ; donc à tenir écartées de grandes manœuvres. Un récit de «bonnes intentions» comme s'il y avait un équilibre naturel entre les parties prenantes, une parfaite symétrie de moyens entre un employeur et ses employés.

Rembobinons la pellicule. Le dialogue social est traditionnellement présenté comme un pilier de la régulation du travail, articulant performance économique et justice sociale ; une vision encore consensuelle qui masque cependant des transformations profondes. La branche professionnelle n'a pas disparu, son rôle a été redéfini. Au fur et à mesure des réformes législatives, l'intangible principe de faveur, longtemps moteur, a progressivement été inversé par différentes lois et plus encore par les ordonnances Macron de 2017. Depuis, l'entreprise ou l'établissement est le lieu privilégié de la négociation collective ; le primat de l'accord majoritaire, au plus près du terrain.

Nous pouvons nous réjouir d'une plus grande responsabilisation et implication des acteurs du dialogue social à ce niveau. Mais justifiant des contraintes économiques ou d'une concurrence trop exacerbée, la tentation de détricoter systématiquement les dispositions légales à l'échelon le plus bas peut très vite arriver. Raison pour laquelle des verrous ont été posés par le législateur. Au-delà de l'ordre public absolu, cohabitent désormais les domaines réservés à la branche professionnelle, ceux pour lesquels elle a la possibilité de rendre ses dispositions impératives et enfin les domaines pour lesquels elle est supplétive, où l'accord d'entreprise prime sur l'accord de branche.

Pourquiesgarde-foussont-ilsindispensables? Justement pour garantir des minima sociaux et une certaine équité de traitement à l'ensemble des salariés d'une même branche. La négociation des minima salariaux des grilles conventionnelles est une de ces figures annuelles imposées par la loi qui requiert toute l'attention des partenaires sociaux. Elle influe souvent sur les négociations annuelles obligatoires (NAO) qui se déroulent ensuite dans les entreprises. Ces minima de branche jouent aussi un rôle essentiel de régulation et d'antidumping entre les sociétés relevant d'une même branche, toutes obligées de respecter ces planchers. Le SMIC, fixé par voie réglementaire, prend le relais pour les branches qui s'évertuent encore à laisser leurs pieds de grilles en dessous du salaire de référence ; dans ce cas il est obligatoire.

Les conventions collectives peuvent permettre également d'assurer un plus haut degré de protection sociale aux salariés grâce au mécanisme de mutualisation des risques à ce niveau. Prestations que ne pourrait pas négocier une TPE-PME, seule, auprès d'un assureur ou d'une institution de prévoyance ; notamment pour ce qui relève de la couverture gros risque, incapacité, invalidité décès. Ou bien encore prévoir des accords destinés à favoriser le déploiement des dispositifs d'épargne salariale et de partage de la valeur en direction des petites entreprises.

Disons-le clairement, certaines de ces négociations nécessitent une parfaite maîtrise des textes et de l'articulation des normes évoquées plus avant. Une expertise des négociateurs que l'on ne peut pas trouver à tous les échelons du dialogue social. Une professionnalisation qui demande du temps et que les structures syndicales fédérales sont à même de pourvoir dans leurs équipes, dotées en support, de leurs propres services juridiques.

Pour autant, au niveau des entreprises, le nombre d'accords n'a cessé de croître (Dares : textes et accords collectifs d'entreprise en 2023), c'est indiscutable ; presque le double depuis 2017. Si ces accords respectent les règles, l'audace et l'innovation ne sont en général pas leurs marques. Les exceptions sont plutôt géo-localisées dans des grands groupes où la culture du dialogue social est solidement ancrée, les négociateurs rodés, formés et pourvus de temps pour cela.

Dans le champ des PME-PMI qui constituent la très grande part des entreprises françaises, aux services RH réduits, disposer sur étagère de sa branche professionnelle de textes négociés, d'application directe, sécurisés juridiquement, est précieux. Pour ces entreprises, le gain de temps et l'absence de contentieux sont essentiels.

Si je promeus le dialogue social à tous les étages et dans tous types d'entreprise, même avec des garde-fous, je ne crois pas possible de transférer tous les sujets, les plus ardu y compris, au plus bas niveau. Sauf exception, une professionnalisation des délégués syndicaux et négociateurs me semble impossible à obtenir en disponibilité et en masse. Malgré des supports remarquables pour les guider et les aider, malgré tous les efforts des centres de formations syndicales, la tâche reste immense pour les militants. Au-delà des trois consultations obligatoires dans les CSE (ou CSEC), la somme des dispositions légales qui potentiellement doivent y être abordées est colossale. De là à transformer systématiquement les CSE en conseil d'entreprise comme seul compétent pour négocier, conclure et réviser les conventions et accords d'entreprise ou d'établissement, m'apparaît hasardeux. On comprend ici que cette disposition, qui existe sous conditions depuis les ordonnances de 2017, ne fait guère recette.

Au pays «d'en théorie», toutes les doctrines s'appliquent sans encombre. Au pays «d'en pratique», il en est autrement. En tant que formateur, je mesure combien les bases du droit du travail peinent à être assimilés même dans des établissements composés de plusieurs centaines de salariés ; aussi bien par les représentants des organisations syndicales, que des directions, du management et quelquefois même par des HRBP.

Le monde du travail a été pourvu d'importantes réformes ces dix dernières années. Plutôt que de vouloir renverser la table à nouveau, il serait, de mon point de vue, préférable de rendre le dialogue social efficient dans le cadre existant. Nous n'avons jamais eu autant nécessité que de dialoguer, nous comprendre, nous entendre et pour ce faire de stabilité dans les règles.

Pourquoi ce dialogue est-il fructueux ici, chaotique là, ou de sourd par endroits ? Parce qu'il demeure un manque criard de culture du dialogue social et de ses mécanismes de fonctionnement. Il n'est pas ou peu enseigné dans les cursus de formation initiale.

Il nécessite pour progresser, une volonté affichée et assumée coté employeurs. En même temps, il appelle une culture

économique des représentants et délégués syndicaux, bien souvent à la peine sur ce versant des connaissances. La réunion de ces deux composantes fait toute la différence.

Il est un triptyque que je répète à l'envie comme les trois éléments constitutifs d'un dialogue social constructif et efficace ; applicable à tous les étages du dialogue social. Dans l'ordre, la confiance sans qui rien n'est jouable ou durable. Acquis, elle permet de poser ensuite des diagnostics partagés, essentiels pour enclencher le troisième élément, celui de l'intérêt à agir des parties qui peuvent alors converger vers les solutions.

Le dialogue social ne se décrète pas, ne s'improvise pas. Comme la démocratie, il s'organise et se cultive.

Gabriel Artero



FRANCHISSEMENT D'UN SEUIL D'EFFECTIF : L'OPPORTUNITÉ POUR LES PME DE FAIRE ÉVOLUER LE DIALOGUE SOCIAL ?



Si la PME recouvre une réalité hétérogène composée de toutes petites entreprises (moins de 10 salariés), de petites entreprises (entre 10 et 49 salariés) et de moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés), le principal invariant susceptible de caractériser les PME par opposition aux grandes entreprises est la personnalisation du mode de gestion. Centralisée entre les mains du dirigeant, la prise de décision – y compris en matière de GRH – est rapide, s’effectuant souvent sur le modèle intuition-décision-action. Il s’ensuit que le dialogue social est peu formalisé et dépend grandement de la personnalité du dirigeant. Si les petites structures échappent à de nombreuses obligations légales en matière de dialogue social, le franchissement du seuil des 50 salariés, qui impose de nombreuses obligations réglementaires – notamment l’élargissement des pouvoirs du Comité social et économique (CSE) et la mise en place de négociations obligatoires –, est particulièrement redouté.



YVAN BAREL
ENSEIGNANT-CHERCHEUR, NANTES UNIVERSITÉ



SANDRINE FREMIEUX
ENSEIGNANTE-CHERCHEURE, AUDENCIA

Certes, la loi Pacte de 2019 a réformé les seuils pour les rendre moins contraignants : le seuil de 50 salariés n’est désormais franchi que s’il est atteint pendant une durée minimale de 5 années consécutives. Cette réforme n’a cependant pas fait disparaître les effets de seuil puisqu’une entreprise disposant déjà d’un CSE devra respecter les règles relatives aux attributions élargies de leur comité lors du franchissement du seuil. On observe ainsi sans surprise une persistante surreprésentation du nombre d’entreprises dont la taille varie entre 30 et 49 salariés [1].

Dans nos recherches en cours, nous observons que de nombreux dirigeants de PME perçoivent le franchissement de seuil comme source de formalisation, d’artifice, de conflictualisation



ou de technicisation. Pour autant, d'autres dirigeants développent une perspective positive du franchissement de seuil en le considérant comme une opportunité propice au dialogue social, à la condition de mettre en œuvre des actions avant et après les élections.

LES RISQUES ASSOCIÉS AU FRANCHISSEMENT D'UN SEUIL

Démultiplication des réunions, utilisation des heures de délégation, augmentation du nombre d'élus dans les instances... Les dirigeants de PME trouvent qu'il est de plus en plus difficile d'aborder les sujets avec simplicité. Beaucoup d'énergie déployée pour des résultats souvent jugés modestes. Par exemple, en matière de management de la diversité, certains dirigeants considèrent les plans d'action en faveur de l'inclusion ou de l'égalité professionnelle comme des obligations assez artificielles de «dire» et non de «faire». Si les dirigeants, à l'instar des représentants du personnel, peuvent se targuer d'un accord sur telle ou telle question sociale, ils confient leur scepticisme sur la réalité de l'avancée sociale pour les salariés.

Outre ce risque de formalisation et d'artifice, des dirigeants de PME font part d'un risque de conflictualisation. Ils en arrivent à redouter une crispation relationnelle qui les exposerait à des sanctions pénales pour délit d'entrave, à des sanctions civiles pour irrégularités de procédures, ou encore à des situations réelles de blocage (démissions du mandat, refus de signer l'ordre du jour, demande massive de documents, etc.).

Enfin, les dirigeants de PME évoquent le risque de technicisation, la prolifération des réunions avec les représentants du personnel occasionnant le développement de discussions sur des détails techniques. Par exemple, un processus de négociation d'un accord sur la durée et l'aménagement du temps de travail peut être considérablement ralenti par des problèmes particuliers d'organisation du travail, des congés et des pauses qui ne concernent que quelques salariés, problèmes qui auraient pu être réglés en amont par le manager concerné.

QUAND LES DIRIGEANTS TRANSFORMENT LES CONTRAINTES EN OPPORTUNITÉS

Pour certains dirigeants, la meilleure façon de surmonter les risques inhérents au franchissement de seuil est de les envisager comme des opportunités pour faire évoluer le dialogue social. Cherchant à maintenir la relation de confiance en dépit de la formalisation des liens, ils envisagent la conflictualisation et la technicisation de la relation avec les instances représentatives du personnel (IRP) non pas comme des signes d'une détérioration du dialogue social mais comme des signes de l'expression désormais

possible de questions jusque-là non abordées.

D'abord, ces dirigeants reconnaissent que le calendrier lié aux obligations légales est un moyen de cadrer et de rythmer le travail de gestion du personnel. Sans ces réunions obligatoires qui portent tantôt sur le développement des compétences, tantôt sur le rapport égalité professionnelle, tantôt sur la digitalisation du travail, etc., les dirigeants avouent qu'ils se laisseraient probablement vite rattraper par le quotidien.

Ensuite, ils estiment que les réunions avec les IRP sont un moyen d'envisager sereinement la politique RH, notamment en matière de management de la diversité. Plutôt que de prendre des mesures précipitées qui auraient pu participer à la stigmatisation de certaines catégories de personnes, ils reconnaissent les bienfaits d'une réflexion collective qui leur a permis de procéder à des améliorations dont profitent l'ensemble des salariés.

Enfin, sensibles à l'idée de promouvoir la convivialité, ils apprécient d'autant plus l'attention portée par les délégués du personnel à leurs collègues de travail qu'ils reconnaissent ne pas pouvoir être eux-mêmes en permanence à l'écoute de tous.

LES ACTIONS FAVORABLES À LA QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

Les dirigeants adoptant une perception positive du franchissement de seuil évoquent leur responsabilité dans la qualité du dialogue instauré, considérant que l'«on a la représentation que l'on mérite». Ils soulignent l'intérêt d'agir à deux niveaux, en amont des élections et dans le quotidien de la relation avec les élus.

Dans la préparation des élections, ils insistent sur la nécessité de dialoguer avec les représentants du personnel connus qui souhaitent candidater, afin d'établir ou de maintenir une relation de confiance. Ils s'emploient durant cette phase préalable à souligner auprès du personnel l'importance qu'ils accordent aux IRP et aux élections. Ils font ce travail pédagogique afin de promouvoir un fort taux de participation de nature à asseoir la légitimité des élus. Dans certains cas, ils peuvent encourager le maintien d'une liste qu'ils jugent consensuelle afin de préserver la qualité et la simplicité du dialogue social.

Une fois passées les élections, les dirigeants cherchent à préserver la qualité du dialogue avec les représentants élus, en les considérant comme des relais efficaces pour transmettre des informations, en échangeant préalablement avec eux afin que les discussions en instances puissent déboucher sur des décisions et des actions tangibles, en sollicitant spontanément leurs avis sur les projets de changement organisationnel... Les dirigeants les plus coopératifs s'emploient à

organiser des espaces d'échanges informels avec les représentants du personnel – comme des petits déjeuners (parfois thématiques) –, mais aussi avec quelques personnes clés proches du terrain pour bénéficier d'autres retours sur d'éventuels dysfonctionnements. Ils encouragent également l'encadrement intermédiaire à être particulièrement attentif aux interrogations soulevées par les représentants du personnel, notamment lorsqu'une difficulté sociale survient. Enfin, ils s'emploient à exprimer devant l'ensemble du personnel, à l'occasion du séminaire de rentrée par exemple, une reconnaissance et une confiance dans les capacités d'écoute des membres des IRP.

Ces recommandations réalisées par les dirigeants les plus positifs à l'égard du

franchissement de seuil sont transposables à des entreprises de taille plus importante, en tant qu'elles peuvent aider à manager d'autres transitions, telles que des tensions sociales liées à une croissance rapide des effectifs ou à une restructuration.

1. C. Beaune, L. Mikayelyan, S. Moura et N. Zbala, «Comment se comportent les entreprises à l'approche des seuils d'effectif ?», La note d'analyse de France Stratégie, 2025, n° 151 (4), p. 1-12.

Yvan Barel & Sandrine Frenoux



NOUVELLES FORMES D'EXPRESSION DES SALARIÉS : QUELS DÉPLACEMENTS POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

ENTRE ACCÉLÉRATION DES ÉCHANGES, NOUVELLES LÉGITIMITÉS ET
ENJEUX DE GOUVERNANCE LES RISQUES, ET REMETTRE L'EXPÉRIENCE
HUMAINE AU CŒUR DES DÉCISIONS.



Le dialogue social a changé de terrain. Il circule désormais partout, tout le temps. Réseaux, messageries, prises de parole visibles : une nouvelle donne s'impose et redéfinit en profondeur ses équilibres.



BRAYAN CASTILLO
CAMPUS MANAGER EN APPRENTISSAGE À
PwC FRANCE ET MAGHREB / ETUDIANT
M2 RH ET GOUVERNANCE DURABLE À
SCIENCES Po



Le dialogue social occupe en France une place structurante dans la régulation des relations de travail. Adossé à un cadre juridique précis et à des instances représentatives élues, il organise la confrontation des intérêts et la production de compromis collectifs. Comme l'a montré le sociologue Jean-Daniel Reynaud dès les années 90 (1), il repose sur un processus de production de règles collectives qui articule cadre institutionnel et dynamiques sociales. Cette architecture s'est développée dans un environnement où les conflits étaient déjà visibles publiquement, notamment à travers les grèves et leur médiatisation.

Cependant, depuis une dizaine d'années, les modalités de l'expression des salariés connaissent un déplacement. L'apparition de collectifs informels, l'usage d'outils collaboratifs et la diffusion de prises de parole sur des plateformes numériques modifient les conditions de circulation de la parole. L'expression devient plus directe et plus exposée, dans un environnement où les frontières entre espaces internes et externes s'estompent. Cette évolution s'inscrit dans un contexte où 9 directions des ressources humaines sur 10 identifient la maîtrise des coûts sociaux comme une priorité, ce qui contribue à renforcer les tensions autour des modalités d'expression et de régulation (2).

En parallèle, les analyses issues de l'étude «Hope and Fears» publiée par PwC en mars dernier (3) mettent en évidence un besoin renforcé

de lisibilité et de confiance dans un monde du travail en transformation. L'expression des salariés s'inscrit dans ce contexte, comme un moyen de donner sens aux évolutions en cours et d'en discuter les implications. Ce déplacement ne constitue pas une rupture du dialogue social, mais un changement de ses conditions d'exercice, qui oblige les organisations à adapter leurs pratiques de pilotage.

Dans ce contexte, une question se pose : ces nouvelles formes d'expression prolongent-elles le dialogue social existant ou en redéfinissent-elles les équilibres ? Pour y répondre, il convient d'examiner les transformations des temporalités, les évolutions des formes de légitimité, puis les conditions d'une articulation renouvelée entre expression directe et représentation organisée.

LA TRANSFORMATION DES TEMPORALITÉS : DE LA DÉLIBÉRATION ORGANISÉE À LA CIRCULATION CONTINUE

Le dialogue social institutionnel s'inscrit dans une temporalité structurée, organisée autour de séquences identifiées. Les processus d'information/consultation et de négociation permettent de créer un espace de délibération dans lequel les positions peuvent être discutées et transformées. Ce cadre repose sur un temps long, nécessaire à la construction du compromis et à la stabilisation des décisions.

L'environnement numérique introduit une temporalité différente, caractérisée par la continuité des échanges. L'expression ne se concentre plus dans des moments spécifiques. Elle circule en permanence, portée par des interactions rapides, souvent horizontales, qui modifient les conditions d'émergence des sujets. Les pratiques évoluent désormais plus vite que les cadres qui les organisent, créant un décalage croissant entre expression et régulation.

Une situation permet d'en saisir concrètement les implications. Lorsqu'un projet de transformation est annoncé, les premières réactions apparaissent fréquemment dans des espaces informels, tels que les messageries internes ou les outils collaboratifs. Les échanges se structurent rapidement, les interprétations circulent et une lecture collective de la situation se construit avant même l'ouverture des instances prévues. Le processus institutionnel s'inscrit alors dans une dynamique déjà engagée.

Ce décalage transforme les attentes. La capacité à réagir devient un élément d'évaluation de la qualité du dialogue. La perception d'écoute se construit dans des délais plus courts, ce qui redéfinit les critères de crédibilité des acteurs. Les organisations doivent ainsi composer avec une tension croissante entre gestion de l'immédiat et préparation des transformations de fond (2)(3). Le climat social peut apparaître relativement stable, tout en étant traversé par des tensions ponctuelles susceptibles d'émerger rapidement dans ces nouveaux espaces d'expression (2).

LA REDÉFINITION DES LÉGITIMITÉS : DE LA REPRÉSENTATION AU PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Traditionnellement, le dialogue social repose sur une légitimité issue du mandat. Les représentants tirent leur autorité de leur élection et de leur capacité à porter une parole collective dans un cadre formalisé.

Les nouvelles formes d'expression introduisent une logique complémentaire. La parole peut acquérir une reconnaissance en dehors de tout cadre formel, à partir de sa capacité à exprimer une expérience perçue comme partagée. Comme le souligne la sociologue Dominique Méda (4), les transformations du travail s'accompagnent d'une évolution des formes d'engagement.

Les contenus diffusés sur des plateformes comme TikTok en offrent une illustration particulièrement visible. Des salariés y partagent des situations de travail, parfois sous forme de dénonciation, parfois sur un registre plus narratif ou ironique. Ces contenus peuvent circuler très rapidement, être repris, commentés et produire des effets d'identification à grande échelle.

Dans certains cas, une situation initialement

isolée devient un sujet collectif, voire public, en quelques heures. Ce type de dynamique ne relève pas uniquement de la médiatisation, mais d'une capacité nouvelle à structurer une perception partagée en dehors de tout cadre institutionnel. Cette visibilité accrue peut également accélérer la mise en tension des situations internes, en exposant rapidement des sujets qui n'ont pas encore trouvé de cadre de discussion.

Dans ces configurations, la légitimité ne repose plus uniquement sur le statut ou le mandat. Elle se construit dans la circulation de la parole et dans sa capacité à faire écho à d'autres expériences. Le dialogue social se trouve ainsi confronté à des formes d'expression qui n'attendent plus sa temporalité pour exister.

Ce mouvement s'inscrit dans un contexte où 40 % des directions des ressources humaines estiment que la représentation du personnel tend à s'affaiblir et rencontrent des difficultés à mobiliser les nouvelles générations (2). Le dialogue social apparaît ainsi traversé par une pluralité de sources de légitimité, combinant reconnaissance institutionnelle et validation collective par l'expérience partagée.

Cette dynamique dépasse aussi le cadre français. Dans plusieurs pays européens, des transformations comparables sont observées, marquées par une diversification des canaux d'expression et une recomposition des formes de représentation. Dans le même temps, une fragilisation du lien de confiance envers les instances dirigeantes est relevée (3), ce qui renforce le rôle des espaces d'expression directe comme lieux de mise en débat des orientations collectives.

Le dialogue social ne se limite plus aux instances. Il se joue désormais dans la circulation de la parole, la rapidité des échanges et la manière dont les organisations y répondent.

VERS UNE GOUVERNANCE ARTICULÉE : INTÉGRER SANS DILUER

Les évolutions observées invitent à penser le dialogue social comme un système à plusieurs niveaux, dans lequel coexistent des espaces d'expression de nature différente.

Une première orientation consiste à travailler l'information avec davantage de réactivité. Dans un projet de transformation, annoncer une décision ne suffit pas. La rapidité avec laquelle les éléments de compréhension sont partagés devient déterminante. Lorsque cette mise en intelligibilité intervient tardivement, les interprétations se construisent ailleurs, dans des espaces où l'information circule plus vite. Cette évolution s'accompagne du développement de pratiques de dialogue plus continu, d'ailleurs citées par 41 % des directions des ressources humaines comme un levier d'action, aux côtés de la communication interne et de la reconnaissance (2).

Une deuxième orientation concerne l'écoute, dans une logique continue. Il ne s'agit plus uniquement de recueillir des retours à des moments identifiés, mais d'être en capacité de capter des signaux au fil de l'eau. Cette démarche suppose une forme de veille, portée par les managers, les outils internes et les interactions quotidiennes. Identifier rapidement un sujet émergent permet d'éviter qu'il ne se diffuse de manière incontrôlée ou ne se déplace vers des espaces externes. Dans certaines organisations, cette logique se traduit par des dispositifs concrets : enquêtes rapides après une annonce, échanges directs avec les équipes, remontées régulières du management de proximité. Lorsqu'une incompréhension apparaît, par exemple autour d'une réorganisation ou de conditions de travail, la rapidité de la réponse conditionne directement la perception d'écoute. Cette dynamique renvoie à une culture du feedback. L'expression s'inscrit dans le quotidien de l'organisation, à travers des retours réguliers, attendus et pris en compte. Ce qui structure la crédibilité du dispositif, c'est la capacité à transformer ces retours en décisions visibles.

Enfin, une troisième orientation consiste à organiser la circulation des sujets. Une question exprimée dans une équipe ou sur un canal interne peut rester isolée, ou être reprise et intégrée dans un cadre plus structuré. Lorsque cette circulation fonctionne, elle permet de relier les espaces informels et les instances de

représentation, et de renforcer la cohérence d'ensemble du dialogue social.

In fine, le dialogue social apparaît comme un espace en recomposition, dont l'équilibre repose sur l'articulation entre expression diffuse et structuration collective. Il ne disparaît pas. Il change de cadre, de rythme et de lieux. Sa pertinence dépend désormais de la capacité des organisations à en maîtriser les circulations, les temporalités et les formes d'expression, dans un environnement où celles-ci échappent de plus en plus aux seuls cadres institutionnels.

1. Reynaud, Jean-Daniel. Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale. 3e édition. Paris : Armand Colin. 1997.
2. ABV Group ; RH&M ; Sopra Steria Next. Baromètre des DRH : édition 2026. Paris : ABV Group. 2026.
3. PwC. Hopes and Fears : Redonner du sens, renforcer la confiance. Paris : PwC. 2026.
4. Méda, Dominique. Le travail. Paris : Presses Universitaires de France. 2022.

Bryan Castillo



PARTIE 3 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LES TRAVAILLEURS



DÉMOGRAPHIE : UN RETOURNEMENT SYSTEMÉMIQUE



Chacun commence à mesurer que nous connaissons une situation démographique inédite et durable. Notre pays, jusqu'alors relativement protégé des conséquences d'une démographie déclinante, rejoint désormais le peloton des pays européens en affichant un taux de fécondité équivalent à ce que nous avons eu en 1919 au lendemain de la 1^{ère} guerre mondiale. Les conséquences de cet état de fait commencent à être mesurées et notamment les impacts majeurs sur les politiques ressources humaines des organisations. Formation, recrutement, gestion des carrières, conditions de travail, vieillissement de la population au travail, essor des salariés en situation d'aidants, santé au travail, cohabitation générationnelle. Tout cela est connu.



BENOIT SERRE
CO PRÉSIDENT DU CERCLE HUMANIA



Deux autres domaines seront certainement touchés : les politiques de reconnaissance et le dialogue social. La rareté des candidats couplée à la pénurie grandissante de certaines compétences du fait de l'IA et de la mondialisation engagée des compétences à forte valeur ajoutée structureront le marché du travail. C'est déjà le cas sur les métiers pénuriques depuis longtemps. Ce qui est différent est le volume d'emploi concerné. Nous en avons eu un aperçu lors la reprise économique 2022/2023 avec des tensions considérables sur le recrutement au sortir du COVID. Notre démographie était déjà déclinante et une simple accélération (malheureusement temporaire) de notre économie avait transformé un marché d'employeurs en marché d'employés. La remontée récente du chômage pour différentes raisons internes et externes dans notre pays est venue atténuer le phénomène mais les chiffres ne mentent pas. Ce n'est que partie remise potentiellement décorrélée d'une reprise économique réelle. Il résultera de cette donnée objective qu'est la démographie une pression sur les salaires dans un pays où le travail finance à 70% le modèle social. Les débats actuels sur le brut/net s'en trouveront renforcés puisque la très forte taxation du travail alourdira les charges

notamment des PME et ETI dès lors que la réponse à la pénurie serait salariale comme cela a été le cas ces dernières années. Laissons les responsables politiques tirer des conséquences sur le financement de notre modèle ou sur notre modèle lui-même et l'année qui s'ouvre sera à ce titre riche d'enseignements.

En attendant, les entreprises devront faire avec les outils à leur disposition pour tenter d'intégrer la concurrence au recrutement d'un côté et la fidélisation par la reconnaissance de l'autre. En effet, alors que nous développons depuis des années des politiques de marque employeur tournées vers l'attractivité, il faudra sans doute les réorienter fortement vers la fidélisation. C'est une lapalissade, mais quand les gens restent, il n'est pas besoin de recruter pour les remplacer. Mais ce défi n'est pas le plus simple dans un pays où «le salaire paie tout sauf le salarié» et les récentes expérimentations de la «prime Macron» ont montré leurs limites. Si vous y ajoutez les conditions de transposition de la directive transparence salariale, l'adaptation des politiques de reconnaissance financière seront complexes à faire évoluer. Chacun tourne autour du sujet en ce moment avec les débats sur les conditions de libération des sommes acquises par l'intéressement ou la participation.

Ces outils sont certes pertinents mais très inégalement développés. Il en va de même avec les solutions d'accès au capital pour les salariés de l'entreprise mais là encore, cela ne résout pas l'attente légitime des salariés de voir leurs revenus directs augmenter. De même que peu à peu les politiques étendues de protection et de prévention de santé se sont faites jour dans les organisations en concernant parfois l'ensemble des salariés quand elles étaient auparavant réservées aux dirigeants, il y a fort à parier que les systèmes de reconnaissance de la performance devront eux aussi être élargis au plus grand nombre.

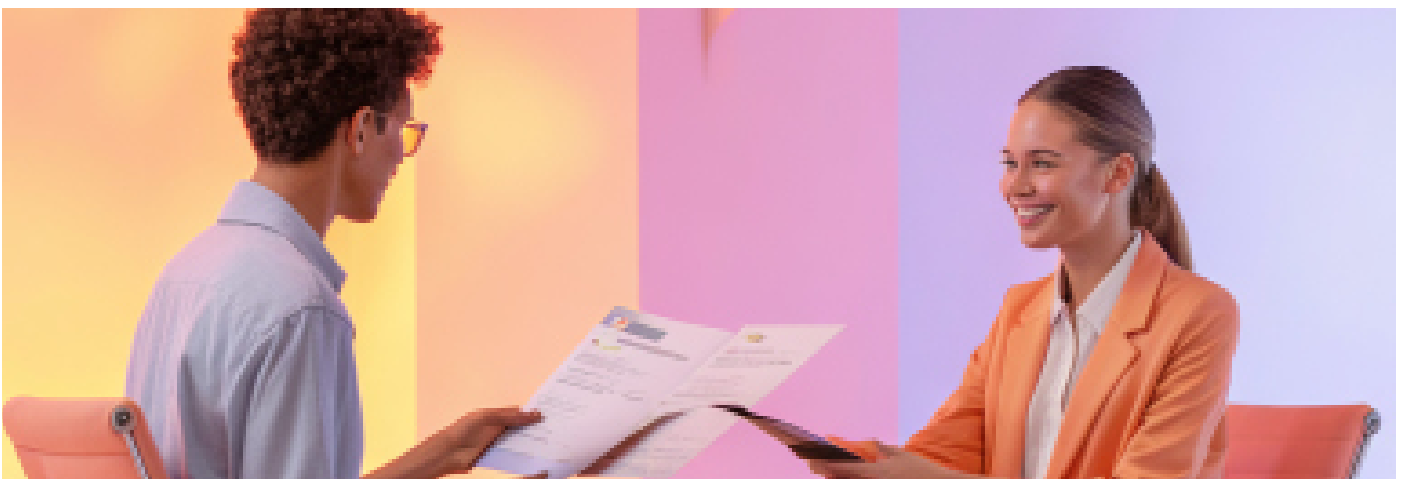
On le voit déjà dans la nouvelle économie qui distribue des formes d'actions aux salariés dès leur recrutement. Le principe de l'association renforcée des équipes aux performances annuelles ou triennales pourrait devenir la règle au-delà du simple intéressement.

Si une telle orientation était prise, le dialogue social devra trouver une place et des ressorts nouveaux en se rapprochant encore au niveau de l'entreprise elle-même tout en s'allégeant sur les négociations obligatoires légales ou conventionnelles. En effet, dans un marché du recrutement plus tendu qu'avant, la sensibilité sera d'autant plus forte selon le type d'activités et donc selon les méthodes de recrutement de la concurrence. On peut déjà l'observer dans les métiers de tech où les concurrents au recrutement ne sont plus des entreprises à activité comparable mais parfois des GAFAM tout puissants dont les règles sont autres. A la mondialisation des compétences pourraient s'ajouter la mondialisation des modèles de rémunération qui ont déjà cours au niveau des dirigeants mais plus bas dans l'organisation.

Dès lors, le modèle habituel des NAO s'en trouvera bouleversé car on ne pourra pas se limiter à faire évoluer le salaire de base, il faudra, comme on le fait sur les périphériques de rémunération, s'habituer à négocier régulièrement sur les conditions et moyens de partage de la valeur. De même, il sera nécessaire d'animer beaucoup plus régulièrement la transparence sur la marche de l'entreprise auprès des équipes directement comme le font certaines entreprises qui ont mis en place un actionariat salarié de haut niveau. Une telle approche signifie qu'en plus d'être un salarié de l'organisation soumis classiquement au contrat de travail, tout individu sera aussi un partenaire économique légitime à être informé voire consulté en tant que tels.

On mesure par ces hypothèses combien le retournement de la société du travail induit par notre démographie déclinante viendra aussi perturber nos modèles de dialogue social institutionnel et direct avec les salariés. C'est bien d'un nouvel équilibre à trouver dont on parle et chaque acteur, législateur, syndicats, dirigeants et salariés devront y prendre leur part avec courage.

Benoît Gerné



LES VULNÉRABILITÉS DES SALARIÉS, NOUVEAU TERRAIN DU DIALOGUE SOCIAL

COMMENT MALADIE, SANTÉ MENTALE, PARENTALITÉ, AIDANCE OU FRAGILITÉS SOCIALES DEVIENNENT DES OBJETS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE.



Maladie, santé mentale, parentalité, aidance, fragilités sociales ne relèvent plus seulement de l'accompagnement individuel : ces vulnérabilités deviennent un sujet de dialogue social en entreprise et dans les branches professionnelles, parce qu'elles pèsent concrètement sur le travail, les parcours professionnels et la capacité à durer en emploi.



DELPHINE COCHET
CEO MA BONNE FÉE ET FONDATRICE DU
CLUB RH



Pendant longtemps, l'entreprise a traité les sujets de vulnérabilités des salariés à la marge : on gérait au cas par cas, avec de la bonne volonté, un manager attentif, parfois un RH engagé. Mais sans vraiment penser ces situations comme un sujet collectif.

C'est précisément ce qui est en train de changer, car dès lors qu'un sujet pèse sur l'organisation du travail, il finit par entrer dans le champ du dialogue social.

DES RÉALITÉS DE VIE QUI NE SONT PLUS PÉRIPHÉRIQUES

Le mot «vulnérabilité» peut déranger. Pourtant, il décrit simplement une réalité devenue banale : les salariés travaillent avec une vie autour d'eux, parfois avec une vie qui déborde.

Ces vulnérabilités prennent aujourd'hui des formes très différentes : une maladie chronique ou grave, une santé mentale fragilisée, une parentalité difficile à articuler avec les contraintes du travail, la monoparentalité, des violences intrafamiliales, des difficultés financières, une situation d'aidance,... Ce qui relie ces situations, ce n'est pas leur nature. C'est leur effet : elles compliquent la capacité à travailler «comme si de rien n'était».

Les études ne font ici que confirmer ce que beaucoup d'entreprises constatent déjà. Une majorité de salariés déclare vivre au moins une fragilité personnelle, avec un impact direct sur la vie professionnelle pour une

part importante d'entre eux.[1] Les maladies chroniques touchent plus d'un salarié sur cinq et pèsent lourdement sur le travail des personnes concernées.[2] Les réalités familiales évoluent elles aussi : la monoparentalité, par exemple, transforme concrètement les conditions dans lesquelles se joue l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.[3]

Les vulnérabilités ne sont plus des exceptions. Elles redessinent concrètement les contours du travail.

POURQUOI LE DIALOGUE SOCIAL S'EN EMPARE

Pendant longtemps, ces réalités ont été traitées comme des sujets RH, parfois sociaux, parfois managériaux, mais rarement comme des objets de négociation. Or elles touchent désormais à des questions très concrètes : l'aménagement du temps, la souplesse dans l'organisation, la prévention de l'usure, l'allongement et la sécurisation des parcours, le retour après une maladie, la capacité à rester au travail sans s'épuiser.

Le dialogue social s'en saisit donc parce qu'il est le lieu où l'on arbitre des équilibres collectifs. Il ne s'agit plus seulement de parler de rémunération, de temps de travail ou de conditions d'emploi au sens strict. Il s'agit de plus en plus de discuter des conditions réelles dans lesquelles les salariés peuvent continuer à travailler quand leur vie personnelle, familiale ou psychosociale vient percuter leur activité professionnelle.

Le droit a accompagné ce mouvement. La loi du 22 mai 2019 sur les proches aidants a fait entrer dans le champ de la négociation la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour les salariés concernés.[4] Mais le déplacement est plus large : c'est l'entrée des vulnérabilités ordinaires dans la conversation collective de l'entreprise. Non plus comme des «cas», mais comme des réalités suffisamment structurantes pour justifier des réponses discutées, organisées, parfois négociées.

Le CSE joue ici un rôle particulier. Non pas parce qu'il devrait se substituer à tous les autres acteurs, mais parce qu'il est souvent l'un des premiers endroits où ces réalités remontent. Il voit ce que les indicateurs ne montrent pas toujours : les renoncements silencieux, les fatigues installées, les salariés qui tiennent jusqu'au moment où ils ne tiennent plus. À ce titre, il contribue à transformer des situations individuelles en sujets collectifs.

Le rôle du CSE est important: rendre visibles des réalités que l'entreprise ne sait pas toujours voir, ni traiter seule.

BRANCHES, ENTREPRISES, CSE : DES RÉPONSES QUI SE STRUCTURENT

Ce mouvement est particulièrement visible dans les branches professionnelles, parce qu'elles ont la capacité de mutualiser, de donner un cadre, et de rendre des réponses accessibles à des entreprises qui n'auraient pas toujours les moyens ou la maturité de les construire seules. Le levier, c'est notamment le Haut Degré de Solidarité (HDS) — ce fonds alimenté à hauteur de 2 % des cotisations santé et prévoyance, obligatoire dans les branches recommandant des organismes assureurs, et destiné à financer des actions solidaires concrètes en faveur des salariés fragilisés.

Plusieurs branches s'en emparent avec une vraie ambition. Dans la Coiffure, les partenaires sociaux ont mis en place via AG2R La Mondiale (et en partenariat avec Ma Bonne Fée) un dispositif de soutien aux personnes atteintes d'endométriose et à la parentalité : les bénéficiaires ont accès à des experts (assistants sociaux, coachs, psychologues, sophrologues, diététiciens, éducateurs spécialisés) et à des heures de soutien scolaire ou de garde d'enfant. [5] Un service pensé en cohérence directe avec les spécificités du métier. Les exemples dans d'autres branches sont nombreux : dans la Métallurgie, des prestations parentalité accessibles à tous les assurés du régime Cœur Industrie.[6] D'autres branches comme Commerces de Gros, la branche Architecte, HCR Bien-Être construisent des dispositifs similaires, chacune avec ses particularités métier.

La branche BETIC (connue sous le nom de la fédération «Syntec» par certains) montre bien cette évolution, et va assez loin en ne traitant pas un seul sujet, mais plusieurs dimensions à

la fois. Elle a d'abord renforcé ses dispositions conventionnelles sur l'égalité professionnelle et la parentalité : amélioration de l'indemnisation des congés maternité et paternité, absences rémunérées pour la PMA et l'adoption, droits renforcés en matière d'allaitement, aménagements de travail pour les salariées enceintes.[7]

Dans le même esprit, la branche fait évoluer son régime de prévoyance dès le 1er juillet 2026 avec l'intégration annoncée d'une garantie d'assistance aux proches aidants comprenant nécessairement un service d'information et d'orientation ainsi qu'un soutien psychosocial. [8]

L'intérêt de cet exemple ne tient pas à l'importance d'un dispositif isolé. Il tient à la cohérence d'ensemble. Parentalité, égalité professionnelle, accompagnement de certaines fragilités de vie : ce ne sont plus des sujets gérés dans des tiroirs distincts. Ce sont les différentes facettes d'une même réalité ; avec un enjeu fort à la clé, celui de le faire connaître des entreprises et des principaux intéressés, les salariés.

«Le HDS est l'un des outils les plus puissants du dialogue social paritaire. Et l'un des plus méconnus et sous-utilisés.»

À l'échelle des entreprises, cette évolution se voit déjà concrètement. On voit de plus en plus d'accords QVCT et de NAO intégrer des sujets comme la parentalité, les fragilités sociales, l'accompagnement après une maladie, les dispositifs de soutien à certaines situations familiales, la santé des femmes ou encore les modalités d'aménagement du travail quand les temps de vie deviennent plus complexes.

Ce qui change, ce n'est pas seulement le contenu des accords. C'est aussi leur fonction. Le dialogue social ne sert plus uniquement à fixer des règles générales. Il sert de plus en plus à rendre certains sujets visibles, légitimes, traitables. Il permet de sortir d'une logique où tout repose sur la discrétion du salarié, la qualité de son manager ou la chance de tomber sur le bon interlocuteur.

UN DIALOGUE SOCIAL PLUS PROCHE DE LA VIE RÉELLE

Au fond, c'est peut-être cela qui change le plus. Le dialogue social n'ajoute pas simplement quelques thèmes nouveaux à son agenda. Il se rapproche de la vie réelle des salariés. Il reconnaît que l'on ne travaille jamais hors sol, hors corps, hors famille, hors événements de vie.

Cette évolution mérite d'être tenue avec justesse. Prendre en compte les vulnérabilités ne doit ni conduire à l'intrusion, ni faire peser sur l'entreprise la responsabilité de tout résoudre. Il ne s'agit pas de médicaliser les relations de travail, ni de transformer les managers en

travailleurs sociaux. Il s'agit d'admettre qu'un travail soutenable suppose des organisations capables de reconnaître certaines réalités, d'ouvrir des marges de manœuvre, de rendre visibles des ressources, et de construire des réponses collectives adaptables là où le seul traitement individuel ne suffit plus.

Ce que le dialogue social est en train d'intégrer, au fond, ce ne sont pas seulement de nouvelles thématiques. C'est une autre manière de regarder les salariés : non comme des ressources abstraites, mais comme des personnes dont la capacité à travailler dépend aussi de la façon dont leurs vulnérabilités sont reconnues, accompagnées... ou ignorées.

1. Malakoff Humanis, Baromètre Fragilités 2025 : 59 % des salariés déclarent vivre au moins une fragilité personnelle (hausse de 17 points depuis 2020) ; 64 % estiment qu'elle a un impact sur leur vie professionnelle. Harris Interactive pour Malakoff Humanis, avril-mai 2025.
2. Malakoff Humanis, Baromètre Santé des salariés 2023 : 22 % des salariés déclarent souffrir d'une maladie chronique ; pour 70 % d'entre eux, cette maladie a des répercussions sur leur travail.
3. Insee, En 2023, trois enfants sur dix vivent avec un

4. seul de leurs parents.
5. Loi n° 2019-485 du 22 mai 2019 visant à favoriser la reconnaissance des proches aidants.
6. Branche Coiffure — Dispositif soutien à l'endométriose <https://www.ag2ramondiale.fr/ccn/coiffure/endometriose> et soutien à la parentalité <https://www.ag2ramondiale.fr/ccn/coiffure/soutien-a-la-parentalite>
7. Branche Métallurgie (CCN 2022) — Régime Cœur Industrie : <https://www.coeur-industrie-solidarite.fr/salarie/services/ma-bonne-fee-soutien-scolaire-garde-denfant>
8. Fédération Syntec ; Légifrance, Avenant n° 49 du 22 octobre 2025 relatif à la parentalité et aux événements familiaux, étendu en mars 2026.
9. Avenant au régime de prévoyance de la branche BETIC, opposable au 1er juillet 2026 sous réserve d'extension.

Delphine Crochet



STIMULER LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE POUR ANTICIPER LES RÉORGANISATIONS



Dans un contexte de réorganisations de plus en plus fréquentes le pari de la mobilité professionnelle comme culture d'entreprise permet d'anticiper plutôt que subir.



ELISABETH DARTIGUES
CEO HELIX RH (EX-MON COACH MOBILITÉ),
QU'ELLE A CRÉÉ EN 2020 APRÈS AVOIR ÉTÉ PENDANT
20 ANS DRH D'ENTREPRISES ET GROUPES FRANÇAIS
ET INTERNATIONAUX



Dans le contexte actuel de transformation permanente, les mobilités professionnelles, internes comme externes, constituent un enjeu stratégique majeur pour les directions des ressources humaines. La nécessité d'adapter en permanence les organisations, les métiers et les compétences entraîne des réorganisations de plus en plus fréquentes, qui impactent les effectifs et leur répartition.

Cette accélération impose une rupture avec la logique réactive qui a longtemps prévalu, consistant à répondre à un déséquilibre avéré par un plan d'ajustement. Cette approche a un coût financier, humain et réputationnel que les organisations ont de plus en plus de mal à absorber. Les ajustements brutaux fragilisent les collaborateurs, tendent le dialogue social et laissent des traces durables dans les collectifs de travail. Ils signalent aussi, souvent, un défaut d'anticipation que les parties prenantes (salariés, représentants du personnel, voire actionnaires) peinent à accepter.

La réponse tient en grande partie dans un pari : celui de la mobilité comme culture d'entreprise, comme pratique régulière, comme compétence partagée.

LA MOBILITÉ : UNE POSTURE

Dans de nombreuses organisations, la mobilité professionnelle est encore vécue comme une exception : on change de poste quand on est promu, quand on est en difficulté, ou quand on n'a plus le choix. Elle n'est pas perçue comme un mouvement naturel, souhaitable, intégré

dans le parcours professionnel ordinaire.

Créer une culture de la mobilité, c'est donc d'abord construire un environnement dans lequel le mouvement est perçu comme une marque de vitalité, tant pour le salarié que pour l'organisation. Un salarié qui change de fonction, de site, de métier ou même d'entreprise avec l'accompagnement de son employeur est un professionnel qui se développe, et dont le parcours enrichit l'organisation.

UNE GYMNASTIQUE À PRATIQUER

La mobilité s'apprend. Elle s'entretient. Elle demande un entraînement régulier, une véritable «gymnastique de la mobilité». Concrètement, cela signifie que les salariés sont régulièrement amenés à réfléchir à leurs compétences, à identifier celles qui sont transférables, à se projeter dans d'autres fonctions ou contextes, à confronter leur valeur sur le marché du travail ; non dans une logique d'anxiété ou de menace, mais de connaissance de soi et d'ouverture.

Cette gymnastique a plusieurs effets vertueux :

- **elle désacralise la mobilité**, qui cesse d'être associée exclusivement à la menace ;
- **elle réduit le temps d'adaptation lors d'une transformation**, car un salarié qui a déjà réfléchi à son parcours et connaît ses atouts est beaucoup plus résilient face au changement ;
- **elle crée enfin de la confiance entre le salarié et l'entreprise.**

Ces bénéfiques ne sont d'ailleurs pas réservés aux organisations en difficulté. **Stimuler la mobilité est aussi un levier puissant d'attractivité, de fidélisation et d'engagement.** Les talents d'aujourd'hui recherchent des employeurs qui investissent dans leur développement et leur offrent des perspectives de parcours réelles. La mise en place d'une réelle culture de la mobilité témoigne auprès des collaborateurs que l'entreprise les considère comme des professionnels en devenir, et non comme des ressources à maintenir en place.

UN RÔLE STRUCTURANT POUR LES RH ET L'ENTREPRISE

L'intégration de cette culture passe par le soutien concret de l'entreprise au développement de salariés conscients des enjeux, préparés au changement et mis en situation de pilotes de leur carrière. Ce soutien prend d'abord la forme d'une communication en continu sur les orientations stratégiques, les adaptations nécessaires et les évolutions prévisibles des métiers.

Dans la construction de cette culture, les directions des ressources humaines jouent un rôle central : impulser la dynamique, structurer les dispositifs et proposer des outils opérationnels. Cela suppose une compréhension fine des évolutions du business et des métiers ; une vision qui, dans les organisations complexes, notamment matricielles, nécessite de renforcer la proximité avec les opérationnels.

Les équipes RH doivent être accompagnées dans cette montée en compétence. Anticiper, raisonner en termes d'évolution des activités, intégrer des cycles de transformation plus courts : ces dimensions appellent un alignement de l'ensemble de la communauté RH sur les enjeux de la mobilité et une évolution de sa posture. Sans structuration, la mobilité reste un principe déclaratif, difficile à traduire en actions.

LA GEPP : UN OUTIL POUR « POSER LES CHOSES »

Parmi les outils dont disposent les entreprises, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) occupe une place centrale. Ce qu'elle permet avant tout, c'est de poser les choses : appréhender collectivement (direction, partenaires sociaux, managers, RH) l'avenir des métiers, les compétences en tension, celles qui vont évoluer ou disparaître, celles qui vont émerger.

Elle fournit un cadre commun de représentation de l'avenir et donne aux salariés une visibilité sur les évolutions possibles de leur métier, ainsi que les droits leur permettant de devenir acteurs de leur carrière. Elle crée enfin les conditions d'un dialogue social apaisé sur des transformations qui ne sont plus des mauvaises surprises, mais des évolutions anticipées,

discutées et partagées.

Elle constitue en outre un outil de détection des mobilités souhaitées mais non exprimées. Ces mobilités latentes, si elles sont activées, contribuent à fluidifier l'organisation sans nécessiter de mesures contraintes.

LES MANAGERS, ACTEURS CLÉS DE LA DYNAMIQUE

Les managers sont les premiers acteurs de cette démarche. Ce sont eux qui, au quotidien, identifient les évolutions de compétences, accompagnent les collaborateurs et arbitrent les équilibres au sein des équipes. En cas de réorganisation, ils sont en outre les 1ers relais de l'entreprise auprès des collaborateurs.

L'objectif est d'en faire non plus seulement des pilotes de la performance, mais également de l'évolution des compétences, en encourageant les mobilités et en sécurisant les collaborateurs qui s'y engagent.

Sans sensibilisation ni formation, ils risquent pourtant d'en être les premiers freins : lorsqu'un collaborateur talentueux quitte leur équipe, la tentation est grande de vivre ce départ comme une perte plutôt que comme une contribution au collectif. Leur formation doit leur permettre de développer une véritable revue des compétences de leur équipe, non comme un exercice de planification rigide, mais comme un ajustement régulier à court terme.

PROPOSER DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

Tous les salariés ne sont pas au même stade dans leur rapport à la mobilité. Une politique efficace prend en compte ce niveau de maturité : actions de sensibilisation pour les salariés encore passifs, bilans professionnels pour ceux en questionnement, programmes de développement de l'employabilité ou accompagnement individualisé pour ceux déjà en mouvement.

Les collaborateurs ont besoin de méthode. L'innovation digitale et pédagogique offre aujourd'hui des solutions capables de guider le salarié pas à pas, de le responsabiliser, de le mettre en mouvement et de l'aider à lever ses freins, à un coût permettant d'en faire bénéficier le plus grand nombre.

IL N'EST JAMAIS TROP TÔT (NI TROP TARD) POUR SE LANCER

Idéalement, une culture de la mobilité se construit en amont de toute turbulence, quand l'entreprise dispose du recul et des ressources nécessaires. Plus la démarche est engagée tôt, plus elle est crédible aux yeux des salariés et produit des effets durables.

Reste que les périodes de transformation, y compris les plus sensibles comme les plans de

sauvegarde de l'emploi, peuvent être mises à profit pour structurer durablement les pratiques et poser les bases d'une organisation plus agile pour l'avenir.

UNE ORGANISATION QUI BOUGE PARCE QUE SES MEMBRES BOUGENT

Si les collaborateurs ont développé une vraie capacité à se remettre en question, à se repositionner et à envisager leur avenir professionnel avec sérénité et méthode, l'organisation tout entière gagne en fluidité. Elle peut répondre plus vite aux transformations de son environnement, réaffecter ses ressources plus facilement, absorber les chocs avec moins de dommages.

Les restructurations ne disparaîtront pas. Mais entre l'entreprise qui les subit et réagit dans l'urgence, et celle qui les anticipe parce qu'elle

a su cultiver une mobilité ordinaire, régulière et désacralisée, la différence est considérable, pour ses salariés, pour ses résultats, et pour la qualité de son dialogue social. Construire cette culture est un investissement de long terme, sans doute l'une des politiques RH les plus efficaces pour éviter que les transformations ne se transforment en traumatismes.

Les solutions s'inventent aujourd'hui et nous sommes heureux et fiers de participer à leur développement !

Elisabeth Dantignes



PARTIE 4 : INTERNATIONAL



LE DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL EST UNE RÉALITÉ



Bien que méconnu, le dialogue social international a une existence centenaire.



CYRIL COSME
DIRECTEUR DU BUREAU POUR LA FRANCE
INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION



Le dialogue social est généralement considéré comme une réalité essentiellement nationale. Inséparable de la culture des relations professionnelles propre à chaque pays, il prend les formes héritées des pratiques d'acteurs représentatifs des travailleurs et des employeurs, selon des modalités façonnées par l'histoire, les traditions, des choix collectifs.

Mais il existe aussi un dialogue social qui dépasse le strict cadre national. Historiquement, le syndicalisme a développé de façon précoce une conception de son mandat de défense des travailleurs comportant une dimension de solidarité internationale. Aujourd'hui, la mondialisation de la production et de l'économie place d'emblée les entreprises sur le marché mondial et poussent par conséquent les acteurs du dialogue social à dépasser l'horizon national dans leurs stratégies revendicatives et de négociation.

L'OIT se trouve au cœur de ce dialogue social international. La plus ancienne des organisations du système des Nations-Unies, créée en 1919 au lendemain de la Première guerre mondiale, est encore aujourd'hui la seule dont la gouvernance repose sur une structure tripartite, associant représentants des travailleurs, des employeurs et des gouvernements.

Ces mêmes acteurs, coordonnés par la Confédération syndicale internationale pour les travailleurs et l'Organisation internationale des employeurs, participent à la Conférence internationale du travail au sein de laquelle sont négociées chaque année les normes internationales de travail et arrêtées les grandes lignes du programme de travail du Bureau (BIT) assurant le secrétariat permanent de l'Organisation.

Le dialogue social international produit des résultats. Depuis la création de l'OIT, 192 conventions internationales ont ainsi été conclues, couvrant tous les domaines des relations individuelles et collectives du travail, les conditions de travail et la protection sociale. Ces conventions prennent la forme de traités au sens du droit international public. Une fois ratifiées par les différents Etats membres, elles intègrent l'ordre juridique national, deviennent opposables et invocables par le juge. Les partenaires sociaux nationaux peuvent s'en saisir dans leurs propres stratégies de négociation dans les branches et les entreprises, assurant ainsi une continuité entre le niveau international et le niveau national du dialogue social.

Il existe également un dialogue social à l'échelle des grandes entreprises internationales ayant conclu avec les fédérations syndicales internationales (IndustriALL pour l'industrie et UNI Global UNION pour les services notamment) des accords de portée mondiale, qui définissent à la fois des normes communes applicables aux filiales partout dans le monde en matière de droits fondamentaux et de conditions de travail et des modalités de suivi des engagements pris. Certains accords portent l'ambition de porter leur champ d'application sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, incluant les fournisseurs et les sous-traitants.

Le suivi de ces accords s'effectue par le biais d'institutions spécifiques, souvent des comités d'entreprise mondiaux, auxquels participent les syndicats internationaux et des représentants des salariés employés dans les différents pays d'implantation. Des outils de pilotage et d'évaluation nourrissent ce dialogue. Parmi les quelques 340 accords mondiaux (y compris les 140 accords européens) conclus à ce jour,

on compte une quarantaine d'entreprises françaises.

LA DIMENSION INTERNATIONALE DU DIALOGUE SOCIAL EST AUSSI IDENTIFIABLE À TRAVERS UN CERTAIN NOMBRE DE CONVERGENCES

Au-delà de la grande diversité des formes prises par le dialogue social sur le plan national, il est possible d'identifier des convergences quant aux principes qui le soutiennent et plus précisément aux conditions préalables pour que le dialogue social se développe pleinement. Ces conditions forment autant de «prérequis» qui forgeraient ce qu'on pourrait appeler une «culture universelle du dialogue social».

Parmi ces prérequis, il y a d'abord la reconnaissance que les travailleurs ont des droits concernant la définition de leurs conditions de travail mais aussi leur implication dans la politique générale de l'entreprise, qu'il s'agisse de droits à l'information ou dans certains pays de droits à codétermination. Ils découlent d'une conception de l'entreprise qui ne réduit pas cette dernière à une dimension purement patrimoniale, liée à la propriété du capital. Ces prérogatives des représentants des travailleurs sont développées dans les conventions internationales de l'OIT.

Sur un plan économique, il y a ensuite la reconnaissance que l'implication des travailleurs à travers le dialogue social constitue un véritable facteur productif : le dialogue social n'est pas une entrave à la compétitivité des entreprises, au contraire, il doit concourir à l'efficacité économique et la productivité à long terme.

Enfin, il faut souligner un autre prérequis important, d'ordre politique, c'est la reconnaissance mutuelle de la représentativité et de la légitimité des différents partenaires et de leur point de vue. Ce prérequis est sans doute au fondement de tous les systèmes de relations sociales ou de relations industrielles puisqu'il ne peut y avoir de dialogue social ou de négociation collective sans acteurs reconnus représentatifs, légitimes, et sans un minimum de confiance entre eux.

LA FORCE D'UN DROIT INTERNATIONAL DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE RECONNU AU-DELÀ DE L'OIT

Cette reconnaissance découle du caractère inséparable sur le plan international d'un certain nombre de droits sociaux au sein des droits humains. Le respect de la dignité humaine, principe si prégnant en droit du travail, s'applique non seulement à la protection de l'intégrité physique et morale des femmes et des hommes sur leur lieu de travail, mais aussi à leur participation et implication dans la définition de leurs conditions de travail. Cette double dimension de la dignité humaine au travail a inspiré la Déclaration de Philadelphie

rappelant en 1944 que «le travail n'est pas une marchandise».

En 1998, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail a inscrit les droits de l'homme au travail dans cet ensemble normatif plus large. Sur les 192 conventions de l'OIT, 10 sont considérées comme des conventions fondamentales (travail des enfants, travail forcé, non-discrimination, santé et sécurité au travail, liberté syndicale et de négociation collective – ces deux dernières, la convention 87 et la convention 98, étant au cœur des prérequis évoqués plus haut).

Un point commun de ces conventions réside dans la promotion du tripartisme et du dialogue social pour organiser les relations professionnelles, définir et évaluer les politiques de l'emploi et la protection sociale. Le dialogue social comprend d'ailleurs pour l'OIT aussi bien les formes de négociation collective paritaire ou bipartite, que les pratiques de concertation entre partenaires sociaux et pouvoirs publics.

La Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 a également permis d'esquisser un ordre public social mondial autour des conventions fondamentales, y compris la liberté syndicale et de négociation collective. Ces principes et droits fondamentaux se sont fait une place dans la plupart des référentiels de responsabilité sociale des entreprises sur le plan mondial, qu'il s'agisse des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, de la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ou des Principes directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

À l'heure où les entreprises multinationales sont de facto ou de jure soumises à de nouvelles obligations de diligence raisonnable, il faut relever que la plupart des codes de conduite de ces entreprises font référence à ces principes et droits fondamentaux, de même que les référentiels d'audits sociaux conçus pour évaluer la conformité des fournisseurs ou des filiales à ces principes. Leurs dispositions se sont également largement diffusées dans les accords de commerce bilatéraux conclus par l'Union européenne et les États-Unis.

À l'heure où le multilatéralisme est mis à l'épreuve, le dialogue social international apparaît comme une forme de régulation originale. Articulé autour des normes de l'OIT, il permet à des acteurs non étatiques, partenaires sociaux et entreprises multinationales, de répondre à certains des enjeux de la mondialisation, prévenir et résoudre les conflits par la négociation, diffuser des principes et des valeurs de démocratie, de respect et de dignité.

Cyril Cosme

COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS : DES RÈGLES RENFORCÉES, DES PRATIQUES À STRUCTURER



Les comités d'entreprise européens (CEE) entrent dans une nouvelle phase avec la révision de leur cadre réglementaire. Le cycle de renégociation induit par cette révision pourrait inviter à repenser le fonctionnement concret de ces instances.



MARIE-NOËLLE LOPEZ
COO NEWBRIDGES



Trente ans après leur création, les comités d'entreprise européens (CEE) entrent dans une nouvelle phase avec la révision de leur cadre réglementaire. Au-delà de l'alignement des accords de fonctionnement des CEE sur la nouvelle réglementation, le cycle de renégociation induit par cette révision pourrait inviter à repenser le fonctionnement concret de ces instances : comment l'information circule réellement vers les sites, comment les consultations s'articulent avec le niveau national et dans quelles conditions les représentants peuvent effectivement travailler les sujets soumis. Autant de questions très concrètes, qui conditionnent la manière dont le CEE trouve sa place dans l'entreprise et que les renégociations d'accords pourraient être l'occasion de traiter.

La nouvelle directive qui va régir les comités d'entreprise européens (directive 2025/2450 du 26 novembre 2025) marque un changement de ton. Sans bouleverser en profondeur l'architecture existante, elle introduit des évolutions significatives dans les prérogatives des CEE, en particulier pour renforcer l'effectivité de leurs droits d'information et de consultation. Elle devra être transposée dans les droits nationaux au plus tard le 1er janvier 2028 et s'accompagne d'incitants forts à la renégociation des accords en vigueur afin de les aligner sur les nouvelles prescriptions.

Concrètement, la directive redéfinit le périmètre de la transnationalité en intégrant non seulement les effets directs mais aussi les effets potentiels des décisions, élargissant ainsi le champ des sujets relevant du CEE. Elle renforce en parallèle les moyens d'action des instances, en particulier sur le terrain judiciaire. La mise en place de dispositifs facilitant le recours au juge — notamment la prise en charge

des frais de procédure et l'accès à des voies de recours effectives — pourrait lever un frein majeur jusqu'ici observé.

Si des leviers juridiques existaient déjà en théorie, leur mobilisation restait limitée en pratique, notamment faute de moyens et parce que le recours au juge demeure peu courant dans les usages des CEE. En introduisant un risque plus tangible de contentieux, la directive vise à inciter les entreprises à intégrer plus en amont les obligations d'information-consultation, afin de faire du CEE un véritable lieu de discussion stratégique plutôt qu'un simple espace d'information.

UNE INSTANCE QUI PEINE ENCORE À TROUVER SA PLACE

Car en effet, du point de vue des représentants du personnel, le constat est ambivalent : les CEE constituent des lieux précieux d'accès à une information globale sur les enjeux stratégiques des entreprises et la manière dont elles les abordent. Pour autant, la consultation demeure le principal point de friction. Nombre d'entre eux expriment une frustration persistante : celle d'être sollicités une fois les décisions largement arrêtées, et de voir leurs échanges et avis peu pris en compte dans les processus de décision.

Ce constat ressort notamment de l'étude de l'Institut syndical européen (ETUI) *European Works Councils : contested and still in the making* (2022), qui souligne que le CEE demeure une instance en construction, peinant encore à trouver pleinement sa place.

Plus de 30 ans après l'adoption de la première directive en 1994 — qui ambitionnait de créer un espace de dialogue social permettant

d'anticiper et de discuter les projets de dimension transnationale — le niveau européen reste souvent perçu comme une couche supplémentaire aux instances nationales. Le centre de gravité du dialogue social demeure largement situé à ce niveau, avec peu de réflexion sur le rôle propre du CEE.

Cette conception conduit, dans les faits, à ce que la discussion en amont des projets ait rarement lieu, le dialogue se tenant alors principalement au niveau local, dans une logique de gestion des conséquences, sans véritable débat sur les projets au niveau européen. C'est ce déséquilibre que le mouvement syndical européen a cherché à corriger en portant la révision du cadre d'intervention des comités, désormais reprise par la directive.

DES DIFFICULTÉS DE FONCTIONNEMENT STRUCTURELLES

Renforcer le rôle du CEE ne se résume pas à une question de prérogatives : encore faut-il que ses conditions de fonctionnement permettent réellement d'en faire un véritable acteur.

Les difficultés de fonctionnement sont également perceptibles du côté des entreprises, qui expriment parfois une forme de frustration face à des bénéfices jugés limités : une information stratégique, souvent de première main, qui circule insuffisamment vers les niveaux locaux, et des remontées de terrain encore trop limitées, notamment dans les situations de consultation. Il est souvent pensé comme un lieu de coordination européenne sans que les conditions de cette coordination soient réellement réunies.

Selon les structures des entreprises et les modèles de relations sociales, les représentants peuvent être ancrés dans un site ou une activité spécifique, tout en étant parfois les seuls à représenter le personnel d'un pays entier. Dans ces conditions, il est difficile d'organiser des circuits efficaces de remontée et de diffusion de l'information, en particulier lorsque les systèmes nationaux ne prévoient pas de tels relais. Transformer le CEE en un véritable réseau structuré n'est pas une évidence : c'est un chantier dont la responsabilité est partagée entre le management et les représentants du personnel.

Le CEE demeure en outre largement méconnu, tant des managers que des salariés, et le rôle des représentants eux-mêmes reste souvent mal identifié. Cette faible visibilité limite leur capacité à incarner une fonction reconnue, y compris vis-à-vis des autres instances de représentation du personnel. Elle peut conduire, côté management, à une intégration tardive — voire marginale — du CEE dans les processus de décision, perçu comme un passage obligé plutôt que comme un interlocuteur utile. Côté instances nationales, elle se traduit plus souvent par une forme d'ignorance que de véritable articulation, le CEE restant en périphérie des

pratiques, sauf ponctuellement lorsqu'il peut apparaître comme une opportunité de bloquer ou de retarder un projet.

Faute de vision stratégique sur le rôle du CEE et de prise en compte des moyens nécessaires pour traiter ces difficultés structurelles, quand consultation il y a, elles sont conduites dans des délais contraints, donnant lieu à des procédures "express". Les représentants peuvent alors être amenés à rendre un avis sans avoir réellement pu échanger avec les représentants des sites concernés, ce qui en fragilise la substance et l'intérêt même. L'attente formelle d'un avis dans des délais contraints peut d'ailleurs placer les représentants dans une position inconfortable dans un contexte où les projets transnationaux produisent des effets différenciés selon les pays.

À cela s'ajoutent des facteurs de complexité propres à l'échelle européenne : diversité des cultures sociales, barrière linguistique, difficulté à appréhender des enjeux globaux lorsque l'expérience reste principalement celle d'un représentant local, mais aussi des écarts de pratiques et de moyens selon les pays, qui influencent directement la capacité des représentants à comprendre les enjeux et à contribuer aux échanges au niveau européen.

DES RÈGLES RENFORCÉES, MAIS UN VÉRITABLE RÔLE À CONSTRUIRE DANS LES ACCORDS

A ces constats, la nouvelle directive apporte des éléments de réponse. Elle prévoit que le CEE doit disposer des moyens pour partager l'information et introduit des exigences accrues de coordination avec les procédures d'information et consultation nationales, y compris sur le contenu des consultations et pas seulement sur leur calendrier. L'objectif est de mettre fin au cloisonnement des procédures pour s'assurer que les avis rendus à chaque niveau s'enrichissent mutuellement, et d'éviter des processus déconnectés des réalités locales ou sans véritable portée.

Les renégociations des accords, dans un contexte qui pourrait conduire à un renforcement de la place du CEE, peuvent être l'occasion, au-delà de leur alignement sur la nouvelle réglementation et de la traduction de ces obligations dans des termes partagés et opérationnels, de répondre à des enjeux indispensables à l'exercice effectif du rôle du CEE en pratique : mieux visibiliser ce rôle auprès du management et des autres instances de représentation du personnel, faciliter les passerelles entre les niveaux, mieux investir dans la formation des membres du comité et, le cas échéant, et plus largement engager une réflexion sur le sens même de ce dialogue social européen.

DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL ET TRANSPARENCE : VERS UNE GOUVERNANCE SOCIALE INNOVANTE ET ADAPTABLE DANS UN MONDE INTERCONNECTÉ

FAVORISER UN DIALOGUE SOCIAL GLOBAL PORTEUR DE TRANSPARENCE



Le dialogue social international se renforce sous l'effet du cadre législatif européen et des exigences de transparence, gagnant en structuration et ouvrant des perspectives pour une gouvernance plus partagée. À la croisée de la régulation et des dynamiques sociales, il s'affirme comme un levier stratégique pour accompagner une mondialisation plus complexe.



LAURE BOMO
DIRECTRICE DES RELATIONS SOCIALES GROUPE - OP-
MOBILITY



I. UNE CONSOLIDATION JURIDIQUE DU DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL PORTÉE PAR L'EXIGENCE DE TRANSPARENCE

Le dialogue social international connaît depuis plusieurs années une dynamique de consolidation normative sans précédent. Cette évolution repose sur un double mouvement : d'une part, le renforcement des dispositifs de représentation transnationale européenne principalement, et d'autre part, l'institutionnalisation progressive de la transparence comme exigence juridique structurante.

A. Le renforcement du dialogue social international européen, source de transparence

Le développement du cadre juridique européen est l'une des sources du regain d'intérêt pour la transparence. Ainsi, l'Union européenne a voté, le 9 octobre 2025, une nouvelle directive (équivalent d'une loi européenne) en matière de dialogue social portant sur les comités européens, qui sont les instances de représentation du personnel au niveau de l'Union européenne. Cette révision d'un texte existant sur les comités européens traduit la volonté claire du législateur de corriger les insuffisances observées dans la mise en œuvre du dialogue social européen.

Elle définit notamment plus largement les projets transnationaux susceptibles d'être évoqués au sein de l'instance, renforce la

possibilité de recourir à des experts externes afin que les membres du comité européen puissent être accompagnés dans leur réflexion, et permet d'engager des recours judiciaires.

Les objectifs poursuivis sont connus : améliorer la qualité de l'information, garantir une consultation en amont des décisions, renforcer les moyens des représentants des salariés, assurer une meilleure effectivité des droits existants et, enfin, garantir une transparence dans les échanges entre représentants du personnel et membres de la Direction.

Ce mouvement s'inscrit aussi dans une logique de juridicisation croissante. Le dialogue social n'est plus seulement envisagé comme une pratique, mais comme un ensemble d'obligations encadrées, dont le respect peut être contrôlé et, le cas échéant, sanctionné. Cette formalisation répond à la critique d'un dialogue social parfois réduit à une dimension procédurale, sans réelle capacité d'influence. Le législateur entend rééquilibrer les relations entre directions et représentants des salariés. Cette approche repose sur une hypothèse qui est celle selon laquelle l'insuffisance du dialogue social serait principalement liée à des lacunes juridiques, notamment faute de transparence suffisante.

B. L'émergence de la transparence comme impératif juridique

Dans le même temps, la transparence s'est imposée comme un pilier central du cadre réglementaire applicable aux entreprises, en particulier dans le champ du reporting extra-

financier. Cette dynamique a été renforcée par deux évolutions législatives majeures : le devoir de vigilance et la «CSRD».

Le devoir de vigilance, instauré en France en 2017, impose aux grandes entreprises de prévenir les risques graves en matière de droits humains, d'environnement et de corruption dans l'ensemble de leur chaîne de valeur, y compris chez leurs fournisseurs. Il s'agit d'une obligation juridique forte, qui pousse les entreprises à rendre publiques leurs actions et leurs résultats en matière de prévention des risques.

À l'échelle européenne, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), est une directive entrée en vigueur en 2023. Elle élargit considérablement les obligations de reporting extra-financier. Elle impose à un nombre beaucoup plus important d'entreprises de publier des informations détaillées, standardisées et vérifiables sur leurs impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance. Il s'agit d'un «bilan de durabilité» obligatoire, destiné à rendre les entreprises comparables et à lutter contre le greenwashing.

En combinant ces exigences, le cadre réglementaire européen fait de la transparence non seulement une obligation de communication, mais aussi un levier de transformation stratégique pour les entreprises, qui doivent désormais démontrer de manière crédible et documentée la manière dont elles gèrent leurs impacts et leurs risques extra-financiers.

Ce mouvement marque une transformation profonde : le dialogue social n'est plus seulement un processus interne, mais un objet de visibilité externe. Les entreprises doivent désormais rendre compte de leurs pratiques sociales de manière structurée, documentée et vérifiable. La transparence devient ainsi une exigence probatoire. Il ne suffit plus de mettre en œuvre des dispositifs. Il faut démontrer leur existence, leur fonctionnement et, dans une certaine mesure, leur effectivité.

Cette évolution modifie la nature même du dialogue social. Celui-ci s'inscrit désormais dans un espace élargi, où les informations produites sont destinées à une pluralité d'acteurs : régulateurs, investisseurs, agences de notation, société civile.

La transparence participe ainsi d'une logique de gouvernance, en structurant les flux d'information et en créant des référentiels communs.

C. Une articulation encore instable entre normes sociales et exigences de transparence

Toutefois, les cadres juridiques évoluent rapidement, parfois de manière disjointe.

Les obligations de consultation et les exigences

de transparence issues des nouveaux dispositifs de reporting (qu'il s'agisse des informations extra-financières, des plans de vigilance ou encore des obligations émergentes en matière de transparence salariale) ne répondent pas toujours aux mêmes logiques ni aux mêmes temporalités.

Ainsi, cette superposition de normes crée une forme d'instabilité réglementaire. Les entreprises doivent composer avec des exigences multiples, parfois redondantes, parfois contradictoires, qui mobilisent des équipes différentes et des calendriers distincts. Par exemple, la transparence salariale, portée notamment par une directive européenne visant à lutter contre les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, impose aux entreprises de publier des indicateurs précis sur les niveaux de salaire et les écarts constatés, ainsi que de justifier les différences significatives. Si l'objectif est louable, cela modifie les normes déjà applicables encore une fois. Il en résulte une complexité croissante, qui tend à déplacer le centre de gravité du dialogue social vers des enjeux de conformité, au risque d'en affaiblir l'efficacité et la capacité à traiter les sujets de fond.

II. L'EFFECTIVITÉ LIMITÉE DU DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL ET SA CONTRIBUTION À LA TRANSPARENCE DUE À LA RIGIDIFICATION DES PRATIQUES ET À LA CHARGE ORGANISATIONNELLE CROISSANTE

Si ces tendances constituent des avancées indéniables, leur capacité à transformer les pratiques reste incertaine.

A. Un cadre législatif européen et français à l'impact différent selon les entreprises

Bien que ces textes législatifs cités précédemment (lois ou directives européennes) s'appliquent à toutes les entreprises, il n'en reste pas moins que l'un des constats majeurs tient à l'hétérogénéité des situations.

Dans les entreprises où le dialogue social transnational est déjà structuré, les nouvelles exigences se traduisent principalement par une formalisation accrue. Elles renforcent la traçabilité, la documentation et la sécurisation des processus. Mais elles ne modifient pas nécessairement la nature des échanges ni leur influence sur les décisions.

À l'inverse, pour les entreprises qui adoptaient une approche minimaliste, l'impact est plus incertain. Le renforcement des obligations ne garantit pas un changement de comportement.

Des stratégies d'adaptation peuvent émerger : conformité formelle, reconfiguration des processus décisionnels, ou encore limitation du périmètre des consultations.

Ce phénomène crée un effet asymétrique : les

entreprises les plus engagées supportent une charge accrue, tandis que les autres conservent des marges d'ajustement.

B. Le risque de rigidification et de perte de substance du dialogue social

La formalisation croissante des dispositifs comporte un risque de rigidification.

Le dialogue social repose en partie sur des dimensions informelles : relations de confiance, échanges en amont, compréhension mutuelle des contraintes. Ces éléments, difficilement formalisables, jouent un rôle essentiel dans l'effectivité des dispositifs.

En renforçant les cadres procéduraux, le risque est, paradoxalement, de réduire ces espaces informels. Les acteurs peuvent se réfugier dans le respect des procédures, au détriment d'un dialogue plus direct et plus substantiel. Le risque est alors de produire un dialogue social conforme, mais appauvri.

C. Une complexification qui ne réduit pas les tensions

Ce nouveau cadre ne résout finalement pas les sujets de tension sur le fond et la forme.

Sur le fond, le premier d'entre eux est que la «géographie» du dialogue ne correspond plus nécessairement à la géographie du pouvoir. On négocie en France, en Allemagne, au niveau européen. Les décisions structurantes se prennent parfois à un niveau qui échappe aux cadres de dialogue existants : board mondial, comité exécutif international, logique de marché financier. C'est une réalité que la transparence nous oblige à regarder en face.

La diversité des cultures syndicales peut être également source de tension. Faire dialoguer dans un même espace une organisation syndicale française, un syndicat allemand codéterministe, une structure brésilienne, un syndicat d'entreprise japonais, une organisation sud-africaine amène de la complexité.

Les cultures du conflit, du compromis, de la relation à l'employeur et l'histoire des relations sociales de ces pays sont profondément différentes. L'universalisme des droits sociaux ne doit pas devenir un universalisme des formes, qui imposerait implicitement le modèle européen comme étalon.

Sur la forme, l'essor des obligations de reporting extra-financier introduit une charge organisationnelle significative. La collecte, la consolidation et la vérification des données mobilisent des ressources importantes. Elles nécessitent une coordination complexe entre différentes fonctions et entités. Cette charge peut conduire à une forme de bureaucratisation. Le dialogue social devient un objet de gestion administrative, intégré dans des processus formalisés et des systèmes d'information. Le

risque est de détourner l'attention des enjeux de fond. L'énergie consacrée à produire de l'information ne doit pas dépasser celle consacrée à améliorer les pratiques.

III. VERS UNE REDÉFINITION STRATÉGIQUE : LA TRANSPARENCE COMME LEVIER DE GOUVERNANCE SOUS CONDITIONS

Face à ces limites, une évolution est possible. Elle suppose de dépasser une approche purement normative pour inscrire le dialogue social et la transparence dans une logique stratégique.

A. La transparence comme instrument de gouvernance et de structuration

Il y a des valeurs qui ne sont pas des slogans. La transparence et le respect, si elles sont réellement vécues et pas seulement affichées, sont les fondations universelles sur lesquelles un dialogue social international peut tenir dans la durée. Il s'agit d'un constat pragmatique : les entreprises qui ont construit un dialogue social solide, notamment à l'international sont précisément celles qui ont accepté, de dire des choses difficiles sur leurs marges de manœuvre réelles, sur leurs contraintes. La transparence n'affaiblit pas mais donne une crédibilité que nulle procédure ne peut fabriquer.

La transparence peut alors devenir un véritable levier de gouvernance. Elle impose une structuration des processus, une clarification des responsabilités et une cohérence accrue des pratiques. Elle facilite la circulation de l'information et permet une meilleure compréhension des enjeux. Dans ce cadre, elle contribue à améliorer la qualité du dialogue social, en fournissant des bases d'échange plus solides.

B. Un levier de confiance conditionné par la qualité des pratiques

La transparence peut également contribuer à renforcer la confiance dès lors qu'elle est perçue comme sincère, cohérente et utile. Une transparence purement formelle ou excessivement technique peut produire l'effet inverse, en alimentant la défiance.

La confiance repose sur la qualité de l'information transmise, la cohérence des actions, le respect des engagements. La transparence en est un élément, mais elle ne peut s'y substituer.

C. Une transformation qui dépend des acteurs plus que des normes

En définitive, l'effectivité du dialogue social international, dépend moins des dispositifs que de la manière dont ils sont investis.

Les directions doivent dépasser une logique de conformité pour faire de la transparence un outil d'aide à la décision et de dialogue. Les

représentants des salariés doivent s'approprier ces nouveaux outils pour renforcer leur capacité d'analyse et de discussion. Le législateur enfin, doit veiller à préserver un équilibre entre exigence et pragmatisme.

Dans un monde fracturé géopolitiquement, dans une économie qui recompose ses chaînes de valeur, dans un contexte où les attentes sociales et environnementales se renforcent, les entreprises qui auront investi dans un dialogue social international authentique disposeront d'un actif décisif. La confiance construite dans les temps calmes est la seule ressource disponible dans les temps de crise. Ainsi, les groupes qui traversent le mieux les turbulences sont ceux chez qui les partenaires sociaux ont suffisamment confiance dans la parole de la direction pour chercher des solutions ensemble.

CONCLUSION

Le dialogue social international se trouve à la croisée de plusieurs dynamiques : renforcement des cadres juridiques encadrant le dialogue social, montée en puissance des exigences de transparences, complexification des organisations. Ces évolutions traduisent l'ambition légitime de renforcer l'effectivité du dialogue social et d'en faire un élément central de la gouvernance des entreprises. Elles peuvent apporter des limites telles que la rigidification des pratiques, une charge accrue pour les organismes associés à une effectivité incertaine.

La transparence, en particulier, incarne cette ambivalence. Elle est à la fois un levier de structuration et un facteur de complexité. Le dialogue social international demeure ainsi un objet en tension, entre conformité et transformation. Sa capacité à devenir un véritable levier de gouvernance dépendra moins de l'évolution des normes que de la manière dont les acteurs choisiront de les investir. Il n'y a pas à choisir entre l'efficacité économique et l'authenticité du dialogue social. Ce faux dilemme a trop longtemps servi d'alibi à l'immobilisme.

La transparence sur nos contraintes, l'ouverture sur nos décisions, le respect de nos partenaires où qu'ils soient dans le monde sont les conditions d'un dialogue social qui grandit avec l'entreprise plutôt que de la freiner. C'est l'ambition que nous pouvons collectivement nous fixer.

Laure Bono



PARTIE 5 : CONFLIT



LA FABRIQUE DU CONFLIT : LA VARIABILITÉ DÉCISIONNELLE, ANGLE MORT DU DIALOGUE SOCIAL

QUAND LES DÉCISIONS ORDINAIRES DEVIENNENT SOURCES
D'INCOMPRÉHENSION, DE DÉFIANCE ET DE RISQUE JURIDIQUE.



Situations similaires, décisions managériales différentes : non maîtrisée, cette variabilité décisionnelle alimente tensions, risques juridiques, et redéfinit les contours du dialogue social.



ANNE BILARD
CONSULTANTE / FORMATRICE



LA FABRIQUE DU CONFLIT : LA VARIABILITÉ DÉCISIONNELLE, ANGLE MORT DU DIALOGUE SOCIAL.

QUAND UNE DÉCISION ORDINAIRE DEVIENT UN DÉCLENCHEUR DE CONFLIT.

Dans une entreprise, deux collaborateurs formulent la même demande : un jour de télétravail supplémentaire.

Le premier obtient un accord immédiat. Le second se voit opposer un refus. Quelque temps plus tard, l'accord donné au premier est révoqué.

Les deux travaillent dans la même organisation. Leurs fonctions sont comparables. Leurs performances aussi. La question surgit alors presque mécaniquement : pourquoi lui et pas moi ?

Dans la plupart des cas, il n'y a pourtant ni favoritisme ni intention d'injustice. Le manager arbitre simplement en fonction du contexte : organisation de l'équipe, charge de travail, contraintes opérationnelles.

Mais pour le collectif, ces écarts interrogent la logique du système : les décisions reposent-elles sur des critères partagés ou sur des appréciations personnelles ?

C'est dans cet espace que se développe un phénomène encore peu connu : la variabilité décisionnelle - le fait que des décisions portant sur des situations comparables aboutissent à des résultats différents selon le manager, le moment ou le contexte dans lequel elles sont prises. Cette variabilité est inhérente à toute organisation : les managers ne sont pas des

automates, et la singularité des situations de travail appelle une part d'appréciation. En elle-même, elle n'est pas un problème.

Le problème naît lorsque la logique qui soutient la variabilité reste invisible : l'incohérence cognitive crée la suspicion.

Lorsque les critères qui guident une décision sont lisibles et explicables, la différence de traitement peut être comprise, acceptée, voire discutée. Lorsqu'ils restent opaques, la perception d'équité se fragilise, les individus comblent le vide : favoritisme, intention cachée, idéologie ou incompétence.

Un problème de cohérence organisationnelle se transforme alors en conflit d'interprétation.

QUATRE SOURCES INVISIBLES DE VARIABILITÉ :

1. La variabilité de connaissance : les règles existent...mais ne sont pas connues de tous.

Dans les entreprises, les règles sont établies. Définies par le droit du travail, précisées dans des accords collectifs, formalisées dans des politiques RH ou des procédures internes, elles semblent accessibles à tous.

Mais leur connaissance et leur compréhension sont loin d'être également réparties.

Les parties au dialogue social (RH et membres du CSE) sont sensibilisées aux règles encadrant la relation de travail, et aux documents supports permettant d'aider à l'arbitrage en cas de doute (conventions collectives, accords d'entreprise, règlement intérieur...).

Tel n'est pas le cas de la majorité des managers

opérationnels.

Ce sont pourtant eux qui doivent appliquer, interpréter et adapter ces mêmes règles dans les situations concrètes de travail : organisation des horaires, gestion des absences, sanctions disciplinaires, aménagements individuels, reconnaissance des performances...

Moins les managers maîtrisent le cadre juridique, plus les décisions vont varier. Au cas par cas comme entre eux.

2. La variabilité d'application : une seule règle... mille interprétations

Même lorsque les règles sont connues, leur application peut ne pas toujours être uniforme.

Les politiques RH et les accords collectifs sont construits pour encadrer des situations types. Ils fixent un cadre général destiné à garantir les axes fondamentaux et à sécuriser l'organisation dans son ensemble.

Mais les managers arbitrent, en temps réel, des contextes particuliers : contraintes d'équipe, organisation locale du travail, profils individuels, urgences opérationnelles.

Dès lors, entre la règle générale posée par la gouvernance et la situation singulière à laquelle se confronte le manager, apparaît inévitablement un espace d'interprétation. Et lorsque l'interprétation n'est pas encadrée, elle donne lieu à variabilité décisionnelle : l'interprétation devient improvisation.

3. La variabilité d'usage des outils : mêmes outils, usages différents.

Une troisième forme de variabilité tient à l'environnement informationnel dans lequel s'inscrivent les décisions.

Les managers disposent aujourd'hui d'une multitude d'outils communs pour la gestion quotidienne de leurs équipes : tableaux de bord, indicateurs de performance, logiciels de gestion RH ou dispositifs de gestion de carrière, contenant plus ou moins d'éléments intégrés d'intelligence artificielle générative.

Ces outils visent à objectiver les situations, à faciliter les arbitrages et à soutenir les managers dans leur quotidien. Mais si les outils sont communs, leur usage ne l'est pas nécessairement.

Tous les managers n'utilisent pas les outils de la même façon, pour répondre aux mêmes besoins, ou pour soutenir les mêmes types de décision. A cela s'ajoute le développement du «Shadow AI», utilisation informelle des outils personnels ou professionnels d'IA générative, dont les réponses peuvent varier à prompt constant.

Là où l'entreprise pense réduire le risque par

l'instauration d'outils communs, la variabilité surgit des différences entre les usages.

4. La variabilité contextuelle : quand la conjoncture rebat les cartes.

Une quatrième forme de variabilité apparaît lorsque les décisions sont prises dans des contextes évolutifs.

Les managers arbitrent rarement dans des conditions stables. La composition des équipes change, la charge de travail fluctue, les priorités organisationnelles évoluent, de nouvelles contraintes apparaissent.

Dans ce contexte, une décision cohérente à un moment donné peut devenir difficilement compréhensible quelques mois plus tard.

Un aménagement accepté dans une période de faible activité peut être refusé lorsque la charge de travail augmente. Une tolérance accordée à un collaborateur peut devenir impossible lorsque l'organisation de l'équipe évolue.

D'un point de vue managérial, ces décisions peuvent être parfaitement rationnelles : elles tiennent compte des contraintes du moment.

Mais pour les collaborateurs, la mémoire des décisions précédentes joue un rôle important. Les situations passées servent de référence pour évaluer les décisions présentes. Une décision peut alors apparaître incohérente non pas parce qu'elle est injustifiée, mais parce que le contexte qui la rendait légitime n'est plus visible.

Mais la variabilité décisionnelle ne crée pas seulement un doute sur l'équité des décisions : elle peut aussi exposer l'entreprise sur le plan juridique.

DE L'INCOMPRÉHENSION À LA DÉFIANCE... ET AU RISQUE JURIDIQUE

Le droit du travail repose sur un principe simple : à situation égale, traitement égal.

Lorsque les situations diffèrent, un traitement différencié peut être admis à condition qu'il repose sur des critères objectifs, légaux et clairement identifiés.

C'est précisément dans cet espace d'appréciation que la variabilité décisionnelle peut devenir risquée.

Des différences de traitement mal justifiées peuvent être interprétées comme une rupture d'égalité, voire comme une discrimination lorsque les critères mobilisés correspondent, directement ou indirectement, à des critères protégés par la loi.

Par ailleurs, lorsque des décisions défavorables se répètent à l'égard d'un même collaborateur

sans justification objective, leurs effets peuvent conduire à une dégradation des conditions de travail. En droit français, cette situation peut être qualifiée de harcèlement moral même en l'absence d'intention de nuire.

Ces situations ne renvoient plus seulement à des décisions individuelles, mais à la manière dont l'organisation encadre — ou n'encadre pas — ses pratiques décisionnelles.

ET SI LES ORGANISATIONS DÉCIDAIENT DE GOUVERNER LEURS DÉCISIONS ?

La réflexion sur la variabilité décisionnelle révèle en effet un paradoxe organisationnel.

Les entreprises consacrent beaucoup d'énergie à formaliser leurs Règles, mais elles gouvernent beaucoup plus rarement la manière dont les décisions managériales sont prises au quotidien.

Or pour les collaborateurs, l'expérience concrète de l'organisation ne se joue pas seulement dans les règles écrites. Elle se construit dans les décisions ordinaires : attribution des projets, reconnaissance du travail, accès aux opportunités, gestion des sanctions ou des aménagements individuels.

Autrement dit, les organisations gouvernent les règles, mais ce sont les décisions quotidiennes qui façonnent la perception de justice au travail.

Face à cet enjeu, la question n'est pas de supprimer toute variabilité décisionnelle — ce qui serait incompatible avec la complexité des situations de travail — mais de construire une véritable gouvernance des décisions managériales.

Cette gouvernance ne repose pas sur un outil unique, mais sur un ensemble de pratiques complémentaires. Voici quelques pistes.

FORMER, ALIGNER, EXPLICITER : LES LEVIERS D'UNE DÉCISION SOUTENABLE.

L'objectif n'est pas d'uniformiser les décisions, mais de rendre leur logique auditable et discutable. Pour ce faire, plusieurs pistes peuvent être envisagées.

Formaliser des grilles de critères pour les décisions à fort impact perçu : attribution du télétravail, accès aux aménagements individuels, mobilité interne. Co-construire avec les partenaires sociaux des "chartes de la décision managériale", listant explicitement les critères admissibles — ancienneté, contraintes d'équipe, performance — et ceux qui ne peuvent pas l'être.

Former les décideurs. L'intérêt n'est pas de former à «quoi décider» mais à "comment construire et expliquer sa décision". L'axe central consiste

à entraîner le décideur à expliciter ses critères en trois phrases, et ce, avant même d'annoncer sa décision au collaborateur. Ce simple réflexe, lorsqu'il est ancré dans une compréhension des mécanismes de perception d'équité, réduit significativement les contestations : il oblige à vérifier la solidité de l'arbitrage avant toute communication, et donne au manager les mots pour l'expliquer.

Créer des espaces d'échange entre managers sur leurs pratiques décisionnelles. Les "peer reviews décisionnelles" constituent un levier exceptionnel de cohésion managériale : des groupes de managers se réunissent périodiquement pour partager, de façon encadrée, des cas concrets d'arbitrage difficile. L'objectif n'est pas de juger les décisions passées, mais de construire collectivement une doctrine partagée par la pratique et sécurisée juridiquement. Le résultat observé est une réduction de la variabilité non par la règle, mais par la culture.

Développer une culture organisationnelle de l'explicitabilité des décisions. En droit public français, la loi impose aux agents de motiver leurs décisions individuelles défavorables visant les administrés. Il est tout à fait possible de s'inspirer de cette logique pour les process RH internes : toute décision défavorable doit être accompagnée d'un motif écrit, non par «obligation juridique», mais comme norme culturelle. Cette pratique change en profondeur la façon dont les managers anticipent et formulent leurs arbitrages — et transforme progressivement l'explicitabilité en réflexe collectif.

En rendant les décisions explicables, ces pratiques ne se contentent pas de sécuriser les arbitrages : elles transforment des sources de tension en objets de discussion.

LA DÉCISION, NOUVEAU TERRAIN DU DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social s'est historiquement construit autour de grandes règles de principe : négocier des accords, définir des cadres collectifs, organiser les conditions de travail. Mais une grande partie de l'expérience réelle du travail ne se joue pas dans ces grands cadres. Elle se joue dans les décisions quotidiennes qui les interprètent.

C'est là que naissent les incompréhensions, les comparaisons et parfois les conflits.

Ouvrir le dialogue social à la manière dont ces décisions sont construites pourrait alors constituer un levier puissant. Non pour contester chaque arbitrage individuel, mais pour partager les principes qui les structurent : quels critères guident les décisions, quelles marges d'interprétation sont laissées aux managers, comment expliquer les écarts entre situations.

En donnant accès à la logique des décisions, l'organisation rend possible un véritable échange sur ce qui fonde l'équité au travail.

Un tel dialogue ne protège pas seulement la confiance collective. Il protège aussi les managers eux-mêmes, en réduisant les risques d'incompréhension, de contestation ou de dérive de judiciarisation.

Peut-être est-ce aussi cela, la fonction du dialogue social : rendre visibles les logiques qui produisent les décisions.

Car lorsque ces logiques restent invisibles, les organisations produisent des interprétations ; lorsqu'elles deviennent discutables, elles

peuvent produire de la confiance.

Structurer les règles était une nécessité. Structurer les décisions devient une responsabilité managériale. Et, de plus en plus, un enjeu de confiance collective.

Anne Biland



DIALOGUE SOCIAL : L'ANTAGONISME QUE NOUS REFUSONS DE NOMMER



Une direction annonce une réorganisation «nécessaire pour rester compétitifs». Les représentants du personnel y entendent une menace sur l'emploi, les managers redoutent les départs silencieux. Autour de la table, les mots sont les mêmes – responsabilité, pérennité, qualité de vie au travail – mais les intentions, elles, ne le sont pas. Derrière cette scène connue se cache un malentendu enraciné dans une asymétrie que nous refusons de nommer.



NATHALIE NIAUX-SQUIVÉE
DRH ET ARCHITECTE DES STRATÉGIES SOCIALES
ET FINANCIÈRES



THÉO LAZUECH
MEMBRE D'UN COLLECTIF DE RÉFLEXION SUR
LE TRAVAIL ET ENTREPRENEUR



TROIS ANS POUR SE DÉCOUVRIR

Pour le salarié nouvellement embauché, la promesse est belle. Il se projette dans une version idéalisée de son choix, mise sur la formation et l'expérience. Au bout d'un an, il estime avoir tenu sa part : il s'est impliqué, a «fait le taf». Mais les engagements initiaux se sont dilués dans les urgences du quotidien et l'entretien annuel colmate plus qu'il ne transforme. Vers trois ans, quand l'écart entre promesse et réalité devient trop grand, beaucoup partent. Le cycle du recrutement reprend.

Le nouveau délégué syndical croit pouvoir changer les choses : conditions de travail, rémunérations, accords collectifs. Pendant quatre ans, il apprend, teste, affine son positionnement — à condition de ne pas être verrouillé par des élus plus anciens, la judiciarisation de son rôle étant son écueil permanent. Le dirigeant, lui, vise surtout la conformité et un climat social correct, sachant que chaque concession est difficilement réversible et que tout arbitrage peut fragiliser performance comme atmosphère.

Au milieu, le RH absorbe la contrainte stratégique, la méfiance des représentants, la fatigue des managers. Rien d'anormal du point de vue du système — mais profondément éprouvant pour ceux qui le vivent. Derrière ces trajectoires croisées, une même question : peut-on réellement dialoguer dans une relation juridiquement fondée sur la subordination ?

UNE ASYMÉTRIE CONSTITUTIVE

Le contrat de travail français repose sur trois éléments : prestation, rémunération et lien de subordination juridique. Ce lien fonde le pouvoir de direction, d'organisation et de contrôle de l'employeur. Cette asymétrie n'est pas un dysfonctionnement : elle est constitutive, elle permet à l'organisation d'agir et de s'adapter. Mais elle structure la relation dans une logique où l'un décide et l'autre exécute. Le dialogue social tente d'y ouvrir un espace de négociation, parfois de co-construction. La vraie question n'est pas son utilité, mais : peut-on dialoguer dans une relation qui n'est pas symétrique ?

L'ANTAGONISME DES INTENTIONS

Dirigeants et salariés ne sont pas de mauvaise foi. Le dirigeant vise pérennité, compétitivité et adaptation sous pressions économiques et technologiques. Le salarié cherche sécurité, reconnaissance et continuité d'une trajectoire cohérente. Ces intentions ne s'opposent pas, mais elles ne sont pas identiques : l'une regarde la survie de l'organisation, l'autre la stabilité de l'expérience de travail. Entre les deux s'installe une tension structurelle.

Parler d'«antagonisme d'intentions» dérange car le terme évoque le conflit — il décrit pourtant une réalité simple : responsabilités et priorités différents. Tant que cet antagonisme reste implicite, il nourrit des soupçons réciproques plutôt que des désaccords assumés. On ne négocie plus seulement des mesures, mais des intentions supposées.

QUAND LE CERVEAU GUETTE L'INTENTION

Les neurosciences sociales montrent que notre cerveau est très sensible aux signaux d'intention, de statut, de certitude, d'autonomie et d'équité. Dans une relation asymétrique, il évalue en permanence les indices de pouvoir et de justice perçue. L'incertitude sur l'intention active la vigilance et la défiance : nous sommes biologiquement programmés pour détecter la menace avant de tout comprendre.

La tension ne naît pas de la décision elle-même mais du doute sur ce qui la motive : nécessité économique réelle ou volonté cachée de reprendre la main, d'économiser sur le dos de certains, de «passer en force» ? Le cerveau tolère la contrainte explicite — règle claire, cadre assumé — beaucoup moins l'intention ambiguë. Le moindre flou sur la certitude, l'autonomie ou l'équité peut déclencher retrait, colère ou résistance, bien au-delà de la rationalité économique.

LA TENTATION DE TOUT RÉGULER

Face à ces tensions, organisations et politiques publiques ont multiplié les dispositifs : qualité de vie au travail, prévention des risques psychosociaux, obligations de négociation, transparence salariale, égalité professionnelle. Cette régulation est nécessaire : elle rappelle que la prestation sous subordination s'inscrit dans un cadre de droits et de protections. Mais elle ne garantit ni épanouissement ni sens. Or les attentes contemporaines portent sur la cohérence, la reconnaissance, l'utilité, la contribution. La régulation protège le cadre sans supprimer l'incertitude ni l'antagonisme d'intentions ; elle en fixe les limites sans en absorber la charge émotionnelle.

LE RH, PASSEUR D'INTENTION

Dans cette tension permanente, le rôle du RH est singulier : garant du cadre juridique, gardien du climat social, traducteur des contraintes économiques. Il sait que l'asymétrie ne disparaîtra pas. Son rôle devient moins celui d'un arbitre que d'un passeur d'intention — ce qui signifie concrètement :

Rendre les contraintes compréhensibles : dire ce qui est décidé et ce qui reste ouvert, clarifier le calendrier pour réduire l'«incertitude sur l'incertitude».

Rendre les arbitrages entendables : expliquer pourquoi telle enveloppe, telle priorité, quels critères de répartition, avant que les décisions ne tombent.

Ouvrir de vrais espaces de co-construction : délimiter clairement le non-négociable et le négociable pour ne pas alimenter une marge fictive qui nourrirait la suspicion.

Le RH ne supprime pas la tension. Il organise la possibilité de la traverser ensemble,

en construisant un «nous» qui accepte la divergence sans sombrer dans le procès d'intention permanent.

QUELQUES GESTES CONCRETS

Sans dissoudre l'antagonisme, certains gestes transforment la qualité du dialogue :

Nommer les intentions en amont : reconnaître simultanément la contrainte de pérennité et le besoin de sécurité des salariés. Ce qui est légitime des deux côtés cesse d'être perçu comme mensonge ou manipulation.

Travailler sur la certitude : dire ce qui va changer, ce qui ne changera pas, et à quel horizon. L'absence de visibilité nourrit davantage la menace que l'annonce d'un changement clairement balisé.

Préserver l'autonomie là où c'est possible : laisser des marges locales d'organisation dans un cadre global commun. Sentir que tout est décidé loin du terrain alimente la perte de contrôle.

Soigner l'équité perçue : expliquer et appliquer de façon cohérente les critères d'augmentations, de mobilités et d'efforts. Le cerveau réagit à la justice perçue comme à une récompense, au-delà du montant absolu.

Ces gestes ne suppriment ni la subordination ni les divergences d'intention, mais ils transforment la façon dont ces divergences sont vécues.

UNE TENSION À HABITER ENSEMBLE

Le dialogue social ne peut ni abolir la subordination ni aligner parfaitement les intentions, mais il peut empêcher que cette tension structurelle dégénère en suspicion permanente et en conflit systématique. La question dépasse le cadre du dialogue formel : comment voulons-nous habiter cette tension ?

Faut-il accepter que toute organisation humaine repose sur une tension structurante — et que la maturité consiste non à l'effacer, mais à la rendre intelligible, dicible, partageable ? Accepter cette tension, ce n'est pas renoncer à transformer le travail : c'est reconnaître le réel pour inventer, à chaque niveau, des formes de contrat social plus lucides, plus explicites, plus co-construites. Le dialogue social ne supprime ni la subordination ni l'antagonisme d'intentions, mais il peut empêcher qu'ils se transforment en suspicion chronique et ouvrir la voie à un «ensemble» plus adulte et plus conscient.

Nathalie Niaux-Sygnée & Théo Lozuech

LE PARITARISME EST-IL UN MODÈLE DU PASSÉ... OU L'ANTIDOTE AUX RADICALITÉS?



Il est de bon ton, aujourd'hui, de considérer le paritarisme comme une survivance. Une mécanique héritée d'un autre âge, forgée dans le compromis social des Trente Glorieuses et devenue inadaptée à l'ère de l'instantanéité, de TikTok et de la Trumpisation. À l'heure des réformes conduites à marche forcée et des oppositions frontales, le paritarisme apparaîtrait comme lent, technique, anachronique, presque burlesque. Je ne partage pas ce diagnostic. Je crois, au contraire, que le paritarisme constitue l'une des infrastructures institutionnelles les plus précieuses dont nous disposons encore pour contenir les radicalités contemporaines. Non parce qu'il serait vertueux par essence, mais parce qu'il transforme le conflit en responsabilité partagée. Encore faut-il prendre le temps d'examiner ce dont nous parlons réellement.



THOMAS CHARDIN
DIRIGEANT DU MÉDIA PARLONS RH |
CO-ORGANISATEUR DE HR TECH FRANCE
| VICE-PRÉSIDENT DU LAB RH | MARKET
ADVISOR RH



UN PARADOXE FRANÇAIS RÉVÉLATEUR

Les données sont connues, mais elles méritent d'être rappelées tant elles éclairent la singularité de notre modèle social. En France, selon la DARES, le taux de syndicalisation avoisine 10 % des salariés. Ce chiffre, relativement faible en comparaison européenne, pourrait laisser croire à un affaiblissement structurel des corps intermédiaires. Pourtant, dans le même temps, plus de 90 % des salariés sont couverts par une convention collective.

Ce contraste dessine un paradoxe frappant : peu d'adhésion formelle, mais une protection normative étendue. Autrement dit, un modèle fondé moins sur la participation massive que sur la délégation organisée. Le paritarisme ne suppose pas que chacun soit engagé ; il suppose que certains, mandatés, négocient et gouvernent au nom du collectif.

On peut y voir un déficit de démocratie directe. On peut aussi y voir une forme de maturité institutionnelle : celle d'un système capable d'articuler représentation, négociation et production de normes à grande échelle.

LE PARITARISME COMME TECHNOLOGIE DE STABILISATION

Le paritarisme est trop souvent analysé sous un prisme moral ou idéologique. On le défend par attachement historique ou on le critique au nom de l'efficacité économique. Il me semble plus juste de le considérer comme une «technologie institutionnelle».

Son principe est simple et exigeant : organiser la confrontation d'intérêts divergents - ceux des salariés et ceux des employeurs - au sein d'instances communes chargées de gérer des régimes, des fonds, des règles. Ce faisant, il impose aux acteurs de dépasser la posture protestataire pour entrer dans la responsabilité décisionnelle.

Les exemples ne manquent pas.

Le régime Agirc-Arrco, géré paritairement, a affiché un résultat positif significatif en 2024 et continue d'assurer la pérennité des retraites complémentaires de millions de salariés.

L'Unédic, autre institution paritaire, évolue dans un contexte financier plus contraint, mais

demeure un espace structuré de négociation et de pilotage de l'assurance chômage, dans lequel les partenaires sociaux doivent arbitrer entre soutenabilité budgétaire et protection des demandeurs d'emploi.

Ces institutions ne sont pas des forums de discussion abstraits. Elles gèrent des flux financiers considérables (dans les 150 milliards d'euros !) et prennent des décisions engageant l'avenir de millions de personnes. Elles obligent leurs administrateurs à conjuguer le rapport de force avec la gestion du réel.

C'est précisément là que réside leur valeur : le paritarisme transforme le conflit en co-gestion.

MOINS DE GRÈVES, PLUS DE TENSIONS DIFFUSES ?

Certains pourraient objecter que la conflictualité sociale semble se réduire. Les données de la Dares montrent, par exemple, une baisse marquée du nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève en 2024 par rapport à l'année précédente (-64%). Faut-il en conclure que le modèle paritaire aurait perdu son utilité ?

Je crois que cette lecture serait hâtive. Comparaison n'est pas raison.

Le conflit social ne disparaît pas : il se déplace. Il se traduit par le désengagement, la défiance, le retrait silencieux, voire par des formes de contestation qui échappent aux cadres institutionnels traditionnels. Dans un contexte de polarisation accrue, il me semble que la question centrale n'est pas le volume de grèves, mais l'existence d'enceintes capables de canaliser les tensions avant qu'elles ne se transforment en ruptures.

Le paritarisme joue ce rôle de régulation en amont. Il offre un espace dans lequel les oppositions peuvent être exprimées, argumentées et arbitrées selon des règles partagées. Il constitue, en ce sens, un mécanisme de prévention des radicalités.

LES FRAGILITÉS D'UN MODÈLE SOUS TENSION

Il serait toutefois naïf d'ignorer les critiques qui pèsent sur notre paritarisme. Certains dénoncent un entre-soi technocratique, une gouvernance éloignée des réalités de terrain ou un manque de transparence. D'autres soulignent la reprise en main croissante de certains domaines par l'État, notamment dans le champ de la formation professionnelle, ce qui interroge la place et la légitimité des partenaires sociaux.

Ces critiques doivent être prises au sérieux. Le paritarisme ne peut survivre que s'il se réforme. Il doit renforcer sa lisibilité, améliorer l'évaluation de son action, ouvrir davantage ses instances aux nouvelles formes d'emploi et aux aspirations des jeunes générations, peu enclines à s'inscrire dans des structures

traditionnelles.

Mais fragiliser le paritarisme au nom de son imperfection reviendrait à sous-estimer ce qu'il prévient.

RADICALITÉS ET RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Nous traversons une période marquée par la montée des discours tranchés, des oppositions binaires et des revendications sans médiation. Dans ce contexte, la tentation est grande de contourner les corps intermédiaires au profit de décisions unilatérales ou de confrontations directes.

Or le paritarisme introduit une contrainte salutaire : il oblige les adversaires sociaux à devenir co-responsables. Lorsqu'ils gèrent ensemble un régime de retraite ou d'assurance chômage, syndicats et organisations patronales ne peuvent se contenter de dénoncer. Ils doivent proposer, arbitrer, assumer les conséquences de leurs choix.

Cette coresponsabilité réduit mécaniquement l'espace des radicalités. Elle ne supprime pas le désaccord, mais elle l'inscrit dans un cadre où la recherche du compromis est non seulement souhaitable, mais nécessaire.

UN CHOIX DE COMPLEXITÉ

Je ne prétends pas que le paritarisme soit exempt de défauts. Il est souvent technique, parfois lent, et exige des acteurs une capacité d'expertise et de dialogue qui ne va pas de soi. Mais je considère que cette complexité est précisément ce qui le rend précieux.

Dans un monde de la communication instagrammable, où les solutions simplistes prospèrent, le paritarisme rappelle que gouverner le social suppose d'articuler des intérêts divergents, de négocier des équilibres instables et d'accepter des compromis imparfaits.

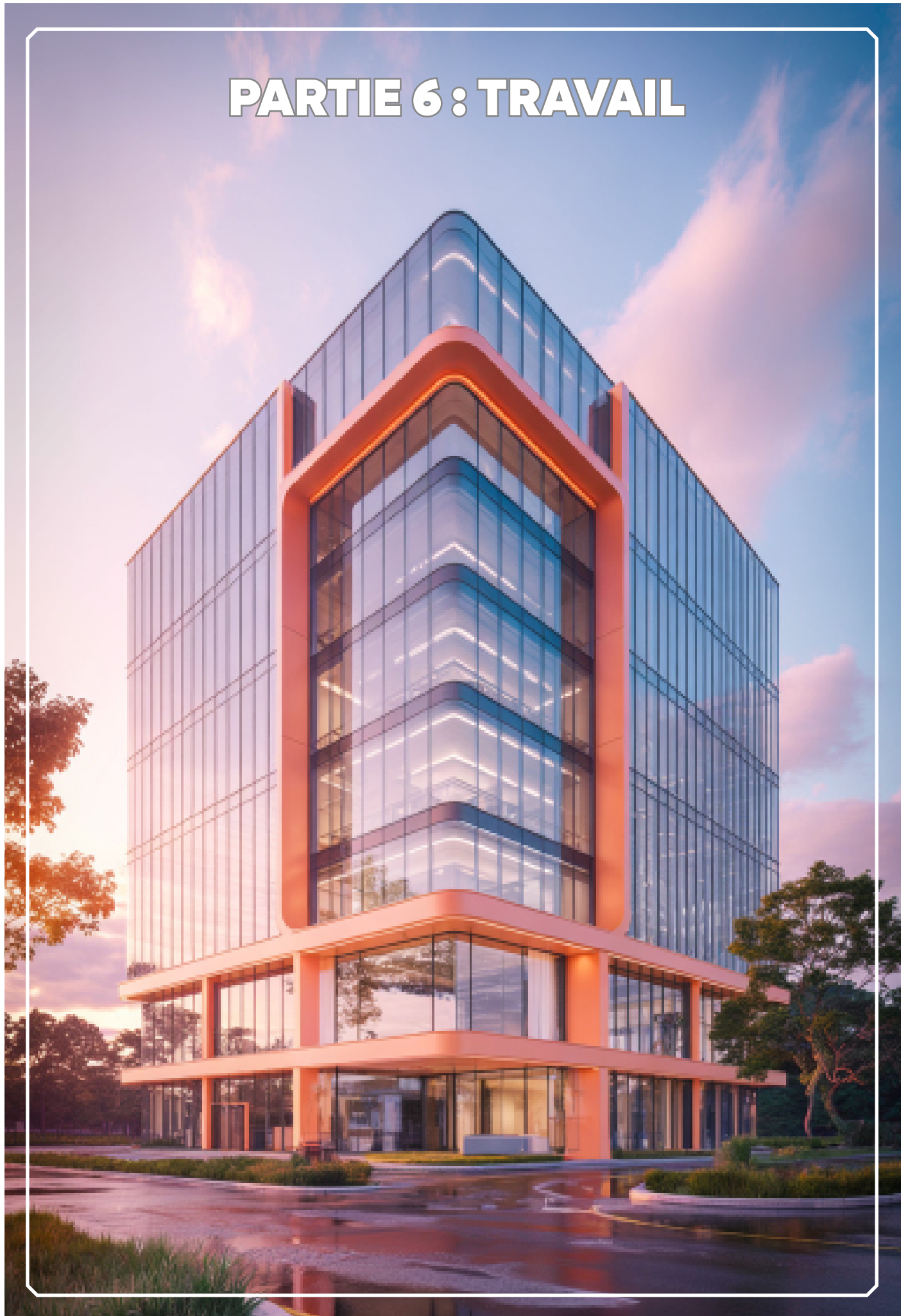
À mes yeux, la véritable alternative au paritarisme n'est pas un modèle plus moderne et plus agile. C'est le face-à-face brutal entre l'État, le marché et la rue, sans médiation durable.

La question n'est donc pas de savoir si le paritarisme appartient au passé. Elle est de déterminer si nous sommes prêts à renoncer à l'un des rares dispositifs capables d'organiser la conflictualité plutôt que de la subir.

Pour ma part, je fais le choix de la complexité organisée. Parce que je crois que c'est souvent dans les institutions discrètes, et non dans les proclamations éclatantes, que se joue la stabilité de nos démocraties sociales.

Thomas Charlin

PARTIE 6 : TRAVAIL



DRH, N'AYEZ PLUS PEUR DU TRAVAIL !



Pendant des décennies, l'entreprise a tenu le travail à distance, comme s'il s'agissait d'une matière dangereuse. Les directions ont préféré piloter par les chiffres, les process et les indicateurs, reléguant le travail réel – celui qui s'exerce dans la complexité du quotidien – hors des frontières organisationnelles. Résultat : on parle de performance, de talents, de transformation, mais presque jamais du travail lui-même. On se réfugie dans l'abstraction en occultant l'activité. Cette éviction est devenue l'énigme contemporaine du management : comment une entreprise peut-elle prétendre se transformer sans regarder ce qui fait sa substance ?



MARTIN RICHER
FONDATEUR DE **MANAGEMENT & RSE** ET
CO-PRÉSIDENT DE **METIS EUROPE**



L'EXPROPRIATION DU TRAVAIL : UN RISQUE NON INVENTORIÉ

La déconnexion du travail réel est absente des matrices de risques, alors qu'elle est à l'origine de bien des crises. Elle est plus qu'une prise de distance, car entre le travail et l'entreprise, il existe une relation consubstantielle : c'est le premier qui permet à la seconde de vivre et de prospérer. Au-delà d'une expulsion, il s'agit donc d'une expropriation. Ignorer ce qui se joue dans l'activité quotidienne, c'est se priver du premier capteur de qualité, de sécurité et d'innovation. Les exemples abondent : BP, Boeing, Volkswagen ou Notre-Dame ont payé le prix fort d'une surdité au terrain. Cette expropriation produit aussi des dégâts plus silencieux : stress, burn-out, désengagement, tensions sociales, perte de sens, qui gagnent à bas bruit toutes les couches de l'entreprise, y compris son management intermédiaire.

ENTRETIENS DE DÉMOTIVATION

Le refus d'affronter le travail réel dans les entretiens d'évaluation, par exemple, transforme un moment de reconnaissance en exercice formel de conformité. On évalue des résultats, mais jamais les éléments qui permettent leur réalisation (qualité du geste professionnel, inventivité...) ou au contraire rendent son atteinte difficile (irritants, injonctions contradictoires...). On parle de performance, jamais de métier. Le travail

devient invisible, et avec lui la fierté de bien faire.

QUAND LE TRAVAIL DISPARAÎT, LE SENS S'ÉVAPORE

Cette expropriation contamine les discours : les valeurs d'entreprise sont souvent des constructions hors sol, désincarnées, rédigées dans les bureaux du Comex plutôt qu'extraites du vécu des équipes. Comment espérer que les collaborateurs se reconnaissent dans un récit qui ne reflète pas leur expérience, qui ignore les « vraies » valeurs, celles qui sont incarnées dans l'entreprise, celles qui gouvernent son fonctionnement et le comportement des managers et des salariés ? De même, les « raisons d'être » proclamées sans lien avec l'activité quotidienne sonnent creux. La marque employeur, trop souvent conçue comme un objet marketing, promet un univers de travail idéalisé, l'équivalent « corporate » des villages Potemkine de la tsarine Catherine II : le nouvel embauché découvre vite l'écart entre la promesse et la réalité. Même la formation illustre cette séparation : on « part en formation » comme on quitte le travail, alors que les apprentissages informels, les situations apprenantes et l'Afest (action de formation en situation de travail) montrent que c'est dans l'acte de travail que l'on apprend le mieux.

RÉINTÉGRER LE TRAVAIL RÉEL : UNE SOURCE DE VITALITÉ

À l'inverse, remettre le travail au cœur des processus RH transforme l'entreprise. Dans les entretiens, parler du travail réel — de ses réussites, de ses dilemmes, du bricolage organisationnel qu'il impose parfois — redonne du sens et de la reconnaissance. Dans la définition des valeurs, écouter les pratiques concrètes permet de formuler un récit à la fois authentique et désirable. Dans la formation, relier apprentissage et activité renforce la compétence collective. Cette réintégration du travail est un levier de santé, d'engagement et de performance durable : elle reconnecte les individus à leur métier et l'entreprise à sa raison d'être. Renault, la MAIF ou Leroy Merlin en font la démonstration : quand le travail devient objet de discussion, il redevient moteur d'innovation et de cohésion. La philosophe Simone Weil l'a noté dans *La condition ouvrière* (1951) : « Dans le travail bien fait, il y a une beauté, comme dans une œuvre d'art. Cette beauté nourrit l'âme, car elle fait éprouver à chacun que son effort singulier a sa place dans l'ordre du monde ».

POURQUOI LES DRH HÉSITENT-ILS ?

Parce que le travail fait peur. Il est jugé incontrôlable, porteur de conflits, difficile à mesurer. Il oblige les dirigeants à sortir de leur zone de confort, l'abstraction, pour se colleter au terrain inconnu. Par ailleurs, les dirigeants redoutent d'ouvrir un débat qui pourrait bousculer les équilibres internes : les managers craignent d'être contournés, les représentants du personnel de perdre leurs prérogatives, et le dirigeant de s'éloigner de ses objectifs de performance. À cela s'ajoute la « bulle cognitive » du pilotage : comme me le disait récemment un DRH, « j'ai mes managers qui tiennent la baraque, j'ai mes systèmes d'information qui me disent où nous en sommes ». Cette illusion de maîtrise dispense de se frotter au travail réel — jusqu'au jour où la réalité rattrape la stratégie...

LE DIALOGUE PROFESSIONNEL : UN CADRE D'ACTION

Le rapport Terra Nova que j'ai publié en janvier avec quelques collègues (« Mettre le travail au cœur de la conduite stratégique de l'entreprise », disponible en accès libre sur tnova.fr) le rappelle : le dialogue professionnel est le levier stratégique de la transformation responsabilisante. Il offre un espace sécurisé dans lequel collaborateurs peuvent échanger sur le travail, sa qualité, ses contraintes et ses réussites. Ce dialogue, remontant et transversal, complète le dialogue social en lui apportant une matière très opérationnelle. Il permet de détecter les signaux faibles, d'identifier les priorités et aspirations du terrain, d'améliorer la qualité et d'impliquer les équipes dans la performance globale. Ce faisant, il offre un cadre pour dépasser le caractère brut — pour ne pas dire brutal — du lien de subordination, pour faire place à un équilibre renouvelant le pacte social implicite de l'entreprise avec ses salariés. Il fait de la qualité du travail la

boussole d'une transformation ancrée dans la durée et du travail humain l'humus qui donne sa sève à cette transformation.

LE RÔLE DES MANAGERS : PRÉSENTS, MAIS PAS PESANTS

Dans le dialogue professionnel, les managers occupent une place essentielle mais subtile : ils ne sont ni les animateurs exclusifs des espaces de discussion, ni des spectateurs tenus à distance. Leur rôle consiste à créer les conditions d'un dialogue authentique et fertile — sécurité relationnelle, confiance et écoute, reconnaissance — sans en occuper l'espace. Leur présence directe dans les groupes de discussion auxquels participe un ou plusieurs de leurs collaborateurs pourrait inhiber la parole, orienter les échanges ou susciter l'autocensure. C'est pourquoi de nombreuses organisations choisissent de les intégrer autrement : en amont, pour clarifier les enjeux et partager leurs propres attentes ; en aval, pour écouter les enseignements issus du terrain, lever les obstacles organisationnels et construire des solutions ; en animation de groupes de discussion tout en tenant la chaîne hiérarchique à distance. Ils deviennent alors des « stratèges du travail réel », selon la formule du rapport Terra Nova, capables de relier les signaux du terrain à la stratégie, sans confisquer la parole des professionnels. Cette posture — exigeante, humble et soutenante — transforme le manager en garant de la qualité du travail plutôt qu'en contrôleur des individus, et permet au dialogue professionnel de déployer toute sa puissance transformatrice.

POUR UNE DRH DU RÉEL

Réintégrer le travail dans les processus RH, c'est rendre à la fonction sa vocation première : relier l'humain et l'organisation. Actuellement, la fonction RH paye très cher son abdication : les décennies de « servant leadership » l'ont ravalée à la fonction d'accompagnement social des changements décidés par d'autres et de spectateur de la financiarisation. Elle doit au sens littéral du terme se re-saisir. Comment ? Par l'acquisition d'une compréhension approfondie, intime, clinique des processus de transformation du travail humain en implication personnelle et en performance collective. Cela suppose de faire du travail un objet de connaissance, de dialogue et de pilotage. Non pas un risque à éviter, mais une ressource à cultiver. Car le travail, loin d'être une menace, est le lieu où se fabriquent la performance, la santé et l'engagement, trois dimensions dont la fonction RH est comptable devant l'organisation et ses parties prenantes. En somme, il est temps que les DRH cessent d'avoir peur du travail : c'est lui, et lui seul, qui leur permet de tenir la promesse de l'entreprise vivante.

Martin Fischer

LE DIALOGUE SOCIAL AU SERVICE DE LA SANTÉ DES FEMMES AU TRAVAIL

DIFFÉRENCIER POUR MIEUX PROTÉGER



Penser l'égalité comme un traitement identique masque des réalités différentes. En santé au travail, cette confusion invisibilise certains risques. Et si différencier devenait un levier essentiel de prévention ?



SALIMA HEZZAM

**AVOCATE EN DROIT DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
FORMATRICE EN SANTÉ, SÉCURITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL (SSCT)
PARTENAIRE DU DISPOSITIF «SANTÉ AU TRAVAIL DES FEMMES», FINANCÉ
PAR LA DREETS GRAND EST**



SALIMA BOUNEB-HEINRICH

**FONDATRICE DE SBH CONSEIL & FORMATION, CABINET SPÉCIALISÉ EN
SANTÉ, VIE ET TRAVAIL
FORMATRICE EN RESSOURCES HUMAINES
PORTEUSE DU DISPOSITIF «SANTÉ AU TRAVAIL DES FEMMES», FINANCÉ
PAR LA DREETS GRAND EST
AUTEURE DU LIVRE SILENCE, ON SOUFFRE, PUBLIÉ SUR AMAZON EN
JUILLET 2025**



«Ma revendication en tant que femme, c'est que ma différence soit prise en compte, que je ne sois pas contrainte de m'adapter au modèle masculin.»

Ces mots de Simone Veil résonnent encore aujourd'hui avec une étonnante actualité.

Ils trouvent un écho particulier dans la ville de Umeå, où les politiques publiques ont été repensées en intégrant une approche différenciée entre femmes et hommes.

Une question demeure :

doit-on demander aux individus de s'adapter aux normes... ou adapter les organisations aux réalités ?

L'égalité au travail est aujourd'hui érigée en principe fondamental.

Mais derrière cette ambition se cache une confusion persistante : celle qui consiste à penser que l'égalité suppose un traitement identique.

Dans les organisations, cette idée se traduit par des pratiques dites "neutres", censées s'appliquer à tous.

Mais peut-on réellement protéger de manière équitable des salariés dont les réalités diffèrent ?

Dans le champ de la santé au travail, cette question est centrale.

Car à force de vouloir ne pas différencier, on finit parfois par ne plus voir certaines formes de souffrance.

Et si, au fond, le véritable enjeu n'était pas de traiter tout le monde de la même manière...

mais de traiter chacun de manière juste ?

1. LE MYTHE DE LA NEUTRALITÉ AU TRAVAIL

Le travail est souvent pensé comme neutre.

Mais cette neutralité repose sur un modèle implicite : celui d'une disponibilité continue, historiquement construit autour de trajectoires masculines.

Comme le souligne Karen Messing, les connaissances en santé au travail ont longtemps été élaborées à partir de populations masculines, invisibilisant certaines expositions.

Ainsi, certaines réalités restent exclues du champ du travail : endométriose, ménopause ou troubles liés au cycle menstruel sont encore largement renvoyés à la sphère privée.

Pourtant, les données montrent des écarts significatifs : les femmes présentent davantage d'absentéisme, en lien avec leurs conditions de travail.

À cela s'ajoute une autre réalité : elles consacrent en moyenne 3h26 par jour aux tâches domestiques, contre 2h pour les hommes (INSEE).

Un paradoxe persiste : un travail pensé comme neutre, qui produit pourtant des effets différenciés.

La neutralité n'efface pas les différences.

Elle les rend invisibles.

2. LES CONSÉQUENCES CONCRÈTES SUR LE TERRAIN

Sur le terrain, les effets d'une approche dite «neutre» sont loin de l'être.

Lorsque les organisations ne prennent pas en compte les différences de situations, ce sont les individus qui s'adaptent.

Et cette adaptation reste le plus souvent invisible.

De nombreuses femmes développent ainsi des stratégies de sur adaptation : elles compensent, s'ajustent, continuent malgré la fatigue ou la douleur.

Non pas parce que les situations sont soutenables...mais parce qu'elles n'ont souvent pas d'autre choix.

Cette adaptation masque une usure progressive : fatigue chronique, épuisement, troubles de santé.

Car ce qui ne se dit pas ne se voit pas.

Ce phénomène s'inscrit dans un contexte paradoxal : alors que la sinistralité globale tend à diminuer, les données de l'Assurance Maladie montrent une progression des accidents du travail et des maladies professionnelles chez les femmes, qui représentent aujourd'hui près de 40 % des accidents du travail.

Cette évolution est particulièrement marquée dans les secteurs du soin, de l'aide à la personne et des services.

Et pourtant, comme le souligne le rapport d'information n°780 (2022-2023) du Sénat, de nombreux risques restent aujourd'hui sous-estimés ou méconnus, notamment dans les métiers à prédominance féminine.

Certaines réalités de santé restent ainsi tues, notamment lorsqu'elles sont perçues comme relevant de la sphère privée.

Dans ce contexte, les difficultés sont souvent renvoyées à des fragilités individuelles, plutôt qu'aux conditions de travail.

Par ailleurs, certaines compétences associées aux femmes — empathie, écoute

— orientent vers des métiers du soin et de l'accompagnement.

Or, ces secteurs figurent parmi les plus exposés aux risques professionnels, tout en restant insuffisamment reconnus.

Ainsi, ce que la neutralité ne permet pas de voir...le terrain, lui, le révèle.

3. DIFFÉRENCIER N'EST PAS DISCRIMINER : DE LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE GENRÉE DES RISQUES

Face à ces constats, le législateur, dès 2014, a introduit, dans le Code du travail, le principe d'une évaluation genrée des risques professionnels.

Ainsi, l'article L4121-3 du Code du travail précise que l'évaluation des risques «tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe».

Près de 12 ans plus tard, force est de constater que rares sont les Documents Uniques d'Évaluation des Risques Professionnels qui différencient les hommes des femmes.

Pourquoi ?

Parmi les raisons identifiées par le groupe permanent d'orientation du Conseil d'orientation des conditions de travail, se trouve «la crainte de l'employeur de se rendre coupable de discrimination au regard des injonctions multiples qui visent à éviter tout traitement différencié ou de s'immiscer dans la sphère personnelle et privée de la salariée».

Cette crainte peut apparaître louable, mais elle est injustifiée. Elle révèle surtout une mauvaise compréhension du texte et de la notion de discrimination.

La discrimination est interdite en ce qu'elle implique un traitement différencié fondé sur un critère illicite. Ainsi en est-il lorsque le salaire d'une femme est moins élevé que celui de son homologue masculin.

Différencier la situation des femmes lorsqu'il s'agit de protéger leur santé, ce n'est pas discriminatoire. C'est non seulement tenir compte d'une réalité désormais documentée, mais c'est aussi et surtout bâtir une politique de prévention des risques conforme à la réalité des entreprises et qui, à terme, bénéficie à toutes et tous, y compris aux entreprises.

4. UNE NÉCESSAIRE ARTICULATION ENTRE SANTÉ ET TRAVAIL : LE RÔLE DU DIALOGUE SOCIAL PLURIDISCIPLINAIRE

Les constats précédents mettent en lumière une difficulté majeure : celle de faire le lien entre la santé et le travail.

Les dispositifs existent. Les acteurs aussi.

Mais les liens entre eux restent encore insuffisamment mobilisés.

Les services de prévention et de santé au travail (SPST) constituent, à ce titre, des acteurs incontournables.

Leur participation au dialogue social doit être pleinement intégrée afin de mieux articuler les dimensions médicales et organisationnelles.

De la même manière, le comité social et économique (CSE) et les représentants du personnel disposent d'un rôle central.

Ils peuvent agir à la fois dans le cadre de la prévention — notamment à travers le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) — et dans la négociation d'accords ou de chartes relatifs à la santé des femmes au travail.

Encore faut-il que ces acteurs soient formés à ces enjeux.

Car la prise en compte des impacts différenciés ne va pas de soi.

Elle suppose une compréhension fine des réalités de travail et des mécanismes d'invisibilisation.

Au-delà des dispositifs, la question centrale reste celle de la parole.

Les travaux sur la santé des femmes montrent que celle-ci met du temps à émerger, notamment lorsque les difficultés sont liées à des sujets perçus comme intimes ou sensibles.

Comme le montre Karen Messing, cette parole est souvent différée, ce qui constitue un frein majeur à la prévention.

Dans ce contexte, le dialogue social ne peut se limiter à des échanges formels.

Il doit permettre de créer les conditions d'une parole possible.

Cela suppose de développer des espaces sécurisés au sein des organisations, permettant aux salariés d'exprimer leurs difficultés sans crainte de stigmatisation.

Des dispositifs tels que les groupes de parole ou les espaces d'échanges entre pairs peuvent y contribuer.

Ils permettent de rendre visibles des situations souvent ignorées et de les transformer en objets de discussion collective.

Car les enjeux liés à la santé des femmes au travail ne relèvent pas d'une seule discipline.

Ils nécessitent une approche pluridisciplinaire, articulant les dimensions médicales, sociales, organisationnelles et juridiques.

À l'heure des carrières longues, cette articulation devient essentielle.

Repenser les conditions de travail à partir des réalités vécues par les femmes ne constitue pas une approche spécifique.

C'est une opportunité d'améliorer durablement les conditions de travail pour l'ensemble des salariés.

Cela suppose aussi de faire évoluer nos pratiques, à la croisée du droit, des ressources humaines et de la santé.

Car les enjeux actuels ne peuvent plus être appréhendés de manière cloisonnée.

Créer des espaces sécurisés et sécurisants de dialogue permet de libérer la parole, de mieux la recueillir pour faire émerger des solutions en interne qui tiennent désormais compte de toutes les réalités.

Références et travaux associés

- Messing, Karen, La santé des travailleuses – La science est-elle aveugle ? Éditions Octarès, 2000

- Messing, Karen, Le deuxième corps. Femmes au travail, de la honte à la solidarité, 2022

- INSEE, Enquête Emploi du temps 2009-2010

- ANACT, travaux sur « Genre, santé et conditions de travail » (Florence Chappert)

- DARES, Conditions de travail et mixité : quelles différences entre professions et entre femmes et hommes ?, 2023

- Santé publique France, données sur la santé mentale et les troubles psychiques liés au travail

- Sénat français, Rapport d'information n°780 (2022-2023), Santé des femmes au travail : des maux invisibles, 27 juin 2023

<http://www.senat.fr/rap/r22-780-1/r22-780-1.html>

- Assurance Maladie, Rapports annuels Risques professionnels – Accidents du travail et maladies professionnelles (AT/MP)

- ANACT, Guide pour une évaluation différenciée des risques professionnels

<http://www.anact.fr/sites/default/files/2025-10/guide-e%CC%81valuation-diffe%CC%81rencie%CC%81e.pdf>

Galima Hozzan & Galima Bonnet-Heinrich

RENDRE SES LETTRES DE NOBLESSE À LA CSSCT : PLAIDOYER POUR (RE)METTRE LE TRAVAIL RÉEL AU CŒUR DU DIALOGUE SOCIAL !

ET SI CSSCT ET DIALOGUE SOCIAL INFORMEL DEVENAIENT COMPLÉMENTAIRES POUR MIEUX TRAITER LE TRAVAIL RÉEL ?



Comment remettre le travail réel au cœur du dialogue social ? Propositions pour valoriser la CSSCT, articuler dialogue formel et informel et dépasser les tensions liées aux RPS avant qu'elles ne se formalisent.



EDWIGE DUTERRAGE BAUDIN
DIRECTRICE DES RELATIONS SOCIALES ET DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DU GROUPE MAT-MUT / CENTER FOR ENGAGED MANAGEMENT RESEARCH – DAUPHINE PSL



Scène ordinaire de la vie d'une CSSCT : La réunion s'ouvre dans une atmosphère où la tension est palpable. Les représentants de la direction ont été prévenus, à l'occasion d'un échange informel, que l'après-midi serait sportif ! A l'ordre du jour : la préparation de l'information-consultation du CSE sur le DUERP. Les supports sont prêts, conformes aux exigences réglementaires, mais côté élus, les visages sont fermés. «On a le sentiment d'être mis devant le fait accompli», lance un représentant. «On nous présente un document finalisé, sans nous avoir associés à l'analyse du travail réel.» Un autre ajoute : «Vous nous considérez comme une chambre d'enregistrement. Ce n'est pas ça, le rôle de la CSSCT.» La direction rappelle alors le cadre légal et la méthodologie. La discussion glisse vers les aspects techniques. Les positions se figent, mais le cœur du problème reste absent des débats : le travail tel qu'il est réellement vécu par les équipes.

En 2023, Arnaud Mias soulignait : «Par-delà la nécessaire refondation institutionnelle du système de santé au travail, il s'agit aussi, sans nostalgie illusoire, mais avec une ferme ambition, de réinventer les pratiques de dialogue au plus près du travail réel pour développer les ressources nécessaires à la réalisation d'un travail émancipateur et facteur de santé» et d'engagement au sein de l'entreprise, pourrait-on ajouter. Cette assertion est d'autant plus prégnante que nombreux sont les praticiens des RH qui voient croître les expertises et les saisines du juge sur les sujets

des risques psychosociaux. Ce recours à des formes de régulation plus juridiques voire judiciaires interpelle sur l'évolution du dialogue social en entreprise : les échanges entre direction et représentant du personnel tendent à se structurer dans des cadres de plus en plus formalisés et parfois sous tension. Un tel constat invite pourtant à un déplacement du regard, car au-delà du recours au droit, c'est la capacité du dialogue social – et donc de ses acteurs ! – à traiter du travail tel qu'il est vécu au quotidien, qui semble interrogée.

LES INSTANCES FORMELLES : UN CADRE ESSENTIEL MAIS LIMITÉ

Au-delà de la prescription légale, très structurée en France, il faut réaffirmer ici que le dialogue avec les représentants du personnel est indispensable : les instances organisent, sécurisent et tracent les décisions. Sur la thématique des conditions de travail, le CSE et la CSSCT permettent notamment de partager les projets importants, consulter sur le DUERP, planifier les actions de prévention et suivre les indicateurs. Pour autant, dans la majeure partie des situations, ce dialogue reste centré sur des objets formalisés et remontés principalement au CSE. Ces supports sont nécessaires mais ils n'autorisent pas toujours une discussion sur le travail réel : charge perçue, arbitrages quotidiens, tensions organisationnelles et relationnelles parfois etc. Le risque : un décalage croissant entre le vécu des salariés et les débats dans les instances.

Ce qui fait tension n'est pas discuté, ou bien trop tard, lorsque la formalisation est actée («Danger grave et imminent» et autres alertes formelles, contentieux etc.). L'employeur est alors contraint de s'expliquer, de se défendre... et ce n'est pas toujours le bon moyen – reconnaissons-le – pour trouver des solutions constructives : chacun se raidissant dans ses positions. De plus, cela organise une dérivation grandissante de ces sujets vers le CSE, ce qui l'embolise fortement et réduit sa capacité à organiser un dialogue apaisé et à traiter les situations avec le temps et la profondeur d'analyse adéquate.

Alors y a-t-il un autre espace de dialogue qui s'ouvrirait là où le formel s'arrête, là où les documents et indicateurs ne suffisent plus à capter les tensions du quotidien ? Il faut répondre par l'affirmative car c'est là que le dialogue social informel prend tout son sens.

LE DIALOGUE SOCIAL INFORMEL : LE TRAVAIL RÉEL AU CŒUR DES PRATIQUES DE COOPÉRATION DES ACTEURS

«Il est capital d'investir sur les temps hors instances réglementaires ou conventionnelles, (...) ces temps invisibles des agendas est bien loin d'être du temps perdu (...). Ils n'obéissent à aucune autre prescription, à aucune forme autre que celle d'un temps humain entre acteurs sociaux des entreprises». Il s'agit en effet des nombreux échanges qui ponctuent la vie des acteurs syndicaux et des praticiens des relations sociales (points bilatéraux, rencontres et discussions de proximité) qui reposent sur une dynamique relationnelle, la confiance et une certaine transparence. Et c'est précisément parce que les acteurs abandonnent leurs postures souvent antagonistes dans ces espaces informels, que le travail réel et ses difficultés concrètes peuvent être abordés avec sérénité. Les signaux faibles sont alors partagés, la charge de travail peut être questionnée en toute objectivité du point de vue des conditions de travail mais également de celui de la nécessaire performance de l'entreprise. Sur une alerte informelle donnée par des élus, la direction peut ajuster les pratiques avant que les tensions ne se cristallisent. Les acteurs peuvent ainsi construire une compréhension partagée des réalités du terrain. Mais il serait illusoire de prétendre que l'informel est une solution à tous les maux. Il porte en lui ses propres limites car il est très rarement multilatéral et est profondément dépendant des relations humaines tissées entre les acteurs.

Est-ce à dire alors qu'entre le dialogue formel multilatéral et le dialogue informel souvent bilatéral, il n'y a pas d'espace pour discuter du travail réel ? Nous ne le croyons pas.

LA CSSCT : UN PONT NATUREL ENTRE L'ESPACE INFORMEL ET LE CSE

La CSSCT est formelle et prescrite par le

législateur. Pour autant, elle ne doit pas être limitée à son rôle réglementaire. Elle peut véritablement devenir stratégique lorsqu'elle est investie par tous ses membres dans une logique de groupe de travail ; le fait d'ailleurs que ses travaux ne soient pas obligatoirement consignés dans un PV (comme au CSE) peut conduire à détendre les acteurs du dialogue social. Et là où l'on constate un fonctionnement vertueux, direction et élus s'engagent ensemble pour analyser le travail réel. Dans ce cadre, la CSSCT permet de discuter en profondeur des situations de terrain et de la charge vécue tout comme des impératifs de production ; elle permet alors d'exemplariser des problématiques (sélection de situations concrètes pour travailler collectivement, analyser et construire des solutions.). Sa vocation première de préparer les travaux du CSE est ainsi parfaitement respectée, ce qui doit, en principe, éviter une embolie de ce dernier avec un dialogue sur le travail réel placé au bon niveau.

Mais ne soyons pas angéliques ! La CSSCT n'est pas une instance miraculeuse : les désaccords continueront d'exister et certaines situations resteront difficiles à arbitrer car direction et représentants du personnel, de bonne foi, n'arrivent pas toujours à réconcilier leurs visions. Et surtout, l'efficacité de cette commission dépend évidemment de l'engagement de ses membres, de leur capacité à écouter, confronter et construire ensemble des solutions. Investie comme un véritable groupe de travail, la CSSCT peut, cependant, permettre de valoriser le dialogue social sur le travail réel et prévenir l'accumulation des tensions conduisant inexorablement à la formalisation des alertes et aux procédures contentieuses.

Une clé pour rendre ses lettres de noblesse à la CSSCT ? Dépasser (pour un temps) les logiques traditionnelles de pouvoir. Ce n'est pas parce qu'un acteur gagne que l'autre perd... peut-être est-il possible – parfois – de gagner ensemble. Telle est notre conviction.

Cet article reflète l'analyse de son auteure et ne saurait engager la position de son entreprise.

- (1) Mias, A. (2023). L'horizon fuyant de la santé au travail. In *Que sait-on du travail ?* Presses de Sciences Po, (p. 82-96).
- (2) Duterrage Baudin, E. (2024). Le dialogue social informel : une dynamique relationnelle graduelle et sélective socle d'une coopération stratégique – Etude en trois cas. Dauphine PSL, (p. 14)

Edwige Duterrage Baudin

TRAVAIL EN MUTATION : LE DIALOGUE SOCIAL PEUT-IL CHANGER LA DONNE ?



Chez Showroomprivé, l'IA s'invite dans le learning autrement : HectoR, assistant conversationnel développé 100% en interne, aide les collaborateurs à construire leur plan de développement personnalisé selon la logique 70/20/10. L'objectif : faire de chaque salarié le premier acteur de sa progression.



SOPHIE THIÉRY
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE DIALOGUES



TRAVAIL EN MUTATION : LE DIALOGUE SOCIAL PEUT-IL CHANGER LA DONNE ?

Sous l'effet conjugué de l'intelligence artificielle, de la transition écologique, des évolutions démographiques et des nouvelles attentes au travail, le monde professionnel entre dans une phase de recomposition profonde. Ce ne sont pas seulement les métiers qui changent, mais la manière même de travailler, de coopérer, d'apprendre et de décider.

Ces transformations dépassent le seul cadre de l'entreprise : elles s'inscrivent dans un contexte global rude — tensions géopolitiques, crises énergétiques, raréfaction des ressources, besoins accrus de financement de la protection sociale.

Pour autant, les entreprises doivent agir : c'est une responsabilité sociale, mais aussi un choix de performance. En disposant des compétences adaptées au bon moment, capables de s'ajuster aux crises ponctuelles comme aux mutations structurelles des modèles économiques, elles renforcent leur résilience, limitent les ruptures d'activité et réduisent l'absentéisme – sujet hautement d'actualité - avec ses coûts directs et indirects.

Le dialogue social constitue un levier essentiel pour anticiper et accompagner ces mutations.

LES MUTATIONS DU TRAVAIL SE SUPERPOSENT ET SE RENFORCENT

Les entreprises ont déjà traversé de grandes vagues de transformation : industrialisation, automatisation, tertiarisation, mondialisation. Mais ce qui se joue aujourd'hui est d'une autre nature. La nouveauté tient à la simultanéité des bouleversements, à leur vitesse et à leur portée systémique.

Une décision prise pour répondre à un enjeu technologique peut produire des effets sur les compétences, la santé, l'organisation du travail, les relations de coopération, sans oublier l'empreinte environnementale. Les transformations ne concernent plus un seul segment du travail ; elles en reconfigurent l'ensemble.

LE TRAVAIL RÉEL AU CENTRE DES TRANSFORMATIONS

L'intelligence artificielle a une spécificité par rapport aux technologies précédentes, qui touchaient surtout les métiers manuels : elle impacte directement les métiers dits « intellectuels », comme ceux de notaire, d'avocat, ou de comptable. Elle peut ainsi transformer des tâches qui structuraient jusqu'ici les débuts de carrière, et oblige à repenser l'intégration, la formation et les trajectoires professionnelles. La transition écologique modifie déjà les rythmes,

les conditions d'activité, les mobilités et les infrastructures — par exemple avec l'adaptation des chantiers du BTP lors des épisodes de canicule, réorganisation des horaires, pauses plus fréquentes, voire arrêt de certaines activités aux heures les plus chaudes. Les évolutions démographiques imposent, elles, de repenser les parcours, les fins de carrière et la transmission des savoirs, ainsi que les dynamiques migratoires. Par exemple, des dispositifs de tutorat pour organiser le transfert des compétences entre salariés expérimentés et nouvelles recrues. De même, le recours à des travailleurs issus de la migration permet de répondre à des tensions de recrutement dans certains secteurs en tension, et pose dans un même temps la question de leur intégration et de la reconnaissance de leurs qualifications.

Ces changements ne sont pas abstraits. Ils se traduisent dans le travail quotidien, au plus près du terrain, là où se jouent la coopération et la qualité du service rendu. C'est là que se fabrique la capacité collective d'adaptation. Et ce sont bien des objets légitimes de dialogue social.

NI MENACE NI PROMESSE : UNE RÉALITÉ À DISCUTER

Ces mutations peuvent être une menace lorsqu'elles sont subies : pour l'emploi, lorsqu'elles détruisent des tâches sans accompagnement ; pour les collectifs de travail, lorsqu'elles sont imposées sans appropriation ; pour la santé, lorsqu'elles intensifient le travail et fragilisent les équilibres.

Mais elles peuvent aussi devenir des leviers de progrès si elles sont discutées avec celles et ceux qui font le travail. L'IA peut libérer du temps pour le jugement, la relation, l'analyse ou la coopération. La transition écologique peut devenir l'occasion de repenser l'organisation, les rythmes et les conditions d'exercice d'un métier. Le vieillissement des actifs peut conduire à mieux organiser la transmission et les aménagements de parcours.

Le point décisif n'est donc pas la transformation en elle-même, mais la capacité à la discuter, à l'éprouver et à l'ajuster collectivement.

LE DIALOGUE SOCIAL DOIT SE DÉPLACER VERS LE TRAVAIL RÉEL

Le dialogue social est un levier décisif, à condition de ne pas le réduire à une logique de validation a posteriori. L'enjeu n'est pas seulement d'accompagner des décisions déjà arrêtées, mais de construire des espaces où l'on part du travail réel pour penser la transformation.

C'est là que le dialogue social peut se réinventer. L'IA oblige à débattre des usages concrets, des essais, des risques et des apprentissages. La transition écologique impose de regarder les

conditions réelles d'activité. Les attentes de sens et de reconnaissance obligent à revisiter les pratiques managériales.

Le dialogue social de demain ne vivra pas seulement dans les instances formelles. Il devra aussi se déployer dans les équipes, les projets, des expérimentations, des retours d'expérience à développer, et les lieux où l'on ajuste le travail au quotidien.

PISTES DE RÉFLEXION POUR UN DIALOGUE SOCIAL CAPABLE DE SAISIR ET D'ACCOMPAGNER LES MUTATIONS EN COURS

Dans ce contexte de transformations intenses, la réussite du dialogue social repose avant tout sur la confiance entre les interlocuteurs.

Cela peut sembler idéaliste, mais avon-nous vraiment d'autres options ? La peur des transformations et de leurs impacts génère le rejet ; or il est urgent de tracer des voies de passage. C'est exigeant — surtout dans des contextes tendus où le dialogue est parfois brutal —, cela requiert de l'énergie, un portage fort au plus haut niveau des directions ; et de l'innovation parfois. Mais c'est la seule manière de peser sur les transformations plutôt que de les subir.

Ces sujets peinent à entrer dans les négociations, car les acteurs des deux côtés de la table — syndicats et directions — hésitent à s'engager sur des thèmes perçus comme nécessitant une expertise nouvelle (environnement, IA...), tout en ne maîtrisant pas encore leurs impacts. Or les interactions concrètes de ces transformations avec le travail quotidien existent déjà.

Pour mieux les appréhender, des formations — idéalement communes aux deux parties — constituent un excellent point d'entrée pour ouvrir ce dialogue. On s'aperçoit alors que nombre de sujets relèvent de thèmes classiques de négociation : organisation et conditions de travail, formation et compétences, santé au travail, mobilités...

Face à l'inconnu, des expérimentations encadrées s'imposent : tester une innovation, suivre ses effets sur le terrain, ajuster ou abandonner si nécessaire. Cette approche sécurise les acteurs et rend les décisions plus solides, fondées sur l'usage réel plutôt que sur des hypothèses.

Cela peut passer aussi par des espaces réguliers de discussion sur le travail réel, au plus près des situations concrètes pour repérer ce qui fonctionne, ce qui coince ou ce qui mérite d'évoluer. Certains sujets nouveaux peuvent ainsi être examinés dans le cadre de consultations ou de conventions de salariés, sur le modèle des conventions citoyennes. La MAIF l'a fait, par exemple, pour réfléchir à l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'entreprise. Ces formes de dialogue doivent alors associer pleinement les représentants des

salariés, interlocuteurs légitimes pour conduire les transformations. Cela peut aussi être une opportunité pour les organisations syndicales de développer de nouveaux modes d'action face à des changements d'ampleur.

Sur des sujets nouveaux et complexes, la confiance est encore plus nécessaire pour avancer ensemble. Deux voies du dialogue social méritent probablement d'être plus mobilisées : des diagnostics partagés, ou des retours d'expérience avant une nouvelle négociation, et donc des clauses exigeantes et assorties de moyens pour le suivi des accords (fréquence, indicateurs, moyens effectifs).

LE DIALOGUE SOCIAL, UN ENJEU DÉMOCRATIQUE

Enfin, le dialogue social, parfois perçu comme un exercice institutionnel, a aussi une portée au-delà de l'entreprise : il irrigue la démocratie dans l'ensemble de la société, en donnant à voir des espaces où le conflit est non seulement normalisé, mais encadré par des règles claires — des pratiques devenues rares aujourd'hui.

Dans un monde du travail secoué par des mutations rapides, cette fonction devient encore plus précieuse. Le dialogue social ne se contente pas d'accompagner le changement : il le rend lisible, légitime et soutenable.

C'est en cela qu'il doit se réinventer : non comme une procédure, mais comme un outil démocratique, une pratique plus proche du travail réel, plus ouverte aux échanges et plus utile aux décisions.

Gophie Thiéry



PARTIE 7 : TECHNO / IA





**ACCORD SOCIAL
TECHNOLOGIQUE :
UNE BOUSSOLE COLLECTIVE
POUR L'ÈRE DE L'IA**

L'intelligence artificielle transforme l'entreprise et ses métiers. Au Groupe Alpha, nous avons choisi d'en faire un levier de progrès partagé, en structurant un dialogue social technologique ambitieux. Retour sur une démarche pionnière, ses enseignements et ses horizons pour les DRH.



ESTELLE SAUVAT
PRÉSIDENTE DU GROUPE ALPHA



L'IA, UNE TRANSFORMATION SOCIALE AVANT TOUT

L'intelligence artificielle s'invite désormais dans tous les métiers, bouleversant non seulement les outils, mais aussi les modes de décision, les rythmes de travail, l'accès à l'information et la répartition de l'expertise. Réduire l'IA à une affaire d'informaticiens serait une erreur de perspective : la transformation est d'abord humaine, politique, organisationnelle.

Au sein du Groupe Alpha, cette conviction s'est imposée dès les premiers pas de notre réflexion, il y a plus de deux ans. Nous avons choisi de ne pas céder à la fascination technologique ni à la peur du changement, mais d'assumer une posture d'explorateurs collectifs : avancer ensemble, accepter notre part d'ignorance, tester, ajuster, apprendre en marchant. Ce choix du « pas de côté » a été fondateur et formateur pour nous toutes et tous. Il a permis d'éviter deux écueils majeurs : la constitution d'une élite technophile coupée du reste de l'organisation et la tentation d'une posture défensive qui aurait figé les lignes.

Cela s'est traduit par une démarche structurée, patiente, parfois déroutante, mais toujours ouverte. Nous avons d'abord instauré un temps d'appropriation et de formation, non seulement pour les dirigeants mais pour l'ensemble des équipes. L'objectif : permettre à chacun de comprendre les enjeux, de tester, d'interroger ses pratiques, sans crainte de l'erreur ni pression

de la performance immédiate.

UN ACCORD SOCIAL TECHNOLOGIQUE, CADRE VIVANT ET ÉVOLUTIF

La signature de notre accord social technologique (ACCORD DE METHODE: Accord sur le dialogue social technologique au sein du groupe Alpha - Légifrance), validé par toutes les organisations syndicales représentatives du Groupe Alpha, a marqué une étape décisive. Ce texte, loin d'être un aboutissement, s'est voulu un cadre vivant, évolutif, capable d'accompagner les usages réels et les découvertes progressives.

Nous avons mis en place une gouvernance dédiée : un cockpit de pilotage et une Commission dédiée aux enjeux technologiques où se croisent les regards de la direction, des représentants du personnel et des experts métiers. Ce dispositif spécifique documente les usages de l'IA, identifie les bénéfices mais aussi les limites, anticipe les impacts éthiques, juridiques, organisationnels. Nous avons choisi d'expérimenter avant d'arbitrer, de multiplier les tests, de solliciter l'engagement d'ambassadeurs métiers pour faire remonter les besoins, les inquiétudes, les idées du terrain.

Le cadre juridique a été renforcé à chaque étape, avec vigilance et écoute des retours d'expérience. Nous avons intégré des clauses spécifiques dans le règlement intérieur, défini collectivement les droits et devoirs liés à l'usage de l'IA et porté une attention particulière

à la protection des données sensibles. Une commission de suivi, indépendante et réactive, recueille les retours d'expérience, formule des recommandations, ajuste le cadre en continu. Ce dispositif a permis d'instaurer une confiance durable, condition indispensable à l'innovation.

EXPÉRIMENTER, MESURER, AJUSTER : UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

L'une des illustrations concrètes de cette dynamique a été le lancement d'un hackathon interne. Quinze projets ont émergé en six semaines, portés par des équipes pluridisciplinaires : optimisation de l'expertise comptable, outils de dialogue social augmentés, solutions d'accompagnement des collectifs de travail... Chaque projet a été évalué sur son utilité réelle, son impact sur les compétences, la qualité du travail, l'organisation.

Nous avons également investi dans un outil de mesure de l'impact de l'IA sur les métiers, en lien avec des économistes et des chercheurs, pour objectiver les évolutions et nourrir la réflexion collective. Cette démarche d'évaluation continue, à laquelle nous tenons tout particulièrement, nous permet d'ajuster nos choix, de corriger nos trajectoires et de garantir que l'innovation reste au service du collectif.

LES DÉFIS DE LA CONFIANCE ET DU TEMPS LONG

Et parce que le dialogue social et l'évaluation sont au centre de notre démarche, cela suppose d'écouter les résistances, de respecter le rythme de l'organisation, d'accepter que tous les outils n'apportent pas les résultats imaginés et que certains effets ne se révéleront qu'à moyen terme. La confiance ne se décrète pas : elle se construit dans la durée, par la transparence, la pédagogie, le tâtonnement et, oui !, le droit à l'erreur.

Respecter le temps des hommes, c'est garantir que la transformation technologique reste humaine et durable.

Les premiers résultats sont là. La formation «IA pour tous» a permis de démystifier la technologie, d'embarquer l'ensemble des collaborateurs, juniors comme seniors, réticents comme partisans. Le «bunker» juridique protège les données et clarifie les responsabilités, tout en laissant la place à l'expérimentation. Les projets issus du hackathon répondent à des besoins concrets, identifiés par le terrain.

POUR LES DRH, UNE NOUVELLE PARTITION À ÉCRIRE

Ce retour d'expérience me conduit à inviter les DRH à se saisir de l'IA comme d'un objet de dialogue social à part entière. L'enjeu n'est pas de vendre une technologie, mais de co-construire les règles du jeu, d'accompagner les transitions, de donner du sens à l'innovation.

J'ajouterais quelques pistes concrètes qui me semblent déterminantes pour aller plus loin :

- Faire du dialogue social un levier d'appropriation : il convient, et c'est l'une de nos plus fortes convictions, d'associer les représentants du personnel dès les premières étapes, d'ouvrir les espaces de discussion, de valoriser les retours d'expérience.

- Structurer la gouvernance : dès les premiers jours, notre credo a été de ne pas laisser l'IA aux seuls experts, mais de créer des instances mixtes, capables d'anticiper les impacts et d'ajuster les pratiques.

- Investir dans la formation : c'est un champ que nous investiguons depuis nos origines car il s'agit, face à de telles transformations, de toujours plus démocratiser les compétences et de former, à la fois, à l'usage et à la compréhension des enjeux éthiques et organisationnels.

- Mesurer et ajuster : L'évaluation est également l'un de nos champs de bataille au Groupe Alpha et nous constatons fréquemment qu'elle est encore peu usitée dans les entreprises. Et, pourtant, combien il est important de se doter d'outils de suivi permettant, en s'appuyant sur les retours d'expérience, d'objectiver les effets et, finalement, d'accepter de corriger le tir !

Ces leviers sont, nous en sommes convaincus, à la portée de toutes les organisations qui souhaitent faire de l'IA un facteur de progrès partagé.

L'IA, BIEN COMMUN ORGANISATIONNEL

L'accord social technologique du Groupe Alpha est une invitation à penser l'IA comme un bien commun organisationnel, à la fois ressource et responsabilité partagée. La performance durable se construit d'abord avec les femmes et les hommes de l'entreprise, dans la confiance et la lucidité. À l'heure où l'IA s'invite dans toutes les organisations, la capacité à instaurer un dialogue social technologique devient un marqueur de maturité collective et de performance durable.

Et si, demain, chaque DRH devenait le chef d'orchestre du dialogue social technologique dans son organisation ?

Estelle Garnat

DRH ET PARTENAIRES SOCIAUX FACE À L'IA : MÊMES VAINCUS, MÊME COMBAT?



L'IA ne menace pas seulement les emplois des salariés. Elle menace aussi ceux qui sont censés les représenter, et ceux qui sont censés les recruter, accompagner leur développement professionnel, les évaluer et parfois les licencier. Titulaires de la fonction RH et élus du personnel partagent un risque symétrique et largement sous-estimé : être contournés, voire remplacés, par des systèmes qui décident plus vite, plus «objectivement», et sans avoir à rendre de comptes. L'IA agentique va démultiplier ce risque à une vitesse inédite. Mais sortir du scénario de la double dépossession suppose, pour la fonction RH, d'organiser activement le dialogue technologique, y compris en faisant des représentants du personnel des alliés pour peser davantage sur les choix de SIA et leurs modes de déploiement.



OLIVIER MÉRIAUX
DIRECTEUR DES ETUDES ET SYNTHÈSE - PLEIN
SENS



1. LA DOUBLE DÉPOSSESSION DES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL

Au fil de la diffusion de systèmes basés sur l'intelligence artificielle dans les entreprises, la fonction RH semble doublement menacée. Comme un nombre croissant de métiers des fonctions supports, elle est d'une part susceptible de se voir remplacée à court terme par des outils algorithmiques pour ce qui concerne la partie la plus routinière de ses tâches quotidiennes. Ironie de l'histoire, celles et ceux qui ont souvent accompagné les projets d'automatisation en faisant miroiter aux autres la possibilité de se concentrer sur «leur vrai métier», de «revenir aux basiques», «à la partie noble» — en relayant les éléments de langage aimablement fournis avec les outils clés en main — vont pouvoir expérimenter pour eux-mêmes la sincérité de ce discours. Hier le «off-shoring» vers des «HR shared services» exotiques, demain des agents IA autonomes...

D'autre part, et de manière peut-être moins visible, la fonction RH est susceptible de voir

une partie de ses prérogatives et capacités de décisions transférés à des outils sans que personne ne l'ait décidé ou l'assume explicitement : recrutement assisté par des systèmes algorithmiques qui trient les candidatures avant qu'un œil humain ne les voie ; évaluation de la performance automatisés qui transforment des trajectoires professionnelles complexes en indicateurs agrégés ; agents de planification des équipes et d'allocation des tâches qui optimisent les ressources humaines comme les variables d'un problème de calcul. Certes, toutes les entreprises n'atteignent pas le summum du management algorithmique qui a valu à Amazon France une amende record de la CNIL en 2023. Mais ce que cette affaire a révélé, ce n'est pas tant l'exception d'un acteur cynique que la tendance à voir la décision se déplacer vers des boîtes noires échappant à toute tentative de régulation sociale.

Du côté des élus du personnel, le mouvement de dépossession est symétrique et tout aussi silencieux. Selon le document de travail de

l'IRES publié en juillet 2025 (Odile Chagny & Claire Marzo, 2025), environ 400 accords mentionnant l'IA ou le management algorithmique ont été recensés dans la base Légifrance. La grande majorité de ces textes n'aborde l'IA qu'en mention accessoire. Les accords qui traitent directement des impacts de l'IA sur les conditions de travail, l'organisation des métiers, ou les droits collectifs restent marginaux — et concentrés à près de trois quarts dans trois secteurs (information-communication, banque-assurance, industrie manufacturière). Les chercheuses concluent que l'on est «loin de voir pour l'instant émerger une dynamique de dialogue social technologique à même de répondre aux défis posés par l'IA dans le monde du travail».

Nous avons répété le même exercice en mars 2026 de manière très empirique : le terme «intelligence artificielle» figuraient dans 531 accords déposés sur Légifrance, mais seulement dans le titre de 6 d'entre eux. L'IA apparaît notamment beaucoup dans les préambules des accords de GEPP, dans de longues listes de métiers qualifiés de «sensibles» — non pas directement menacés, précise-t-on prudemment, mais exposés. Elle sert de signal, de contexte, parfois de justification. Nous sommes donc encore, pour l'essentiel, dans l'ère des accords invoquant l'IA, pas des accords sur l'IA.

Cette atonie de la négociation collective se double d'une tendance fréquente à l'évitement des représentants du personnel et de la procédure d'information-consultation du CSE au cours du déploiement des projets basés sur ces technologies.

L'article L2312-8 du Code du travail prévoit que l'introduction de nouvelles technologies doit donner lieu à consultation du CSE. Mais dans les faits, la consultation en phase de test des projets-pilotes semble être l'exception plutôt que la norme. Les élus se retrouvent consultés sur des projets présentés à un stade où les choix sont déjà effectués, avec des délais incompatibles avec une analyse sérieuse. Rien de plus logique alors que le recours à l'expertise devienne mécanique, généralement sans que rien ne change sur le fond des projets. Il a fallu une succession de décisions de tribunaux judiciaires, en moins de douze mois, pour que les directions se rappelle quelques évidences sur la nécessité de consulter les instances.

Triste révélateur de l'état du dialogue social sur l'IA, le juge est en train de devenir, dossier après dossier, le régulateur de fait de l'IA au travail. On voit ainsi le juge des référés, qui par définition travaille vite et a priori n'est pas expert en informatique, éplucher la documentation technique des fournisseurs

de SIA, faire l'exégèse des release notes des mises à jour d'un SIRH pour savoir s'il s'agit bien d'une «nouvelle technologie», et même interpréter «des captures d'écran quand bien même fussent-elles annotées de manière manuscrite» (sic) pour apprécier la présence d'impacts sur les conditions de travail...

Si le recours au juge est toujours l'échec d'autres modes de résolution des différends, il révèle surtout que DRH et élus du personnel sont, chacun à leur façon, pris dans le même mouvement : décision effective se déplace vers des systèmes qui n'ont de comptes à rendre ni aux uns ni aux autres. La DRH perd sa capacité à arbitrer, les algorithmes arbitrent à sa place. Le CSE perd sa capacité à peser, il est consulté après coup sur des systèmes déjà déployés. Dans les deux cas, c'est l'architecture décisionnelle qui évolue plus vite que les institutions chargées de la réguler.

Ce mouvement s'est développé dans un contexte où la diffusion de l'IA avançait plus vite que la prise de conscience. Selon Eurostat, 9,9 % des entreprises françaises de plus de 10 salariés déclaraient recourir à des outils d'IA en 2024 — contre 5,9 % un an plus tôt. Mais quand on interroge directement les salariés, la proportion atteint 22 % (sondage Ifop 2024), et 55 % d'entre eux auraient utilisé des services d'IA sans en informer leur hiérarchie — ce que les chercheurs nomment le «shadow IA». Ces chiffres décrivent une diffusion désordonnée, souvent invisible aux yeux des instances de régulation, qui rend d'autant plus difficile l'exercice des droits collectifs. On ne peut pas consulter sur ce qu'on ne voit pas. On ne peut pas davantage piloter, comme RH, ce qui s'est déjà installé clandestinement.

2. POURQUOI L'IA AGENTIQUE FAIT FRANCHIR UN SEUIL

Pour comprendre pourquoi la question devient urgente maintenant, il faut distinguer deux régimes technologiques que l'usage courant du mot «IA» tend à confondre. L'IA que la plupart des organisations déploient depuis 2022 — outils d'IA générative, assistants de rédaction, systèmes de recommandation — opère dans un cadre qui laisse formellement l'humain dans la boucle. Elle recommande, suggère, produit à la demande, et attend que quelqu'un valide ou corrige. C'est ce que le rapport de l'ANACT de novembre 2025 décrit comme un régime où les acteurs du dialogue social peuvent encore «reprandre la main», même si les conditions pour le faire sont souvent mal réunies.

L'IA agentique fait autre chose. Un agent IA ne répond pas à une sollicitation, il poursuit un objectif. Il planifie une séquence d'actions, sélectionne et active des outils — recherche

documentaire, exécution de code, appels d'API, rédaction —, évalue ses propres résultats, se corrige, et enchaîne les étapes sans intervention humaine à chaque nœud. L'exposition ne se joue plus au niveau d'une tâche à l'intérieur d'un métier, mais au niveau d'un flux de travail entier. Un agent peut piloter une consultation documentaire, produire un avant-projet de note technique et synthétiser des retours dans une séquence quasi-autonome, de bout en bout. Ce ne sont plus des gestes isolés qui sont augmentés : ce sont des séquences longues et complexes qui se réorganisent autour de la capacité des agents à les prendre en charge sans que l'humain soit consulté à chaque étape.

Cette bascule change la nature du problème que DRH et représentants du personnel doivent résoudre. Avec l'IA générative, le risque de dépossession est réel mais progressif : il se déroule tâche par tâche, décision par décision, et laisse en théorie des points d'entrée pour une régulation. On peut négocier sur les conditions d'utilisation d'un outil de rédaction assistée, définir des règles d'usage pour un système de recommandation RH, prévoir des procédures de recours pour une décision de scoring. Avec l'IA agentique, ces points d'entrée se raréfient. Si le système exécute lui-même les étapes d'un processus de décision, si l'humain n'est appelé qu'à valider un résultat produit par une chaîne automatisée dont il ne maîtrise pas les raisonnements intermédiaires, alors l'espace de régulation ne se situe plus dans le processus, il doit se situer en amont, dans les conditions de déploiement.

Pour le management algorithmique — ce régime de contrôle organisationnel décrit dès 2021 par l'ETUI (De Stefano & Taes) —, le passage à l'IA agentique représente une intensification qualitative. Le management algorithmique traditionnel automatisait la surveillance et la remontée d'information ; l'IA agentique automatise le cycle complet analyse-décision-action, réduisant l'espace discrétionnaire laissé aux managers humains et, a fortiori, aux instances représentatives du personnel. La question que les juristes du travail commencent à poser — avec quelles prérogatives un CSE peut-il contrôler un système qui apprend après son déploiement ? — n'a pas encore de réponse dans le droit positif français.

3. UN PROBLÈME D'ARCHITECTURE, PAS DE MAUVAISE VOLONTÉ

Quand on cherche à expliquer pourquoi le dialogue social sur l'IA reste aussi peu développé en France, la réponse la plus répandue invoque la mauvaise volonté des uns ou le manque de formation des autres. Les directions minimiseraient l'implication des instances

représentatives pour accélérer le déploiement. Les élus ne maîtriseraient pas suffisamment les enjeux techniques pour exercer utilement leurs droits.

Cette explication n'est pas fautive, mais elle nous semble insuffisante. Elle masque un problème plus structurel : les outils institutionnels dont disposent aujourd'hui DRH et représentants du personnel ont été conçus pour réguler une autre temporalité technologique. Ils sont, pour reprendre la formulation centrale du document de travail de l'IRES, enfermés dans une approche « statique » du dialogue social, une approche dans laquelle la consultation se déroule sur un projet présenté à un moment donné, aboutit à un avis rendu à une date fixée, et considère le déploiement comme un événement discret plutôt qu'un processus continu.

Ce modèle était cohérent avec des types de technologies et de conduite de projet qui étaient celles de l'ère industrielle ou de la première vague de déploiement de l'informatique dans les années 1970-80. Ces outils avaient une date de déploiement, des fonctionnalités relativement stables dans le temps, des impacts sur l'organisation du travail qui pouvaient être anticipés et décrits dans un document de consultation. Les systèmes d'intelligence artificielle ne fonctionnent pas ainsi. L'IRES souligne deux caractéristiques qui les distinguent : ils ne sont pas des technologies « finies » quand ils entrent dans l'entreprise — ils apprennent, s'adaptent, produisent des effets que le moment du déploiement ne permettait pas d'anticiper — et ils sont instantanés, interactifs et opaques. Un SIA déployé en janvier n'est plus exactement le même système en juillet. Un avis rendu en janvier sur un système en évolution continue est structurellement périmé avant d'avoir produit ses effets.

Le rapport de capitalisation de l'ANACT de novembre 2025, qui restitue les enseignements de sept projets-pilotes soutenus dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Développer le dialogue social technologique », converge sur le même diagnostic. Il identifie trois raisons pour lesquelles ce dialogue reste « aussi nécessaire que balbutiant » : le débordement chronique des acteurs du dialogue, un rapport fantasmé à la technologie qui empêche un dialogue mature, et — la plus structurelle — ce que l'ANACT nomme le « somnambulisme technologique » : une forme d'avancement dans la transformation numérique sans que les syndicats, les DRH et les élus aient vraiment pris conscience de ce à quoi ils renonçaient en ne s'en emparant pas. Le tableau de suivi de l'accord-cadre européen de 2020 sur la numérisation, signé par les partenaires sociaux européens, affiche d'ailleurs une ligne vierge

pour la France : aucun bilan national n'a été produit sur sa déclinaison.

Cette impuissance est aggravée par une asymétrie de ressources souvent documentée. D'un côté, des ingénieurs, des data scientists, des product managers dont c'est le métier de comprendre ces systèmes et d'en accélérer le déploiement. De l'autre, des représentants du personnel dont les crédits d'heures sont mobilisés sur une multiplicité de sujets concurrents, pour qui la compréhension des architectures algorithmiques nécessite un investissement de formation que le droit permet mais que les conditions concrètes rendent rarement possible. Les élus du CSE se retrouvent dans la position de devoir rendre un avis sur des systèmes dont ils ne peuvent pas évaluer les mécanismes internes. Et quand ils sont saisis, les choix structurants sont déjà faits : fournisseur sélectionné, architecture technique arrêtée, données d'entraînement fixées. Consulter à ce stade revient à demander un avis sur la décoration d'une maison dont les fondations sont déjà coulées.

La réponse ne peut donc pas consister seulement à mieux appliquer les procédures existantes, ni à former davantage les élus aux subtilités des algorithmes, bien que ce soit indispensable. Elle doit passer par une transformation de l'architecture même du dialogue social sur l'IA, ce que le projet Dial-IA, coordonné par l'IRES avec le soutien de l'ANACT et de quatre organisations syndicales (CFDT, CFE-CGC, FO-Cadres, Ugict-CGT) entre 2023 et 2025, a formalisé sous le nom de «dialogue social itératif».

Si les systèmes d'IA ne sont pas des technologies finies au moment de leur déploiement, le dialogue social qui les accompagne ne peut pas l'être non plus. Il faut des points de revoyure, des comités de suivi, des boucles de rétroaction à chaque étape significative du cycle de vie du projet. Et ce dialogue ne peut pas se limiter à l'enceinte des instances représentatives du personnel : les systèmes d'IA impliquent aussi les fournisseurs de solutions, les équipes techniques internes, les managers de proximité, et les salariés eux-mêmes dont l'expertise sur le travail réel constitue l'information la plus précieuse pour évaluer si un système produit les effets attendus ou des effets non anticipés. Les synthèses du LaborIA montrent que les déploiements d'IA qui associent les représentants du personnel dès l'amont produisent de meilleures performances économiques et de meilleures conditions de travail. Ce n'est pas une posture idéologique : c'est un résultat empirique. Le droit du travail actuel ne fournit pas les outils pour le traduire en pratiques.

4. CE QUE LA FONCTION RH PEUT FAIRE DÈS MAINTENANT

La conclusion est claire : face à une technologie aussi disruptive que l'IAGen et à l'avalanche des projets dans les entreprises, le «plus de la même chose» est voué à l'échec. On ne pourra pas continuer à faire comme avant, à encombrer l'ordre du jour des CSE pour obtenir un avis sur chaque projet isolément, à empiler les rapports d'experts sans doute très savants mais qui ne contribue à rien de concret et finissent par désresponsabiliser les élus, à faire comme si «cocher la case» du dialogue social était la finalité de tout.

Reste la question qui intéresse réellement un praticien : par où commencer, sans attendre une réforme législative, un ANI sur l'IA, ou la transposition d'une directive européenne ? Le constat que nous faisons trop souvent est que la fonction RH dispose d'un pouvoir d'organisation interne du dialogue technologique qu'elle sous-utilise massivement. Elle n'a pas besoin de devenir experte en architecture algorithmique. Elle a besoin d'occuper le rôle d'orchestrateur — entre les équipes techniques qui déploient, les métiers qui absorbent, les élus qui régulent et les fournisseurs qui vendent. Quatre déplacements concrets, qui se commandent les uns les autres, permette d'envisager ce rôle.

Premier déplacement : rendre l'IA visible avant de prétendre la discuter. Le juriste Grégoire Loiseau (École de droit de la Sorbonne, Bulletin Joly Travail mars 2025) le formule comme un préalable à toute démarche : «désinvisible» l'utilisation de l'IA dans le travail. Ce que les 55 % du shadow IA disent, c'est qu'aujourd'hui ni la DRH ni le CSE ne savent ce qui tourne réellement dans l'organisation. La BDESE, que la loi a pourtant pensée comme outil partagé d'information, est presque vide sur le numérique. C'est le premier chantier que la fonction RH peut piloter sans demander la permission : construire, avec le DPO et la DSI, un registre des SIA en service dans l'entreprise : types de systèmes, finalités, données d'entraînement, données personnelles traitées, robots automatisés ou semi-autonomes en déploiement. Ce registre, préfiguré dans la boîte à outils Dial-IA et inscrit en filigrane dans le règlement européen sur l'IA qui entre progressivement en application jusqu'à mi-2026, devient la matrice de la transparence interne : ce qui est dans le registre est partageable avec le CSE et fonde des consultations sérieuses ; ce qui n'y est pas signalé soit un trou dans la raquette, soit un usage à régulariser. Le DPO est ici un allié naturel, dont le rapport d'activité annuel peut utilement être présenté au CSE central.

Deuxième déplacement : renverser le calendrier de consultation. La jurisprudence accumulée en moins d'un an — Pontoise 2022, Nanterre 14 février 2025, Créteil 15 juillet 2025, Paris 2 septembre 2025, Nanterre 29 janvier 2026 — converge sur deux principes que la fonction RH a tout intérêt à intégrer avant de les subir. D'une part, l'introduction d'une nouvelle technologie justifie à elle seule le recours à une expertise du CSE, sans qu'il soit nécessaire de démontrer un impact effectif sur les conditions de travail. D'autre part, la phase «pilote» n'est plus un moyen d'éviter la consultation : dès lors que des salariés utilisent réellement l'outil, le projet est entré dans un déploiement qui déclenche les obligations. Continuer à présenter au CSE des projets ficelés, fournisseur sélectionné et architecture arrêtée, c'est désormais s'exposer à la suspension judiciaire en référé et surtout à un ralentissement bien plus coûteux que l'investissement dans une consultation amont. Inverser la chronologie suppose d'inscrire l'information des IRP dès la phase de cadrage du projet : avant le choix du fournisseur, sur la base d'un cahier des charges qui présente les options envisagées, leurs implications sur les métiers et les arbitrages restant à faire.

Troisième déplacement : passer d'une consultation projet par projet à un accord de méthode sur les outils numériques et l'IA pour mettre en musique une conversation continue sur les technologies au travail. C'est le format que toute la littérature récente — IRES, ANACT, projet Dial-IA — converge à recommander. Un accord de méthode présente trois vertus pour la fonction RH : il traite le numérique comme un objet transversal, ce qui évite la consultation à répétition pour chaque évolution d'outil ; il permet d'explicitier le vocabulaire et les attendus communs, ce qui désamorce la moitié des conflits liés à un malentendu sur ce dont on parle ; il fixe un cadre stable de discussion qui couvre l'amont, le déploiement et le suivi des usages. L'accord de méthode signé par AXA France avec ses organisations syndicales le 19 novembre 2024 — sous la forme d'un relevé de conclusions sur le dialogue social et l'IA — donne le format : principes directeurs (explicitabilité des résultats, accompagnement des collaborateurs, principe «l'humain reste maître dans les décisions applicables», partage de la stratégie IA), comité de suivi institué au sein du CSE central, point annuel d'information, association de l'instance aux étapes du déploiement. C'est un format reproductible, qui ne nécessite ni innovation juridique ni accord de branche pour être engagé.

Concrètement, un accord de méthode IA répond à trois questions : qui dialogue, quand on dialogue, comment on dialogue. Qui : organisations syndicales représentatives, CSE et CSE central, comité de groupe et CEE quand

ils existent, DPO comme partie informée. Quand : en amont de chaque mise à jour significative des SIA, et au minimum deux fois par an pour faire le point sur les outils en service. Comment : à travers un comité de suivi, ou une commission IA du CSE à partir du registre des SIA, et avec des clauses de revoyure qui permettent — si certaines conditions d'évolution du système sont franchies — de rouvrir le dialogue, voire d'arrêter ou de réorienter le projet. Cette architecture dépasse la consultation discrète au sens juridique du terme : elle organise un suivi continu qui correspond à ce que sont réellement les SIA, des objets techniques en évolution permanente.

Quatrième déplacement, et c'est sans doute le plus exigeant culturellement : faire des représentants du personnel des alliés sur les choix technologiques, et non des contradicteurs à neutraliser. Le réflexe défensif — minimiser l'information, fragmenter les projets pour passer sous les seuils de consultation, présenter des décisions déjà prises — est celui qui a produit la situation actuelle : suspensions judiciaires, droits d'alerte (articles L2312-59 et L2312-60), sanctions CNIL, défiance durable. Le réflexe symétrique — co-construire — est celui que la recherche du LaborIA documente comme produisant les meilleures performances économiques et sociales. Cette inversion est moins un acte de générosité qu'un calcul lucide sur les asymétries d'information à corriger : les élus connaissent le travail réel, ce que les déployeurs techniques et les fournisseurs ignorent presque toujours.

Cette alliance se construit avec des actes concrets. Partager les critères de sélection d'un fournisseur de SIA et inviter les élus à les commenter avant l'appel d'offres. Ouvrir aux représentants du personnel les comités de pilotage des projets stratégiques, pas seulement les commissions formelles. Constituer des groupes paritaires sur les règles métiers — ces choix discrets et structurants qui décident, par exemple, à quel score un dossier candidat est rejeté automatiquement, ou à quel seuil l'humain est rappelé dans la boucle. Présenter aux élus les due diligence techniques sur les biais algorithmiques, l'explicitabilité, la conformité RGPD, plutôt que de les leur opposer comme arguments d'autorité. Ces démarches sont peu coûteuses : elles mobilisent du temps, pas du budget. Elles transforment la qualité du dialogue dans une proportion que les bilans sociaux ne mesurent pas mais que les directions qui les pratiquent constatent vite.

Pour rendre cette alliance opérante, il faut investir dans la capacité d'analyse de toutes les parties prenantes du volet humain des projets — et c'est là que l'article 4 du règlement européen sur l'IA, entré en vigueur le 5 février

2025, devient un levier que les DRH éclairés mobilisent déjà. Cet article impose aux fournisseurs comme aux déployeurs de SIA de s'assurer que les personnes engagées dans leur exploitation et leur utilisation possèdent «un niveau de connaissances et de compétences adéquat». L'obligation ne se limite pas aux SIA à haut risque. C'est le premier texte qui fait de la littératie IA — culture, compréhension des risques, capacité critique — une obligation directement opposable. Construire un plan de formation IA qui inclut explicitement l'ensemble des membres d'une commissions, élus comme responsables RH, et le négociateur dans le cadre de la consultation sur la politique de formation ou d'un accord GEPP, c'est mobiliser un texte européen pour rééquilibrer la situation interne.

Au-delà de l'article 4, plusieurs leviers existants méritent d'être réactivés. Les consultations récurrentes du CSE — orientations stratégiques, situation économique et financière, politique sociale — sont autant de fenêtres où la stratégie IA peut être interrogée, à trois ans, dans son articulation avec la GEPP, la formation professionnelle et les investissements R&D. Autant de leviers pour que les directions des ressources humaines interpellent les directions métiers sur ce qu'elles ont dans leur carton, et ne se contentent plus de jouer au bon petit business partner qui se charge de limiter la casse du passage en CSE...

Reste une objection que les DRH se posent légitimement : à quoi bon investir cette énergie si la fonction est destinée à être marginalisée par l'automatisation des tâches RH elles-mêmes ? Comme le rappellent Fabrice Delestre, Julien Brault et Dany Cohen dans les Cahiers du DRH d'avril 2025, à chaque vague technologique majeure la fonction RH a été annoncée mourante, et à chaque fois elle s'est reconfigurée : non pas en absorbant la technologie, mais en métabolisant ce que la technologie produit comme effets sociaux dans l'organisation. L'IA prolonge ce mouvement avec une intensité nouvelle. Le DRH ne va pas devenir data scientist. Il peut devenir l'architecte de la circulation des données collaborateurs, de leur exploitation responsable, et du dialogue qui les encadre. Il peut surtout devenir le seul acteur de l'organisation capable de tenir ensemble l'ambition de transformation et l'exigence de confiance — ce que ni la DSI, ni la DG, ni les fournisseurs ne sont structurellement en position de faire.

Cette reconfiguration n'attend pas une autorisation. Ce qui manque, ce n'est pas la matière, tous les travaux cités ici en témoignent. Ce qui manque c'est la décision, dans chaque entreprise, de sortir du somnambulisme technologique. A l'heure de l'IA agentique l'urgence est là. Les DRH qui auront su, dans les

mois qui viennent, faire des élus du personnel des alliés sur les choix de SIA et leurs modes de déploiement seront celles et ceux qui auront évité, pour leur entreprise comme pour leur fonction, le destin commun des deux vaincus que cette révolution menace de produire.

Sources mobilisées

IRES (Chagny O. & Marzo C.), Dialogue social, accords collectifs et intelligence artificielle, Document de travail n°03-2025, juin 2025.

ANACT, Le développement du dialogue social technologique en France — Rapport de capitalisation, novembre 2025.

Projet Dial-IA, Leviers d'action pour le dialogue social technologique, IRES — ANACT, 2025 (<https://dial-ia.fr>).

Loiseau G., «IA et travail : une étude du droit positif — Intelligence artificielle et dialogue social technologique», Bulletin Joly Travail, mars 2025.

Cahiers Lamy du DRH n°329, Déploiement de l'IA en entreprise : innovation, opportunités et vigilance, Cabinet Racine, avril 2025.

ETUI (De Stefano V. & Taes S.), Management algorithmique et négociation collective, note de travail, mai 2021.

SECAFI, Guide AGIR sur l'IA et le travail n°15, décembre 2024.

Acemoglu D., The Simple Macroeconomics of AI, MIT Economics, 2024.

Eurostat, Utilisation de l'intelligence artificielle dans les entreprises, 2024.

IFOP / LearnThings, Intelligence artificielle : les salariés inquiets et méfiants, 2024.

Règlement (UE) 2024/1689 du 13 juin 2024 («AI Act»), notamment article 4 sur la maîtrise de l'IA, en vigueur depuis le 5 février 2025.

Tribunal judiciaire de Pontoise, ordonnance du 15 avril 2022, n° RG 22/00134.

Tribunal judiciaire de Nanterre, ordonnance de référé n° RG 24/01457, 14 février 2025.

Tribunal judiciaire de Créteil, ordonnance du 15 juillet 2025.

Tribunal judiciaire de Paris, ordonnance du 2 septembre 2025.

Tribunal judiciaire de Nanterre, ordonnance du 29 janvier 2026.

CNIL, Décision de sanction Amazon France Logistique, décembre 2023.

AXA France, Concertation avec les organisations syndicales sur le dialogue social et l'intelligence artificielle, relevé de conclusions du 19 novembre 2024.

1. : Tribunal judiciaire de Nanterre le 14 février 2025, qui suspend un déploiement d'outils d'IA en phase pilote ; Tribunal judiciaire de Créteil le 15 juillet 2025, pour qui «il n'est pas sérieusement contestable que l'intelligence artificielle est une technologie nouvelle» dont le déploiement affecte les conditions de travail ; Tribunal judiciaire de Paris le 2 septembre 2025, qui exige une consultation préalable à la mise en service ; Tribunal judiciaire de Nanterre encore, le 29 janvier 2026, qui étend cette exigence aux SIA RH.
2. Extrait de la décision du Tribunal judiciaire de Nanterre du 29 janvier 2026
3. ANACT, Le développement du dialogue social technologique en France — Rapport de capitalisation, novembre 2025.

Oliver Méranx



L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, UN OBJET INÉDIT DE DIALOGUE SOCIAL. POUR UNE APPROCHE PARTICIPATIVE DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL.

COMMENT RENDRE LES TRANSFORMATIONS INDUITES PAR L'IA À LA
FOIS ACCEPTABLES POUR LES SALARIÉS ET EFFICIENTES POUR LES
ORGANISATIONS ?



Comment organiser un dialogue social à la hauteur d'une technologie qui évolue après son déploiement et transforme le travail de façon continue et relativement imprévisible ?



EMMANUELLE CHAPELIER
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'IPSI



L'intelligence artificielle est aujourd'hui présentée par les experts, les cabinets de conseil et une large part de la littérature en sciences sociales comme un levier incontournable de compétitivité et de performance organisationnelle. Qu'il s'agisse d'automatisation de tâches répétitives, d'aide à la décision, de gestion algorithmique du travail ou de systèmes agentiques, ces usages sont déployés ou envisagés dans un nombre croissant d'organisations avec, potentiellement, une transformation profonde des organisations et du travail.

Ces transformations ont et auront des conséquences directes sur les salariés. Parmi les principales, on peut mentionner l'évolution ou la disparition de certains métiers, la modification des compétences requises, de nouvelles formes de contrôle et d'évaluation, des questions de protection des données et de transparence algorithmique. On peut également s'interroger sur l'impact de ces transformations sur la capacité des salariés à conserver une autonomie et une liberté de penser. L'IA est donc, de fait, un objet du dialogue social, qui doit être soumis à consultation des instances représentatives du personnel et ce, avant son déploiement (1).

Mais l'IA n'est pas une technologie comme les autres. Contrairement à la plupart des transformations technologiques précédentes, l'IA apprend, s'adapte et évolue après son déploiement. Ses effets sur l'organisation du travail ne sont pas entièrement déterminés au moment de son implantation. Elle est susceptible de modifier la répartition des activités, leur contenu, la répartition des décisions entre humains et systèmes automatisés, selon des trajectoires que ni la direction ni les

représentants du personnel ne peuvent anticiper pleinement au moment des consultations ou des négociations.

C'est ainsi un objet de dialogue social d'une nature inédite, à la fois complexe dans ses mécanismes et évolutif dans ses effets. Cette singularité rend structurellement insuffisant le dialogue social formel. Les approches top-down par lesquelles les transformations sont conçues par les directions puis présentées aux instances représentatives pour information ou consultation formelle avant d'être déployées ne pourront intégrer des effets organisationnels qui n'apparaissent qu'à l'usage, dans la pratique réelle du travail.

A ce titre, l'ordonnance de référé du tribunal judiciaire de Nanterre du 29 janvier 2026 dans une approche qualifiée de «finaliste» par CMS considère que la notion de «nouvelles technologies» peut être évaluée par ses effets sur les conditions de travail et pas «exclusivement de la nouveauté intrinsèque de l'outil» (2).

Ce jugement ajoute aux questions organisationnelles et managériales une insécurité juridique pour les entreprises, quand bien même elles auraient consulté avant déploiement.

DE LA BONNE ARTICULATION DU DIALOGUE PROFESSIONNEL ET INSTITUTIONNEL

Il convient ici de distinguer deux niveaux de dialogue. Le dialogue institutionnel désigne les procédures formelles d'information et de consultation des instances représentatives du personnel, les négociations collectives et de façon plus générale l'animation du dialogue

social entre employeur et représentants du personnel. Le dialogue professionnel renvoie à une association plus directe des salariés concernés et des managers, au plus près du terrain, orienté sur la réalité du travail, son organisation et son contenu. Il contribue aux régulations quotidiennes, à l'adaptation du contenu du travail, au développement des collaborateurs et à leur implication ainsi qu'aux évaluations et aux ajustements nécessaires. Il nourrit, par le réel, le dialogue institutionnel.

Le recours à des démarches participatives reposant sur un dialogue professionnel volontariste organisé aux fins d'assurer le partage et la compréhension des enjeux, des bonnes pratiques, l'anticipation des impacts, leur accompagnement et le caractère itératif de ces processus, semble une voie possible pour répondre aux différents enjeux du déploiement de l'IA.

Cette logique participative répond à un enjeu supplémentaire majeur qu'est l'acceptabilité sociale d'une technologie qui redistribue les frontières entre ce que font les humains et ce que font les machines, qui interroge les salariés sur leur valeur ajoutée propre et sur les modalités concrètes de la collaboration homme-machine.

L'implication des acteurs en amont permet également de travailler sur les risques liés aux usages non encadrés de l'IA, c'est-à-dire l'utilisation d'outils d'IA par les salariés hors de tout cadre défini par l'entreprise (shadow IA) et à leurs conséquences potentielles en matière de sécurité des données et de conformité en répondant aux besoins des salariés de façon concertée et sécurisée. Elle pourrait également contribuer à réguler de nouvelles externalités négatives comme le «workslop», c'est-à-dire «un travail généré par l'IA qui, bien qu'il semble à première vue soigné, ne représente en réalité qu'un effort minimal et finit par faire perdre du temps et de l'énergie, car il fait peser le travail cognitif sur le destinataire», plus récemment mis en lumière dans deux articles de la Harvard Business Review (3). Cette implication doit également permettre aux salariés d'exprimer le niveau d'acceptabilité d'une redistribution des activités voire d'un cadrage des comportements. A titre d'exemple, certaines entreprises ont mis en place des «scripts managériaux», c'est-à-dire des modèles de comportements et de verbatim face à des situations managériales.

Un dialogue continu, au plus près des situations de travail, contribuera à maintenir un cadre de travail acceptable, à rendre les salariés acteurs de leur évolution et proactifs dans leur repositionnement le cas échéant.

DES PRATIQUES ÉPROUVÉES ET DES EXPÉRIMENTATIONS

Les expériences dans le champ de la santé, la sécurité, la qualité de vie et les conditions

de travail (4) montrent que les démarches participatives, en impliquant les opérationnels dans la conception même des transformations, permettent d'identifier les risques en amont, d'adapter les projets aux réalités du terrain, d'en assurer la faisabilité mais également le bon usage dans la durée.

L'expérimentation de Design Social, conduite par des ergonomes du Cnam (Flore Barcellini, Louis Galey, Valérie Terquem), une experte de Syndex (Anne-Gaëlle Lefeuvre), et initiée par la CFDT-FGMM (Alain Larose), documente la mise en œuvre d'une démarche visant à articuler dialogue social et dialogue professionnel pour accompagner les transformations du travail au sein d'une entreprise industrielle.

Le projet DIAL-IA (5) coordonné par l'IRES et associant des représentants syndicaux et patronaux, des entreprises, des administrations publiques, des experts et des chercheurs a produit deux livrables : un manifeste commun en faveur du dialogue social technologique et le webdoc proposant des leviers opérationnels pour structurer sa mise en œuvre.

Ces initiatives constituent des ressources méthodologiques pour penser et organiser un dialogue à la fois institutionnel et professionnel, adapté à la nature évolutive de l'IA.

UN PREMIER PAS DANS DES ACCORDS DE MÉTHODE

Parmi les premiers accords d'entreprise publiés en 2025 et 2026, ceux d'Albéa Tubes France et du Groupe Alpha (6) vont au-delà de l'organisation du dialogue social sur l'IA avec les instances représentatives du personnel. En revanche, ils traitent encore de façon partielle du dialogue professionnel autour de l'IA, entendu comme l'association plus directe des salariés et, au-delà, de l'ensemble des parties prenantes à la définition, à l'évaluation et à l'ajustement des usages de l'IA.

Le dialogue social sur l'IA ne peut se réduire aux seules procédures formelles. Un dialogue institutionnel pertinent suppose, en amont et en continu, un dialogue professionnel structuré, impliquant conjointement les salariés concernés, leurs managers et leurs représentants.

Cette bonne articulation sera de nature à favoriser une identification précoce des risques, une adaptation des usages aux réalités du terrain et une meilleure acceptabilité sociale des transformations.

Autrement dit, il sera difficile de construire un dialogue institutionnel pleinement opérant sur l'IA sans lui adjoindre, sous des formes à organiser selon les contextes, un dialogue professionnel riche, nourri, organisé et quasi continu. Des accords de méthode décrivant des processus clairs et rapides de prise en compte des évolutions proposées ou validées par les salariés, les managers et leurs représentants

constituent une voie de conciliation des réalités du terrain avec les attentes du dialogue institutionnel. En pratique, cela suppose la mise en place de dispositifs structurés (espaces de discussion sur le travail, dispositifs de retour d'expérience, commissions élargies ...) permettant d'intégrer les effets observés dans les processus décisionnels, ainsi que des processus clairs permettant d'identifier les évolutions nécessitant une information ou une consultation des instances représentatives.

Note :

Cet article ne traite pas de l'ensemble des enjeux que soulève l'IA dans le champ des relations sociales. Restent volontairement hors périmètre notamment la gouvernance des algorithmes et de l'IA agentique, les questions éthiques, les usages de l'IA au service du dialogue social lui-même, la question du partage des gains de productivité, et de la souveraineté des entreprises.

Références :

(1) Article L2312-8 et TJ Nanterre, 14 févr. 2025, n° 24/1457, jugement par lequel le juge des référés a ordonné la suspension d'un projet de déploiement d'outils IA avant le terme de la

consultation du CSE.

(2) : Analyse de l'ordonnance du tribunal judiciaire de Nanterre du 29 janvier 2026 : <https://cms.law/fr/fra/legal-updates/deploiement-de-l-ia-quand-les-effets-comptent-plus-que-la-technologie>

(3) «AI-Generated "Workslop" Is Destroying Productivity» by Kate Niederhoffer, Gabriella Rosen Kellerman, Angela Lee, Alex Liebscher, Kristina Rapuano and Jeffrey T. Hancock (22/09/2025). <https://hbr.org/2025/09/ai-generated-workslop-is-destroying-productivity> «Why People Create AI "Workslop" - and How to Stop It» by Kate Niederhoffer, Alexi Robichaux and Jeffrey T. Hancock (16/01/2026). <https://hbr.org/2026/01/why-people-create-ai-workslop-and-how-to-stop-it>

(4) Challenge santé-sécurité Gésim <https://www.challenge-securite.fr/decouvrir/>

(5) DIAL-IA (Dialoguer sur l'IA) (<https://dial-ia.fr/#qu-est-ce-que-dial-ia>)

(6) ALBÉA TUBES France 03/02/2026 <https://www.legifrance.gouv.fr/acco/id/>

Emmanuelle Chapelier



PARTIE 8 : SALAIRES



TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : RÉVOLUTION DU DIALOGUE SOCIAL ET IMPACT CULTUREL



La mise en place, au 1er janvier 2027, d'une nouvelle loi sur la transparence des rémunérations est un événement dont on ne mesure pas encore toutes les retombées. Parmi elles, c'est le dialogue social qui pourrait en être le principal enjeu. Après les NAO sur les augmentations de salaire, le législateur institue l'évaluation conjointe des écarts salariaux femmes-hommes non justifiés. Une véritable révolution qui amène à revoir complètement l'implication des parties prenantes dans la définition et le contrôle des politiques de rémunération. Un véritable changement culturel.



RODOLPHE DELACROIX
EXPERT EN POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION ET FON-
DATEUR DE **SHAREPLUS**



CAMILLE VATON
DIRECTRICE ASSOCIÉE AU SEIN DU CABINET
MODJO CONSULTING



UN STATU QUO PRÉOCCUPANT

Les dernières statistiques en matière de disparités salariales entre femmes et hommes sont assez consternantes : l'étude de l'APEC publiée cette année montre que l'écart de rémunération médiane entre femmes et hommes n'a pas bougé depuis 2018 et s'élève à 16%.

Pour Hélène Garnier qui a mené cette étude : «les femmes ne sont pas positionnées dans les mêmes fonctions plus rémunératrices que les hommes et accèdent moins aux postes à fortes responsabilités» A titre d'exemple, seulement 13% de femmes travaillent dans des fonctions de production et de maintenance, bien payées, à l'inverse les femmes sont de plus en plus nombreuses à travailler dans les secteurs des RH, de la santé, de la culture, moins rémunérateurs.

Il en va de même pour le fameux «plafond de verre» qui donne accès aux responsabilités de direction : 83% des dirigeants ETI et grandes entreprises sont des hommes, seulement 28% de femmes sont managers de plus de 10

salariés.

Certes, le volontarisme législatif peut produire des résultats en quelques années : ainsi la loi Rixain sur les entreprises de plus de 1000 salariés a permis de passer la part des femmes dans les Comex à 30%. Mais cela ne concerne qu'une infime partie des femmes salariées. Plus bas dans la hiérarchie, à profil et poste identique, les femmes gagnent près de 7% de moins que les hommes, chiffre inchangé depuis 10 ans

Nous en sommes là quelques mois avant la mise en place de la future loi sur la transparence des rémunérations prévue au 1er janvier 2027.

UNE NOUVELLE LOI POUR QUOI FAIRE ?

La future loi renforce l'application du principe d'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes par la transparence des rémunérations.

Elle instaure un droit à l'information des salariés et de nouvelles sanctions des employeurs récalcitrants.

Elle va permettre aux salariés (directement ou via leurs représentants) d'obtenir de leur employeur les niveaux de rémunération pratiqués dans leur emploi ; ils pourront se comparer à la moyenne des salaires des collègues occupant un emploi équivalent.

S'il s'avère qu'un écart de plus 5 % est constaté entre deux emplois de valeur égale, et qu'aucune justification objective ne peut l'expliquer, un plan d'actions correctives devra être mis en place avec les partenaires sociaux, au risque de sanctions alourdies.

C'est ce qu'on appelle l'évaluation conjointe et qui est sans doute un des éléments le plus important de cette loi.

VERS UN NAO ENRICHIE

La loi sur la transparence va modifier profondément la négociation collective dans les entreprises : à ce titre, elle pourrait se révéler aussi importante que les loi Auroux de 1982 qui avaient instauré les NAO.

Les NAO obligent les entreprises, chaque année, de négocier avec les partenaires sociaux les budgets d'augmentations salariales, individuelles et collectives (les fameuses AI et AG) ; l'évaluation conjointe sera consacrée a posteriori à l'équité interne et au niveau relatif des salaires entre eux. Elle pourra conduire à des revalorisations significatives de certains salaires.

Pour cela deux éléments sont clés : les catégories d'emplois et les critères objectifs permettant de justifier des écarts salariaux.

Par catégorie on entend les emplois regroupés dans une classe de valeur égale. Cela renvoie aux classifications des emplois, telles qu'elles existent dans les conventions collectives ou ont été mises en place dans les grandes entreprises internationales.

Par critères objectifs on entend les facteurs pouvant justifier un écart de rémunération de plus de 5% entre deux salariés dont l'emploi a été positionné dans une catégorie de valeur égale.

Dès lors l'évaluation conjointe vient compléter la NAO : elle en est le complément naturel en s'assurant que les budgets d'augmentation négociés en NAO ne seront pas détournés par des décisions sexistes, porteuses d'inégalités salariales ; elle assure ainsi l'équité interne qui est le garde-fou indispensable de la reconnaissance de la performance. Encore faut-il que les entreprises disposent d'une politique de rémunération claire et qu'elle puisse la partager avec les partenaires sociaux, les managers et les salariés.

En théorie, rien à redire. En pratique, cela risque d'être plus compliqué.

Trois questions sont posées aux entreprises :

Les classifications sont-elles à jour et adaptées ?

L'exemple récent de la Métallurgie est éclairant : il a fallu une négociation de 50 ans pour mettre en place une nouvelle classification des emplois reposant sur des critères classants mais qu'en est-il des millions de salariés dont les classifications sont genrées, obsolètes et reposent encore sur des revalorisations automatiques désuètes ? Comment faire des comparaisons objectives d'emplois qui, de facto, n'ont pas la même valeur ? Comment être prêt le 1er janvier 2027 ?

Le choix des critères objectifs sera-t-il partagé avec les OS ?

La directive rappelle explicitement l'obligation de fonder les structures salariales sur des critères objectifs et neutres du point de vue du genre : compétences, effort, responsabilité, conditions de travail. Chaque entreprise devra choisir les critères adaptés à son environnement.

Pour y parvenir, elles ont intérêt à associer les représentants des salariés en amont, sans attendre les premières demandes de salariés qui s'estimeraient lésés ; de même, rien ne changera tant les managers ne seront pas sensibilisés en amont de la mise en œuvre de la loi.

Comment communiquer la politique de rémunération aux salariés ?

Aujourd'hui, peu d'entreprises communiquent de manière transparente sur leur politique de rémunération. Sujet tabou, sujet technique, sujet réservé à des experts. Demain, il en ira tout autrement. Les entreprises devront à la fois préparer les partenaires sociaux aux évaluations conjointes et former les managers aux décisions individuelles qui leur échoient : AI et bonus. Elles devront également expliquer aux salariés comment les salaires sont fixés, comment ils se comparent, comment ils évoluent, et de quoi ils sont composés (partie fixe, partie variables, autres avantages).

A défaut, la tentation sera forte pour certaines entreprises peu assurées de leurs pratiques et craignant les sanctions prévues par la loi, de renoncer à la différenciation des salaires : on assisterait alors à un retour vers une forme de nivellement salarial contraire à l'intérêt des entreprises et des salariés les plus méritants. Une régression sur toute la ligne !

LES EFFETS CONTRASTÉS DE LA TRANSPARENCE SALARIALE DANS LES ORGANISATIONS

Mais allons plus loin. Certaines entreprises ont déjà adopté la transparence des rémunérations. L'expérience qu'elles en tirent montre que ses effets varient fortement selon

leur culture et leur mode de fonctionnement. Loin d'être neutre, la transparence s'avère « à double tranchant » et nécessite une stratégie fine, adaptée à chaque organisation.

Dans certains cas, rendre visibles les salaires a renforcé la motivation et la performance individuelle, stimulé la coopération et contribué à réduire les inégalités, notamment entre les femmes et les hommes. En promouvant davantage d'équité et de justice interne, la transparence a également nourri la confiance des équipes et favorisé la rétention des talents.

À l'inverse, d'autres entreprises ont constaté avec le temps des effets plus ambivalents : montée des tensions liées aux comparaisons, jalousies entre collègues, affaiblissement de l'entraide, nivellement des rémunérations ou encore multiplication de négociations salariales tendues, parfois accompagnées d'une baisse mécanique du salaire moyen due à des augmentations individuelles timides.

Ces résultats tiennent moins à l'équité salariale réelle qu'à des facteurs culturels et organisationnels liés aux pratiques d'attribution des rémunérations, à l'état du marché du travail et au climat social, mais aussi aux perceptions des collaborateurs vis-à-vis de la transparence.

Au-delà de l'exigence réglementaire et des enjeux d'équité, il n'existe pas de modèle universel. Chaque entreprise doit élaborer une stratégie sur-mesure pour prévenir les effets indésirables et tirer pleinement parti des bénéfices potentiels de la transparence salariale.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Pour venir réellement à bout des écarts injustifiés entre les hommes et les femmes, un changement de paradigme s'impose.

Jusqu'ici, la rémunération était souvent perçue comme un sujet sensible, réservé à quelques experts RH. La future loi bouleverse cette logique : elle exige des entreprises qu'elles rendent tangible l'égalité salariale, qu'elles apportent la preuve de non-discrimination et qu'elles communiquent en toute transparence, dès l'embauche, sur les salaires et les perspectives d'évolution.

Ce changement nécessite d'impliquer toutes les parties prenantes au sujet, à commencer, on l'a dit, par les représentants du personnel. Une véritable égalité salariale entre femmes et hommes implique de repenser (et dans certains cas de définir !) la politique de rémunération et ses conséquences sur le recrutement, la pesée des emplois, la gestion de carrières et des compétences ainsi que sur les pratiques managériales liées aux décisions salariales d'augmentation et d'attribution de parts variables. Autant d'actions qui passent par un accompagnement en profondeur des partenaires sociaux et des changements dans

les pratiques RH et managériales.

Cette démarche aura un impact culturel important car elle consiste à passer d'une logique de confidentialité et de réactivité à une logique de transparence et de prévention. Mais aussi d'être à même de gérer les tensions en anticipant les réactions des collaborateurs et des IRP face aux écarts révélés tout en maintenant une relation de confiance dans l'évaluation et la correction des écarts constatés.

Sur le chemin de cette transformation, justifier ou combler les écarts est une première étape indispensable. Mais il faut aller plus loin et installer une culture durable d'égalité et de transparence conforme à la culture de chaque entreprise.

Ce changement culturel est incontournable et s'inscrit dans la durée. Il doit permettre de renouveler et d'enrichir le dialogue social dans les entreprises. Il est indispensable pour éviter les situations à risque et permettre aux entreprises d'agir dès maintenant.

Seulement 32% des entreprises se considèrent prêtes pour appliquer la directive (Mercer's 2024 Global Pay Transparency Survey Report, 2024). Or la révolution culturelle liée à la transparence des rémunérations est en marche. Qu'elles le veuillent ou non, les entreprises devront faire avec. Autant en anticiper les effets dès aujourd'hui.

Camille Vaton est Directrice associée au sein du cabinet Modjo consulting et Rodolphe Delacroix est expert en politique de rémunération et fondateur de SHAREPLUS.

Rodolphe Delacroix & Camille Vaton

TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS : UN TOURNANT POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?



A l'approche de la transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations, les organisations sont confrontées à une transformation profonde de leurs pratiques. Au-delà des enjeux de conformité, c'est l'ensemble du dialogue social qui se trouve impacté, tant dans son rôle que dans ses équilibres.



IRENE SARACINO
CONSULTANTE SENIOR, MERCER|CONVICTIONS RH



ELISA PICQUES
CONSULTANTE SENIOR, MERCER|CONVICTIONS RH



GUILHEM HÜSSLER
CONSULTANT SENIOR, MERCER|CONVICTIONS RH



MATHILDE CHEVREL
CONSULTANTE CONFIRMÉE, MERCER|CONVICTIONS RH



INTRODUCTION : UNE ÉVOLUTION STRUCTURANTE DANS LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

Depuis son adoption en mai 2023 par le Parlement européen, la directive sur la transparence des rémunérations ne cesse de prendre en ampleur. Que ce soit dans les débats ou les préoccupations des travailleurs, elle devient, à l'approche de sa transposition en droit français - théoriquement prévue le 7 juin 2026 mais dont la mise en œuvre pourrait intervenir plus tard, fin 2026 ou début 2027- un enjeu central pour les organisations professionnelles.

Dans ce contexte, malgré la diversité des messages véhiculés, il convient de rappeler l'objectif même de ce texte : garantir

l'application effective du principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de même valeur.

À ce titre, la directive s'inscrit dans la continuité des dispositifs relatifs à l'égalité professionnelle en vigueur en France, tout en opérant une transformation progressive et structurante. Elle ne se limite pas à la mesure des écarts de rémunération ni à la mise en œuvre d'actions correctives, comme c'est actuellement le cas avec l'index de l'égalité professionnelle. Elle impose aux employeurs d'être en capacité de justifier les écarts constatés. Par ce biais, elle va plus loin que les principes déjà établis par le Code du travail en matière de non-discrimination et d'égalité de traitement, introduisant une exigence de transparence et de responsabilité

inédite dans les pratiques de rémunération.

Dès lors, une question centrale émerge : comment la transparence, telle qu'encadrée par la directive, est-elle susceptible de transformer le dialogue social au sein des organisations ?

1. LA TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS, UN LEVIER DE TRANSFORMATION DU DIALOGUE SOCIAL

La transposition de la directive sur la transparence des rémunérations devrait insuffler une nouvelle dynamique au dialogue social, portée par une plus grande lisibilité des pratiques salariales. Cette évolution devrait structurer davantage les échanges et renforcer le poids des acteurs du dialogue social dans les discussions.

1.1 Une évolution des discussions autour de la rémunération

Les échanges autour de la rémunération vont connaître une transformation profonde. L'accès élargi à l'information permettra aux collaborateurs de mieux comprendre les écarts de rémunération et les logiques qui les sous-tendent. Cette transparence contribuera à objectiver les discussions et à réduire le sentiment d'arbitraire, en particulier lorsque les critères de détermination des rémunérations sont clairement définis et communiqués.

La capacité à expliquer ces écarts de manière claire et cohérente devient dès lors un enjeu central pour les entreprises, qui sont ainsi amenées à structurer davantage leurs politiques de rémunération. La formalisation des grilles salariales, la clarification des critères d'évolution et la traçabilité des décisions s'imposent comme des leviers essentiels, tant pour sécuriser juridiquement les pratiques que pour renforcer leur lisibilité en interne. Si cette structuration renforce la lisibilité, elle peut aussi rendre plus visibles des écarts qui, jusqu'alors, échappaient à l'attention collective.

Toutefois, cette mise en visibilité des écarts peut également faire émerger des incompréhensions ou des contestations, y compris lorsque les différences de rémunération reposent sur des éléments objectivement justifiés. Les situations historiques, issues de pratiques passées ou de négociations individuelles, peuvent s'avérer plus difficiles à expliquer dans un contexte où la cohérence globale est davantage attendue.

À ce titre, la transparence impose aux employeurs un effort accru de pédagogie et d'anticipation afin de préserver l'équilibre du climat social.

1.2 Une montée en puissance de la négociation collective et un rôle renforcé des représentants du personnel

La directive sur la transparence des rémunérations devrait modifier en profondeur

les pratiques de négociation collective, en particulier dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO). Le Comité social et économique (CSE) voit ainsi son rôle renforcé, non seulement en matière d'accès à l'information, mais surtout dans sa capacité à peser dans les échanges et à structurer les discussions autour de données plus précises et comparables.

Les organisations syndicales pourront davantage s'appuyer sur ces éléments pour formuler leurs revendications et orienter les négociations vers des enjeux d'équité salariale et de cohérence des politiques de rémunération. Dans ce contexte, la négociation collective tend à devenir plus technique et plus exigeante. Les discussions devraient s'appuyer sur des indicateurs objectivés, favorisant une argumentation plus structurée, mais également une confrontation plus directe des positions.

L'employeur sera ainsi amené à justifier ses choix en matière de rémunération, notamment en cas d'écarts significatifs entre salariés ou catégories de salariés. Par ailleurs, la transparence pourrait intensifier le rythme et le niveau d'exigence des négociations. Les partenaires sociaux, disposant d'une meilleure visibilité, seront en mesure de formuler des demandes plus ciblées et potentiellement plus nombreuses, ce qui pourrait complexifier les arbitrages internes et renforcer la pression lors des cycles de négociation.

Ainsi, la transparence salariale ne se limite pas à un renforcement de l'information : elle transforme en profondeur les modalités de la négociation collective, en renforçant le rôle du CSE et en instaurant un dialogue social plus structuré, mais également plus exigeant pour les organisations.

2. LE RÔLE DE CHACUN ET COMMENT PRÉPARER LES ACTEURS AU CHANGEMENT

2.1 Intégrer pleinement les partenaires sociaux dans la démarche

Le passage d'une culture de la discrétion à une culture de la transparence ne se décrète pas par une simple mise en conformité juridique ; il se conduit comme un projet de transformation humaine et organisationnelle. Pour les RH, l'enjeu est de transformer ces nouvelles obligations en processus fluides où chaque acteur, employeur, représentant du personnel, manager et salarié, trouve sa place et comprend sa responsabilité dans ce nouvel équilibre.

Cette mutation exige d'abord d'intégrer pleinement les partenaires sociaux dans la démarche. Avec la directive européenne, les Instances Représentatives du Personnel Avec la directive européenne, les Instances Représentatives du Personnel (IRP) voient leur rôle évoluer pour devenir des co-garants de l'équité. Le dialogue social doit désormais reposer sur une base de données partagée et

incontestable. L'employeur a la responsabilité de mettre à disposition des élus des indicateurs clairs, issus du SIRH, permettant d'analyser les écarts de rémunération par catégories et par genre. Ce partage contribue à réduire l'asymétrie d'information : la donnée, désormais fiabilisée et partagée, permet de concentrer les échanges sur les leviers d'ajustement prioritaires... Au-delà de la donnée brute, les partenaires sociaux doivent être associés à la construction des cadres de référence. En travaillant conjointement sur les regroupements d'emplois de même valeur la direction et les IRP définissent ensemble ce qui justifie une progression salariale : technicité, responsabilité ou autonomie. En participant à la définition de ces «règles du jeu», les représentants du personnel deviennent des relais de réassurance auprès des collaborateurs, capables d'expliquer que la transparence n'est pas une incitation à l'égalitarisme, mais une preuve de l'équité.

2.2 La nécessité de pédagogie et d'accompagnement

Parallèlement, une stratégie de pédagogie et d'accompagnement est indispensable pour faire vivre cette transparence au quotidien.

Le manager se retrouve en première ligne : c'est vers lui que le collaborateur se tournera pour demander des justifications sur son positionnement salarial par rapport à ses pairs. L'enjeu est donc d'accompagner les managers afin qu'ils puissent porter un discours lisible et cohérent sur les décisions salariales. Cela passe par une formation à la maîtrise du cadre légal, mais aussi par le développement d'une posture de communication adaptée. Le SIRH constitue ici un appui essentiel, en mettant à disposition des données fiables, des tableaux de bord et des supports d'entretien pour structurer ces échanges.

Pour autant, cette posture ne peut s'exercer efficacement que si elle s'appuie sur un cadre clair et structuré, porté par les équipes RH, garantes des règles, des référentiels et de la cohérence globale des politiques de rémunération

Enfin, l'accompagnement doit cibler le collaborateur lui-même afin de prévenir les risques psychologiques liés à la comparaison permanente. Préparer les collaborateurs signifie clarifier la notion de «travail de valeur égale» et construire un discours transparent sur la structure de rémunération (part fixe, variable, avantages). La transparence n'a de sens pour le collaborateur que s'il comprend comment il peut agir sur sa propre rétribution à travers le développement de ses compétences et sa performance. En somme, préparer les acteurs consiste à faire évoluer la manière d'aborder la rémunération, faisant de la donnée salariale un outil de confiance mutuelle plutôt qu'un instrument de pouvoir.

CONCLUSION

À l'approche de sa transposition, la transparence des rémunérations ne se résume déjà plus à une simple évolution réglementaire : en modifiant en profondeur les modalités d'échange autour de la rémunération, elle redéfinit les équilibres entre les acteurs, en faisant émerger de nouvelles exigences en matière de justification, pédagogie et responsabilité partagée.

Son impact est d'abord transverse. La rémunération devient un point d'entrée vers l'ensemble des processus RH : classification des emplois, gestion de la performance, politique d'augmentation, recrutement. Chaque décision ayant une incidence sur le positionnement salarial devra désormais être documentée et cohérente avec des référentiels partagés. La transparence agit ainsi comme un révélateur des maturités RH et impose une mise en cohérence globale des pratiques.

Cet impact est également pérenne. Loin d'un exercice ponctuel de conformité, la directive engage les organisations dans une dynamique continue de suivi et d'ajustement. Il suffit de penser aux campagnes d'augmentations annuelles, qui devront intégrer un contrôle accru des écarts afin d'éviter d'en créer de nouveaux. De même, les décisions de recrutement, promotion ou mobilité devront être examinées à l'aune de leur impact sur l'équité globale.

Enfin, la directive emporte un impact structurel sur le rôle des Instances Représentatives du Personnel : dotées d'un accès renforcé à l'information et associées à la définition des cadres de référence, leur rôle ne se limite plus à la contestation ou à la négociation ponctuelle, mais s'étend à un suivi continu des pratiques RH. Cette évolution redessine le périmètre du dialogue social, qui devient plus technique, plus outillé et plus stratégique.

Dès lors, la réussite de cette transformation reposera sur la capacité des organisations à dépasser une approche strictement normative pour en faire un projet collectif et porteur de sens.

Dans ce contexte, évaluer son niveau de maturité constitue une première étape essentiel pour engager la transformation dans de bonnes conditions : pour ce faire, notre questionnaire d'autoévaluation vous permet d'apporter un premier éclairage en ce sens afin de structurer la démarche et prioriser les actions à engager.

*Irene Giacino & Elisa Diques & Guilhem
Hüssler & Mathilde Chevrel*

TRANSPARENCE DES SALAIRES: LE VRAI DÉFI N'EST PAS JURIDIQUE, IL EST MANAGÉRIAL!

DERRIÈRE LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES, LA TRANSPARENCE SALARIALE TRANSFORME EN PROFONDEUR LE RÔLE DU MANAGER, DÉSORMAIS GARANT DE L'ÉQUITÉ, DE LA COHÉRENCE ET DE LA LISIBILITÉ DES DÉCISIONS SALARIALES.

S.SUP

O EM



La directive européenne sur la transparence des rémunérations est souvent abordée sous un angle réglementaire. Pourtant, elle va bien au-delà. En rendant visibles les écarts, elle transforme le rôle du manager, désormais tenu d'expliquer, d'objectiver et d'assumer les décisions de rémunération, en lien direct avec la performance et les compétences.



CAROLINE DEL TORCHIO
FONDATRICE DE SANA PROJECT



UN SUJET TROP SOUVENT RÉDUIT À SES DIMENSIONS TECHNIQUES

La directive européenne sur la transparence des rémunérations suscite de nombreux débats dans les entreprises. Grilles salariales, indicateurs d'écarts, obligations de publication... Les chantiers techniques sont identifiés, et les directions des Ressources Humaines s'organisent pour y répondre.

Ces chantiers sont indispensables.

Mais en focalisant l'attention uniquement sur ces dimensions, on risque de ne traiter qu'une partie du sujet.

Car la transparence salariale n'est pas seulement un enjeu de conformité. Elle agit comme un révélateur. Elle met en lumière la solidité (ou les fragilités) des pratiques managériales et des systèmes d'évaluation de la performance.

LE MYTHE DU "VENTRE MOU" DE LA PERFORMANCE

Dans de nombreuses organisations, les systèmes d'évaluation reposent encore sur des équilibres implicites. Les managers évitent les jugements trop tranchés, les appréciations se concentrent dans une zone médiane, et les écarts de performance sont peu explicités.

Ce phénomène du «ventre mou» traduit une

difficulté à objectiver le travail réel, une réticence à différencier, et parfois un manque de courage managérial.

Or, dans un contexte de transparence salariale, ces pratiques deviennent intenables.

Comment justifier des écarts de rémunération si les écarts de performance ne sont ni clairement définis, ni explicitement assumés ?

Sans différenciation réelle de la performance, la transparence salariale devient incompréhensible et donc contestable.

REPENSER L'ÉVALUATION : COMPÉTENCES ET OBJECTIFS AU CŒUR DU SYSTÈME

La première transformation attendue concerne donc les modalités d'appréciation de la performance.

Elle repose sur deux exigences clés.

La première concerne l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences. Dans de nombreuses organisations, les référentiels restent flous, peu opérationnels, voire déconnectés du travail réel. Des postes différents peuvent ainsi être associés à des compétences similaires, sans que leur niveau d'exigence soit réellement précisé. De plus, l'appréciation du niveau de maîtrise des compétences n'est pas toujours réalisé de manière précise.

Or, sans une définition claire et partagée des compétences attendues pour chaque poste (techniques comme comportementales) il devient difficile d'identifier les emplois de valeur égale, d'objectiver les écarts de rémunération et, surtout, de les expliquer.

La seconde concerne la fixation des objectifs. Là encore, beaucoup restent trop génériques, insuffisamment reliés aux priorités opérationnelles. Le manager se retrouve alors en difficulté pour évaluer de manière fine et argumentée.

Sans objectifs précis et sans évaluation rigoureuse des compétences, toute décision de rémunération devient fragile.

Pas de transparence salariale sans rigueur sur les compétences et sur les résultats.

Mais la transformation ne s'arrête pas à l'évaluation.

LE MANAGER, NOUVEAU GARANT DE JUSTICE ET DE COHÉRENCE

La directive redéfinit en profondeur le rôle du manager : il devient un garant de justice et de cohérence.

D'abord, une exigence de rigueur. Les décisions de rémunération devront s'appuyer sur des critères explicites, objectivés et traçables. Le manager devra être capable d'expliquer clairement ses décisions d'évolution salariale et sur quelles bases elles pourront évoluer.

Ensuite, une exigence de pédagogie. Expliquer la rémunération, ses règles, ses critères, ses limites, devient une compétence centrale. Là où le sujet pouvait être évité, il devra désormais être assumé.

Une décision de rémunération qui ne peut pas être expliquée devient une décision contestable.

UNE MONTÉE EN TENSION DU RÔLE RELATIONNEL

Mais c'est sans doute sur le terrain relationnel que l'impact sera le plus visible.

La transparence salariale va exposer les écarts, susciter des comparaisons (y compris entre collaborateurs de même sexe) et multiplier les questions. Les managers seront en première ligne pour gérer des conversations souvent sensibles :

«Pourquoi lui est payé plus que moi ?»

«Qu'est-ce qui justifie cet écart ?»

Ces échanges, longtemps contournés, deviennent incontournables.

C'est une compétence à part entière, qui ne

s'improvise pas. Or, très peu de managers ont été formés à ces conversations. Selon une enquête de l'Apec, 63 % d'entre eux reconnaissent qu'ils auraient du mal à expliquer certains écarts de rémunération au sein de leur équipe. Ce chiffre donne la mesure du chantier de formation qui reste à engager.

Le manager devra expliquer sans démotiver, justifier sans fragiliser, et réguler les tensions au sein de l'équipe dans certains cas.

La transparence salariale ne crée pas les tensions : elle oblige à les traiter.

RECRUTEMENT, RESPONSABILITÉ : UN CHANGEMENT DE PARADIGME

La directive impose également un changement de posture dans le recrutement. Les décisions salariales devront s'inscrire dans des cadres plus cohérents, plus structurés, et surtout plus explicables. La marge d'ajustement "intuitive" se réduit au profit d'une logique d'alignement.

Enfin, elle introduit un renversement de responsabilité. Ce n'est plus au salarié de prouver une inéquité, mais à l'entreprise de démontrer que ses décisions sont justifiées.

Le manager devient ainsi directement engagé dans la robustesse et la traçabilité des décisions prises.

UNE TRANSFORMATION SILENCIEUSE DU MÉTIER DE MANAGER

La directive ne change donc pas seulement les règles RH. Elle transforme en profondeur le métier de manager.

Moins de subjectivité.

Plus de transparence.

Plus de responsabilité.

Et surtout, beaucoup plus de relationnel à gérer.

Car au fond, la question n'est pas seulement : «combien gagne chacun ?»

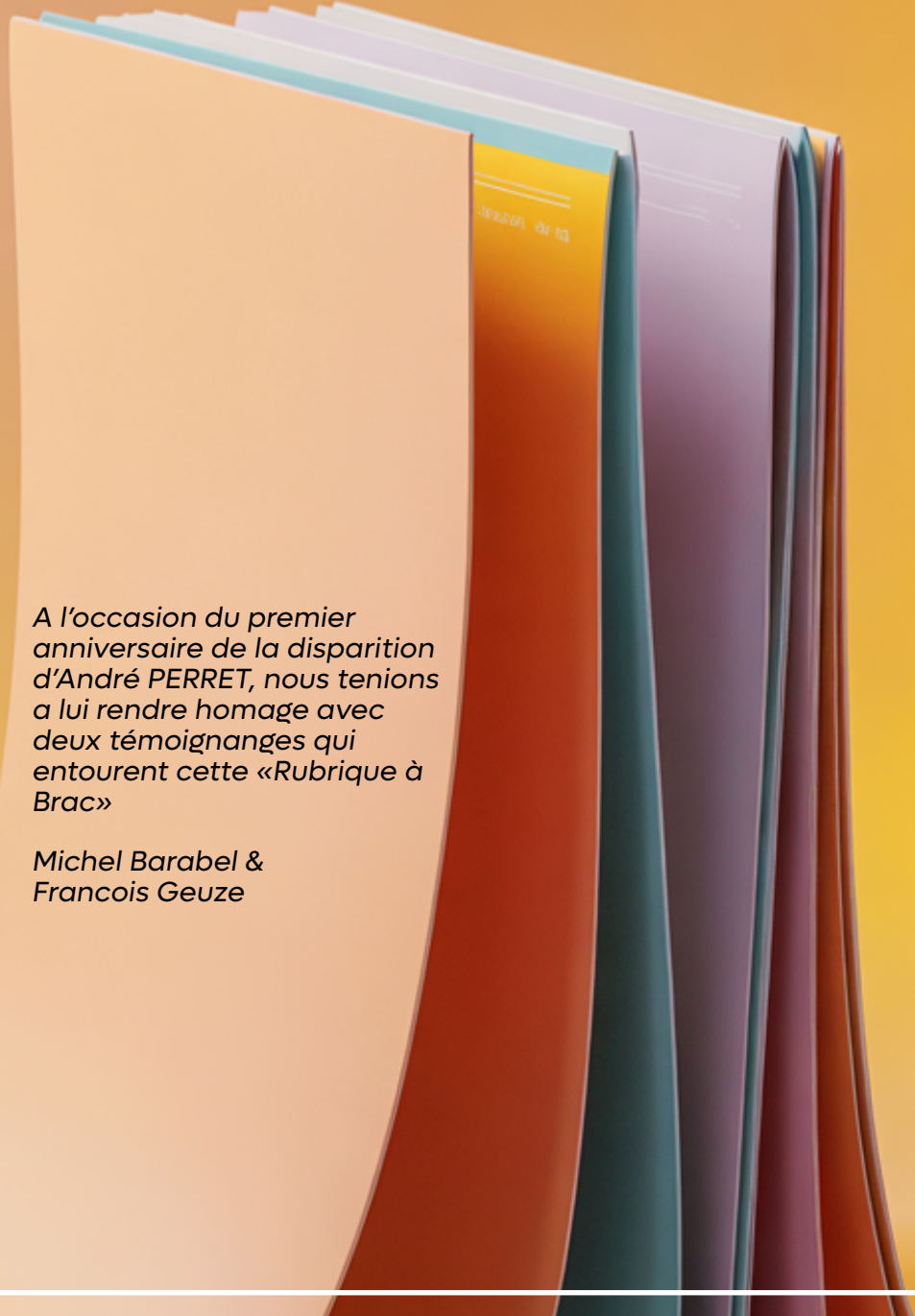
Elle devient : «sur quelles bases légitimes ces écarts existent-ils ?»

Et cette légitimité ne se décrète pas. Elle se construit, dans la qualité du management, dans la rigueur de l'évaluation, et dans la capacité à expliquer des décisions parfois inconfortables.

La transparence salariale ne crée pas la justice. Elle exige qu'on soit capable de la démontrer.

Jérôme Fortean

RUBRIQUE À BRAC



A l'occasion du premier anniversaire de la disparition d'André PERRET, nous tenions à lui rendre hommage avec deux témoignages qui entourent cette «Rubrique à Brac»

*Michel Barabel &
Francois Geuze*

L'EMPREINTE D'UN AMI

À MON AMI, ANDRÉ PERRET



Quelle est cette impression étrange qui s'installe après la disparition d'un ami ? Chacun d'entre nous est un être raisonné et raisonnable qui devrait pouvoir accepter la fatalité de la mort. Et cependant le vide est là. Quelque chose le remplit aussi inconsistant que l'absence et pourtant substantiel des souvenirs ancrés... La trace de celui qui est parti est toujours actuelle. Son empreinte reste. Entre mémoires, émotions, partage de moments forts, le passé appartient au présent et son rôle est essentiel, nous aide à forger l'avenir. L'histoire ne s'oubliera pas. Elle se raconte...



ELISABETH PROVOST VANHECKE
MEMBRE DE L'ANDRH ET AUTEURE DANS LE
MAG RH



Il y a près de 25 ans, j'ai rencontré André à l'ANDRH dans le cadre du comité de rédaction de la revue *Personnel* dont nous faisons partie tous les deux. Dès le départ, nos relations ont été cordiales, et souvent nous avons des propositions de dossier communes, sur la santé, les difficultés à manager ou le bien-être au travail. Il fallait parfois batailler pour qu'elles conviennent un rédacteur en chef plus orienté vers l'administration du personnel ou l'économie de la fonction RH.

En 2012, j'ai été traitée pour un cancer. La femme d'André l'avait été également. J'avais écrit un ouvrage sur ma maladie, « Guérir grâce au cancer ». Quand j'ai sorti le livre, à la table du comité de rédaction, les discussions autour de la maladie se sont engagées. André s'est approché de moi et nos fauteuils se sont rapprochés. Là, nous avons parlé, lui du cancer de sa femme et moi du mien. Un lien qui allait devenir indéfectible a commencé à se construire entre nous dans le partage de nos émotions.

André croyait en l'humain, en son pouvoir d'inverser positivement les situations. En 2005, il a créé le « Stylo d'Or » attribué par un jury de professionnels dont je faisais partie, à l'ouvrage le plus pertinent, le plus original et le plus proche des problématiques RH. Puis en 2013, ce fut le tour de la « Souris d'Or » attribuée aux blogs les plus représentatifs de la profession pour la qualité du contenu, l'innovation et le dynamisme.

Je me souviens qu'à Paris, dans la soirée du 22 novembre 2016 dans la grande salle de réception de la Maison de la Chimie parée de ses somptueux rideaux dorés, l'émotion et le tract du jury du Stylo et de la Souris d'Or, étaient à son comble, tout comme la salle ! Pour la première fois, l'ANDRH s'était emparé avec fastes de la manifestation et retransmettait en direct sur son site sa nouvelle édition. Présidée par André, elle fut animée par la secrétaire générale de l'association et le rédacteur en chef de la revue *Personnel*. Avec les autres ames du comité de rédaction et les journalistes du magazine, Sandrine et Sylvie, sans que nous nous soyons concertées préalablement, nous avons pris le parti de rivaliser d'élégance les unes et les autres afin d'accueillir les DRH invités. Nous connaissions déjà la plupart d'entre eux. Mais là, nous avons été impressionnées par leur nombre. Jamais, à ce qu'il nous semblait, la profession n'avait réuni autant de professionnels pour une remise de prix littéraire.

Notre jury (composé également de étudiants de l'IGS et de l'IAE), avait décerné le Stylo d'Or 2016 pour « Faut-il libérer l'entreprise ? » à Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, chez Dunod. Et dans la catégorie blogs, le prix fut attribué au blog de Bertrand Duperrin. Ce soir-là, l'importance et le succès du Stylo d'Or et de la Souris d'Or avaient dépassé tout ce que nous en attendions. Le jury était fier d'avoir contribué à porter le message d'André, celui de l'apport des ressources humaines à la sphère économique des entreprises.

En 2017, la composition de la gouvernance de l'ANDRH avait changé. Un matin, les membres du comité de rédaction ont été informés que la réunion n'aurait pas lieu au siège de l'association boulevard Haussmann mais au « café d'en bas ». Dans un local mal chauffé ce matin d'hiver, la nouvelle secrétaire générale nous a demandé ce que nous pensions de la revue Personnel. Comme tout journal existant depuis longtemps, il avait besoin d'être rafraîchi au goût du jour. Nous l'avons dit. Et le comité de rédaction fut rénové lui aussi. De jeunes journalistes nouvellement embauchés ont remplacé les professionnels du métier.

La même année, avec une équipe dont François et Michel font encore partie, André a alors décidé de créer le « MagRH ». Journal numérique trimestriel, sans actionnaire ni publicité, le Mag était riche de la bonne volonté et du talent des membres du comité de rédaction de la revue Personnel qui l'avaient rejoint ainsi que d'autres auteurs, professionnels du métier. Je suis fière d'avoir fait partie de cette nouvelle aventure en tant qu'auteure. Visionnaire, le premier dossier du Mag traitait de l'IA et des RH. Dans sa préface, André citait Rabelais : « Performance sans conscience n'est que ruine de l'entreprise », il y a 8 ans déjà...

Le succès du Mag fut croissant. Véritable réussite de la presse professionnelle, publié et lu à des dizaines de milliers de clics, par les entreprises, les universités ou les institutions, sa ligne éditoriale ouverte et pertinente l'a inscrit dans la durée comme un magazine faisant partie intégrante du paysage des RH.

En complète confiance avec André, j'ai publié de nombreux articles dans le Mag. La liberté de pensée et d'écriture dans le respect de chacun et de tous a été ce qui m'a inspirée pour écrire sur les difficultés d'interrelation en entreprise. André nous a laissés aux uns et autres la faculté de nous réaliser dans des articles qui étaient l'expression de nous-mêmes. Il connaissait et appréciait ses amis. Il leur a toujours fait confiance.

En 2019, grâce à la publication d'un article dans le Mag, (et aussi dans RH info, lettre numérique dirigée par Patrick Bouvard du groupe ADP) mon papier « Retrouver la vocation d'un métier », a reçu la Plume d'Or dans la catégorie prospective d'un Think Tank parisien le Business Légal Forum. Grâce à cette publication, j'ai eu l'honneur de concourir aux côtés de représentants de journaux prestigieux de la presse généraliste et de défendre la vision humaniste de mes amis du Mag. Sur BFMTV, la presse professionnelle fut mise à l'honneur et j'ai été heureuse d'avoir pu associer André.

Durant le confinement lors du Covid, André s'était retiré dans la Nièvre. C'est un département que je connais bien, proche de celui où je suis native, l'Yonne. Nous échangeons régulièrement. Il m'avait tenue au courant de changements dans sa vie personnelle, de son désir de vivre tranquille dans un environnement propice à

plus de sérénité.

Il y a quelques mois, il était revenu dans le « pays des eaux vives ». Il me faisait part de son questionnement sur l'utilité d'écrire ce que les entreprises ne mettaient pas en œuvre. Le monde avait changé et la voie tracée par le Mag ne lui semblait plus suffire à apporter plus d'ouverture sur l'humanité. L'initiateur qu'il était, n'a pas eu peur d'une autre rupture, celle du style d'écriture. Il a fait un autre grand saut afin de satisfaire sa passion, l'écriture de polars. À l'instar de Jean de La Fontaine, il a choisi la fiction pour évoquer les conflits entre les personnes. Il les a même poussés jusqu'à l'extrême, le meurtre. Il avait compris que lorsque dans la vie courante le discernement perdait de sa lucidité, l'histoire racontée permettait des audaces d'une réalité devenue interdite.

André, un jour je t'ai écrit sur un courriel « mon ami ». Tu m'as répondu que tu en étais touché. Jamais encore nous ne nous étions déclaré notre amitié réciproque, même si nous la vivions au travers de l'édition. Je me souviens de ta joie quand tu avais dédié ton premier livre dans une librairie locale. Tu m'avais annoncé qu'une série télévisée était susceptible d'être réalisée sur ce qui n'est pas commun, une histoire de meurtre dans une entreprise ! Et tu prévoyais déjà une suite au roman, ce que tu as accompli. La dernière fois que nous avons échangé nos vœux, j'avais été surprise par ta formulation, « Encore une année que la vie n'aura pas » J'ignorais ta maladie. Tu es parti au printemps de cette année, dans le renouveau d'une vie que tu aimais tant...

Pour moi, ta conscience aiguisée de la nature humaine fait de toi un Être difficilement remplaçable. Telle l'empreinte de ta petite enfance marquée par la photographie jaunie des années 50 où ton père t'avait juché sur le guidon de son vélo, ton empreinte d'homme a tracé sa marque dans la profondeur du temps qui a passé. Tu étais mon ami. Pas cette amitié commune où l'on partage des repas ou des distractions. Notre amitié était celle de la connivence du cœur et de l'esprit, d'une foi en un espoir si fort pour qu'advienne une société plus conforme aux valeurs humaines. Ta route n'est pas finie, tu l'as tracée pour les autres. Le Mag continue et chaque lecteur l'attend. Michel et François et d'autres amis ont choisi de faire fructifier ton héritage.

Je ne pourrai plus trinquer avec toi autour d'une bouteille de vin de Bourgogne au comité de rédaction de la revue. Tu aimais les fleurs champêtres. Elles t'ont accompagné le jour de ta cérémonie d'adieu. Repose en paix mon ami. Tu le resteras à jamais.

Elisabeth Provost Vanhecke

PROSPECTIVE RH : SORTIR DE L'ILLUSION DE LA PRÉDICTION POUR ENTRER DANS L'ART DE L'AJUSTEMENT



Face à l'incertitude, les entreprises continuent de chercher à prévoir ce qui, par nature, ne peut plus l'être. Et si la prospective RH ne consistait pas à anticiper parfaitement, mais à construire une capacité d'ajustement permanente ? Dans cet échange, Yassine Ghandi propose un renversement de perspective : passer d'une logique de prévision à une logique de préparation. Irène Virapin

La prospective est partout en RH, dans les discours, les plans stratégiques, les comités de direction. Pourtant, quand on regarde les pratiques réelles, le décalage est frappant. Pourquoi ? Yassine Ghandi



INTERVIEW CROISÉE ENTRE IRÈNE VIRAPIN ET YASSINE GHANDI

IRÈNE VIRAPIN
PEOPLE & ORGANISATION – PROSPECTIVE
PARTNER FRANCE CHANEL



YASSINE GHANDI
DIRECTOR PEOPLE STRATEGY & TRANSFORMATION | KPMG ADVISORY



Parce qu'on ne se pose pas toujours la bonne question.

Beaucoup de démarches de prospective RH restent des exercices de projection bien menés, mais qui peinent à se traduire en actions concrètes. La difficulté n'est pas tant de penser le futur que de le transformer en décisions et en actions.

Une prospective utile suppose une collaboration étroite entre RH et métiers, des données fiables et à jour, ainsi qu'un cadre méthodologique rigoureux. Mais surtout, elle ne peut se limiter à la prédiction : elle doit déboucher sur un plan d'action clair, capable de transformer réellement les compétences, les organisations et les pratiques.

L'enjeu n'est donc pas d'avoir raison à cinq ans, mais de se doter d'une capacité d'action et d'ajustement dans le temps. Les organisations les plus solides ne sont pas celles qui anticipent parfaitement, mais celles qui savent apprendre, agir et s'adapter en continu.

Irène Virapin

Mais cette "lucidité", soyons honnêtes : combien d'entreprises l'ont réellement ? Beaucoup de DRH disent ne pas savoir quels métiers vont évoluer ou disparaître à trois ans. Ce n'est pas inquiétant ?

Yassine Ghandi

Non, ce n'est pas inquiétant. C'est surtout révélateur de la manière dont le sujet est posé.

D'abord, il faut nuancer l'idée d'une transformation radicale ou d'un effondrement des métiers. Dans la majorité des cas, il ne s'agit pas d'un "changement total", mais de l'évolution de certaines compétences au sein d'un métier donné. D'ailleurs, selon le World Economic Forum, 44 % des compétences devraient être transformées dans les prochaines années — ce qui dit bien qu'il s'agit avant tout d'une recomposition, plus que d'une disparition massive des métiers.

Ensuite, le rôle de la fonction RH est d'être garante de la méthode et du cadre de prospective, mais cette démarche ne peut exister qu'en travail continu avec les métiers. C'est dans ce dialogue que se construit une compréhension fine des évolutions réelles du travail.

Enfin, cela suppose de considérer les processus RH non comme des finalités, mais comme des moyens au service des enjeux métiers. Recrutement, montée en compétences, évaluation, mobilité et gestion des talents sont les leviers concrets pour répondre aux besoins opérationnels et accompagner les transformations.

La vraie question n'est donc pas "quels métiers vont disparaître ?", mais bien : sommes-nous capables de comprendre suffisamment nos métiers pour agir et nous ajuster dans le temps ?

Irène Virapin

Cela fait pourtant des années qu'on parle de "RH business partner". Pourquoi ça ne fonctionne toujours pas ?

Yassine Ghandi

Parce que, sans tomber dans des généralités, bien souvent, les intitulés ont évolué plus vite que les postures et les pratiques.

La posture de business partner est en réalité plus exigeante qu'on ne l'imagine.

Être business partner ne consiste ni à se substituer aux métiers dans la compréhension de leurs évolutions, ni à en revendiquer l'expertise. Le rôle du RH est avant tout de comprendre suffisamment les dynamiques business, sectorielles et opérationnelles pour en saisir les enjeux, et pouvoir co-définir avec les métiers leurs impacts réels sur les emplois et les compétences.

À partir de là, sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à activer les bons leviers RH afin d'accompagner concrètement ces transformations.

Cela implique également d'engager et d'accompagner les managers et les collaborateurs concernés, ce qui n'est pas toujours évident au regard des contraintes opérationnelles, de la charge de travail et du temps disponible.

La fonction RH n'est donc pas une finalité en soi, mais un levier de transformation, à condition d'assumer pleinement ce rôle d'interface entre stratégie, métiers et exécution.

Irène Virapin

La prospective est souvent perçue comme un luxe réservé aux grandes entreprises. Une PME peut-elle réellement s'en emparer ?

Yassine Ghandi

La prospective n'est pas une question de moyens, mais de discipline. Une PME peut même souvent être plus juste, parce que les enjeux y sont plus visibles et plus directement liés à l'activité.

La démarche en elle-même est simple et peut s'initier rapidement par un décryptage partagé des évolutions des métiers et des compétences. L'enjeu réside ensuite dans la régularité du suivi, pour s'assurer de l'exécution des actions engagées et procéder aux ajustements nécessaires.

Les PME disposent aussi d'un avantage clé : leur capacité à proposer des évolutions transverses et des mobilités internes, qui permettent à la fois de développer les compétences et de retenir les collaborateurs.

Le rôle du RH n'est pas de produire seul une vision, mais d'orchestrer cette intelligence collective et de transformer ces échanges en actions concrètes.

Irène Virapin

Tu remets en cause un réflexe très ancré : recruter pour accompagner la transformation.

Yassine Ghandi

Le recrutement est souvent perçu comme un levier rapide et visible pour accompagner la transformation. Il peut en effet faire partie de la réponse, mais il masque parfois une difficulté plus profonde à faire évoluer l'existant.

On pense transformer l'organisation en injectant de nouvelles compétences, alors que l'enjeu est souvent de faire évoluer le système en place : les pratiques, les modes de fonctionnement, les collectifs de travail.

Dans certains secteurs, comme le luxe par exemple, la valeur ne repose pas uniquement sur l'expertise technique. Elle tient aussi à la culture, à l'exigence, à la compréhension fine du client et des codes. Ces éléments ne

s'achètent pas réellement sur le marché : ils se construisent dans le temps, par l'expérience et le développement.

La transformation n'est donc pas seulement une question de spécialisation ou de profils "neufs". C'est avant tout une capacité des organisations à faire évoluer leurs ressources existantes et à développer leur plasticité.

Irène Virapin

Concrètement, si un DRH doit structurer sa démarche de prospective, par où commence-t-il ?

Yassine Ghandi

Comprendre le business en profondeur

Pas en surface. Dans ses tensions réelles, ses arbitrages économiques et ses transformations opérationnelles. Ce sont ces dynamiques concrètes — les inducteurs de transformation — qui permettent de poser une prospective pertinente et utile.

Distinguer deux niveaux de prospective

- Prospective quantitative : évolution des volumes, des effectifs, des métiers exposés ou critiques, besoins en compétences à court et moyen terme.
- Prospective qualitative : évolution des compétences elles-mêmes, capacités d'apprentissage et d'adaptation.

Dans les deux cas, la qualité de la donnée conditionne la pertinence des décisions.

Activer plusieurs leviers simultanément

Formation, mobilité interne, recrutement ciblé. Aucun de ces leviers ne fonctionne seul : c'est leur articulation qui permet d'agir efficacement.

Piloter dans le temps

La prospective n'est pas un livrable figé. C'est un processus qui se construit, s'ajuste et se pilote dans la durée.

Concrètement, ce que vous pouvez faire dès demain :

- Identifier les 5 inducteurs de transformation stratégiques
- En ateliers avec les métiers, repérer les métiers les plus impactés
- Définir les 5 compétences critiques transverses
- Tester des actions de montée en compétences sur un périmètre pilote

Irène Virapin

Il y a aussi une réalité très concrète : convaincre le comité de direction d'investir. Comment on fait ?

Yassine Ghandi

En changeant de langage.

Pour emporter l'adhésion d'un comité de direction, il ne suffit pas de parler de compétences : il faut expliciter leur impact direct sur la performance.

- Démontrer en quoi développer les compétences sécurise l'exécution de la stratégie
- S'appuyer sur des scénarios chiffrés et des comparaisons de coûts

Présentée ainsi, la prospective RH devient un levier d'arbitrage éclairé : elle permet d'investir au bon endroit, au bon moment, pour sécuriser la performance future.

Irène Virapin

Le strategic workforce planning a souvent échoué dans les entreprises. Pourquoi ?

Yassine Ghandi

Parce qu'on a voulu tout modéliser : trop de complexité, pas assez d'usage.

Une approche plus efficace consiste à revenir à l'essentiel :

- Identifier les inducteurs de transformation stratégiques
- Travailler sur une maille de métiers et de compétences transverses
- Prioriser les actions là où les enjeux sont les plus forts
- Mettre en œuvre et piloter dans la durée

Au fond, la question reste toujours la même : qu'est-ce qui crée réellement de la valeur pour la stratégie et la performance collective ?

Irène Virapin

Dernière question. Une conviction à retenir ?

Yassine Ghandi La prospective RH n'a de valeur que si elle permet d'agir.

Ce n'est pas une capacité à prévoir parfaitement, mais une capacité collective à comprendre, décider et s'ajuster en continu.

Irène Virapin & Yassine Ghandi

INTÉGRER LA FORMATION AUX BIAIS COGNITIFS COMME LEVIER OPÉRATIONNEL DE PRÉVENTION DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Les heuristiques sont des mécanismes simplifiés de traitement de l'information que nous utilisons inconsciemment en réponse à nos capacités limitées pour accomplir les multiples tâches auxquelles nous faisons face. Elles fonctionnent comme des raccourcis mentaux inconscients.



JEAN-FRANÇOIS ÉTIENNE
PHD EN MARKETING – UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE
EXPERT DES COMPORTEMENTS ASSOCIÉS AUX BIAIS COGNITIFS, DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES – HOMMES ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES
PROFESSEUR ASSOCIÉ À L'IAE PARIS-EST – ÉCOLE DE MANAGEMENT



DES HEURISTIQUES AUX BIAIS COGNITIFS

Si les heuristiques sont efficaces la plupart du temps, elles peuvent parfois conduire à des erreurs d'estimation, d'appréciation, d'interprétation, de raisonnement, voire de jugement que l'on qualifie de biais cognitifs. Ce faisant, la personne est convaincue en toute bonne foi, d'avoir suivi un cheminement logique et rationnel dans le traitement de l'information. Dans ce cadre, l'opération mentale généralement involontaire, inconsciente, automatique et systématique, caractéristique d'une heuristique, se traduit par une déviation de la pensée par rapport à la réalité ou aux faits objectivables. Les biais cognitifs constitueraient ainsi l'issue « erronée, incorrecte, déviante d'une heuristique » (Van Loon, 2018), dit autrement « le côté obscur d'heuristiques efficaces et nécessaires à nos performances cognitives » (Didierjean, 2022).

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DES BIAIS COGNITIFS

Quatre orientations théoriques convoquent les biais cognitifs comme objet de recherche, le terme ayant été conçu au début des années

1970 par Kahneman et Tversky dans le cadre du programme de recherche sur les heuristiques et les biais.

L'approche cognitivo-psychologique considère en substance que si les heuristiques fonctionnent très bien la plupart du temps, elles conduisent aussi parfois à des erreurs mentales, on parle également d'illusions mentales.

L'approche écologique soutient que la théorie des heuristiques et des biais cognitifs est une théorie pessimiste si celle-ci prédit que la cognition humaine fonctionne fondamentalement mal (Samuels, 2002) et qu'il est essentiel de considérer les biais cognitifs, non pas comme des anomalies ou des erreurs mentales, mais comme des ajustements de notre cognition à certaines conditions ou dans certaines situations.

L'approche évolutionniste attribue les biais cognitifs « à un décalage entre des heuristiques développées au cours de l'évolution » (Haselton et al., 2009) et les contextes et environnements que l'homme connaît aujourd'hui (Tooby et Cosmides, 2005).

L'approche neuroscientifique est la plus récente.

Selon Korteling et al. (2018), elle conjecture que les heuristiques et les biais cognitifs résultent d'un écart entre «les caractéristiques de conception initiales du cerveau, conçues pour la motricité et la survie biologique, et la nature des problèmes conceptuels ou analytiques auxquels nous faisons face aujourd'hui». Ces problèmes sont notamment sous-tendus par les mécanismes de raisonnement fondés sur la logique et les probabilités. Nous avons ainsi tendance à surestimer les probabilités faibles et à sous-estimer les probabilités fortes.

DES BIAIS COGNITIFS À LA SANTÉ MENTALE

Si l'ensemble de ces cadres théoriques portent en eux une part d'intelligibilité et de complémentarité, ils n'investissent pas les biais cognitifs comme facteur d'effets réellement indésirables pour la santé mentale des individus, que ce soit dans leur environnement personnel ou professionnel.

C'est la raison pour laquelle il nous paraît essentiel d'appréhender également la santé mentale, dont la santé mentale au travail, à l'aune des comportements relationnels induits par les biais cognitifs (la relation à soi, la relation aux autres et la relation intergroupe) et de saisir à quel point ils représentent une source de «souffrance» mentale ressentie ou vécue pour soi-même ou par autrui.

La traduction de cette souffrance peut se manifester selon différents états, allant d'un simple inconfort temporaire, un déplaisir passager, un désagrément épisodique ou un tourment intermittent jusqu'à une douleur soutenue, intense voire permanente. Parmi l'étendue faramineuse des possibles, nous pouvons par exemple éprouver de la souffrance en raison des effets d'un biais d'auto-handicap qui renforce une mésestimation de soi et entretient un déficit de confiance en soi, ou bien la provoquer chez autrui par le truchement de stéréotypes ou de préjugés.

SE FORMER POUR COMPRENDRE ET DÉCONSTRUIRE LES BIAIS COGNITIFS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Dans un contexte professionnel, il nous paraît donc primordial d'agir au premier chef dans une logique de prévention des causes humaines affectant la santé mentale au travail, en complémentarité des leviers d'actions organisationnels et réglementaires. Les comportements véhiculés par les biais cognitifs individuels et collectifs peuvent constituer à cet égard un facteur générateur de douleur mentale en boucles actives et rétroactives potentiellement sans fins.

Afin d'y remédier, la sensibilisation et la formation au mécanisme et aux effets des biais cognitifs apparaît comme un support opérationnel puissant afin de déconstruire des comportements préjudiciables à la santé mentale de chacun. En synergie avec d'autres outils de prévention, certaines Directions

Générales et Directions des Ressources Humaines commencent très progressivement à comprendre l'efficacité et la portée de ce levier d'action.

MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE D'UN PROGRAMME DE FORMATION SUR LES BIAIS COGNITIFS

L'opérationnalité d'un tel programme de formation repose sur un certain nombre de facteurs clés d'efficacité qu'il convient d'avoir clairement à l'esprit.

Clarté sur l'objet : opter pour une formation d'excellence sur les biais cognitifs comme levier d'action en faveur de la santé mentale au travail permet de dénouer les obstacles qui entravent les interactions humaines, l'affermissement des collectifs de travail, les dynamiques de coopération transversales, la variété des formes de socialisation, le discernement dans la gestion apaisée des conflits et des vulnérabilités.

Clarté sur la dynamique d'apprentissage : se garder de traiter les biais cognitifs selon une perspective culpabilisante ou psychologisante. Ce sont des pièges subtils à éviter, la ligne de crête est ténue. Il s'agit plutôt de révéler par le truchement d'expériences personnelles et factuelles, la prise de conscience d'un phénomène éminemment inconscient et d'en comprendre finement le mécanisme. L'appropriation des principaux biais cognitifs et la compréhension de leurs effets sur les comportements dans les contextes professionnels n'en sera que meilleure. Elle permettra de cheminer vers davantage de lucidité et de discernement dans la relation à soi-même et la relation aux autres.

Clarté quant aux terrains d'application : saisir la nécessité de concevoir des ateliers d'application centrés sur des cas réels vécus par les collaborateurs au sein de l'organisation. L'implication des participants qui en résulte constitue un catalyseur propice à la libération de la parole et un levier fort de nature à co-produire des pistes d'actions concrètes et opérationnelles. Par suite, nous préconisons aux DRH d'exploiter les travaux issus des groupes de travail en formation. Les diagnostics posés, les problématiques qui en découlent et l'initialisation de pistes de résolution tangibles constituent un matériau vivant incomparable pour activer des leviers d'action adaptés à l'organisation.

Au sein des ateliers d'application, les comportements induits par le biais d'essentialisme (fondement des stéréotypes et des préjugés), le biais pro-endogroupe, le biais de l'homogénéité de l'exogroupe et le biais de représentativité seront particulièrement convoqués pour qualifier les problématiques relationnelles qui se posent à l'échelle de l'organisation. Les difficultés à concevoir, organiser et maintenir la qualité, la fluidité et

l'efficacité des interactions entre la sphère marketing et les canaux de vente en est une illustration avec pour corollaire un déficit de performance commerciale.

Au sein des ateliers d'application, les comportements induits par le biais d'excès de confiance/sous-estimation de soi, l'effet de Dunning-Kruger, le biais d'auto-handicap, l'illusion du savoir, le biais de confirmation d'hypothèse et le biais de familiarité seront également convoqués pour appréhender leurs effets négatifs en matière de dynamique managériale. Ces comportements se traduisent en effet par du désengagement vs l'engagement, le sentiment d'injustice vs le sentiment d'équité, la distanciation du lien collectif vs le sentiment d'appartenance, la perte de sens et la résignation vs l'épanouissement au travail etc.

Clarté quant aux participants : prioriser les managers en poste ou en devenir ainsi que les pilotes de projets transverses. La fonction centrale d'accompagnement humain dévolue aux managers soutient la nécessité de tous les embarquer. La valeur d'exemple donnée par les dirigeants, à la fois sponsor et participants actifs, renforce le crédit accordé au traitement de la santé mentale au travail sous l'angle des biais cognitifs.

Proposer l'accès de ce type de programme de formation sur la base du volontariat représente une demi-mesure non recommandable pour deux raisons essentielles. Cela minore d'une part l'impératif des managers à se former aux comportements inhérents à toutes les formes d'interactions relationnelles et émotionnelles, aux comportements à privilégier vis-à-vis des équipes et ceux à éviter car empreints de biais cognitifs. Cela encourage d'autre part les stratégies d'évitement liées aux normes masculines. Sur ce dernier point je vous livre un chiffre éloquent exempt de biais de représentativité ! Les femmes manager représentent 80 % à 90% de l'effectif des formations sur les biais cognitifs que j'anime, bien au-delà de l'effectif moyen qu'elles représentent dans la majorité des organisations.

Si nous partons du principe peu contestable et de bon aloi que les collaborateurs sont parties prenantes de leur propre santé mentale au travail, il nous paraît judicieux de prévoir à leur intention des sessions de sensibilisation-formation aux biais cognitifs et la façon de les déjouer. La synchronisation d'un programme de formation conçu pour les managers et d'un apport destiné aux collaborateurs, favorisera, comme le souligne (Chopin, 2025), l'esprit de «co-responsabilité élargi» face à l'enjeu de la santé mentale au travail.

Clarté sur le format : des sessions de 10 à 14 stagiaires permettent d'assurer un travail de qualité. L'expérience montre que les formats d'un jour ½ à deux jours sont optimum pour les managers et les pilotes de projets transverses. Un coaching personnalisé peut être envisagé en

complément. Concernant les collaborateurs, les formats d'une demi-journée pour une simple sensibilisation ou d'une journée pour une sensibilisation plus poussée sont opérants.

Bibliographie

Chopin M.-V. (2025). Santé mentale au travail : un nouveau déterminant de la performance durable, Institut Sapiens, 19 p.

Didierjean A. (2022). Ces biais qui vous trompent... pour votre bien ! Cerveaux et psycho, n°149, p. 52-59

Haselton M. G., Bryant G. A., Wilke A., Frederick D. A., Galperi A., Frankenhuis W. E., et al. (2009). Adaptive rationality : an evolutionary perspective on cognitive bias. Soc. Cogn. Vol. 27, 733-762

Kahneman D. and Tversky A. (1974), Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases, Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, p. 1124-1131

Korteling J.E, Brouwer A-M, Toet A. (2018), A Neural Network Framework for Cognitive Bias, Frontiers in Psychology, Vol. 9, a.1561, 12 p.

Samuels R., Stich S., Bishop M. 2002, Ending the Rationality Wars : How to Make Disputes About Human Rationality Disappear». Common Sense, Reasoning and Rationality, New York : Oxford University Press, p. 236-268

Tooby J. and Cosmides L. (2005), Conceptual foundations of evolutionary psychology," in Handbook of Evolutionary Psychology, ed. D. M. Buss, p.5-67.

Van Loon, M. (2018), Biais cognitifs, l'Encyclopédie philosophique, <http://encyclophilo.fr/biais-cognitifs-a/>

Jean-François Étienne

AUTHENTICITÉ À L'ÉPREUVE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL: COMMENT LA TRANSFORMATION REDÉFINIT



Dans les organisations contemporaines, le changement prend souvent la forme d'ajustements rationnellement justifiés : un nouveau système d'évaluation destiné à rendre les arbitrages plus transparents, le déploiement d'un outil numérique visant à homogénéiser les pratiques, une redéfinition des rôles après une réduction d'effectifs, ou encore une révision des procédures managériales imposée par des contraintes budgétaires, réglementaires ou technologiques. Ces transformations sont généralement préparées avec soin, présentées avec méthode et conduites au nom d'objectifs jugés légitimes.



MARIE-VICTOIRE CHOPIN

DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET EN SCIENCES
DU LANGAGE, MBA – APHP.SORBONNE
UNIVERSITÉ, ÉCOLE DES PONTS BUSINESS
SCHOOL



C'est pourtant dans ces contextes, où la logique du changement paraît pouvoir être exposée de manière cohérente, que se manifestent des déplacements plus difficiles à qualifier. Les échanges deviennent plus prudents, les objections portent moins sur la pertinence stratégique du projet que sur son climat, sa tonalité ou la manière dont il est conduit. Des collaborateurs jusque-là engagés marquent une réserve nouvelle. Des dirigeants auparavant perçus comme proches, constants et lisibles sont décrits autrement, parfois comme plus distants, plus abstraits, ou moins fidèles à ce qu'ils incarnaient.

Les modèles classiques du changement insistent, à juste titre, sur l'alignement stratégique, la qualité du diagnostic, la cohérence du pilotage et l'effort de communication. Ils éclairent les conditions de réussite d'une transformation, mais rendent plus imparfaitement compte de ce qui se joue lorsque le changement affecte la manière dont les acteurs interprètent ceux qui l'incarnent, et lorsque les dirigeants eux-mêmes ont le sentiment de s'éloigner de la version d'eux-mêmes qu'ils tenaient pour juste.

L'analyse proposée ici montre que le changement n'agit pas seulement sur les structures et les processus. Il affecte aussi les attentes relationnelles et morales construites au fil du temps entre les individus, leurs dirigeants et l'organisation. Dans certaines configurations, il modifie ainsi les conditions dans lesquelles

l'authenticité d'un dirigeant est perçue et reconnue. Il affecte moins sa personne que le cadre à partir duquel ses actes sont interprétés, tout en l'exposant à une tension entre plusieurs exigences concurrentes : fidélité à ses valeurs, conformité à de nouvelles normes, maintien du lien avec les équipes et continuité d'une trajectoire managériale intelligible. C'est dans cet écart, souvent peu formulé, que peut naître le sentiment de ne plus pouvoir se vivre tout à fait comme soi-même en conduisant le changement.

QUAND LE CHANGEMENT RECONFIGURE L'AUTORITÉ

Définir les organisations comme des systèmes de coordination, d'allocation de ressources et de production de décisions ne suffit pas à en épuiser la réalité. Elles constituent aussi des espaces dans lesquels l'incertitude est encadrée et où se forment des repères relativement stables quant à la place que chacun occupe, à la valeur qui lui est reconnue et aux perspectives qui lui sont ouvertes. Lorsqu'un salarié entre dans une organisation, il n'évalue pas seulement un poste, une rémunération ou des objectifs. Il apprend aussi comment les décisions y sont prises, quels comportements y sont reconnus, quelle marge d'initiative y est tolérée et comment l'autorité s'y exerce. Cette familiarité avec le fonctionnement institutionnel fait naître des attentes quant au degré d'arbitraire du pouvoir,

à la lisibilité des critères d'évaluation et à la fiabilité de ceux qui occupent des positions d'autorité.

C'est dans cette perspective que la théorie de l'attachement (1) peut constituer un appui heuristique, à condition d'en faire un usage rigoureux et limité. Il ne s'agit ni d'assimiler l'organisation à une famille, ni de ramener les relations professionnelles à la répétition de schèmes infantiles. L'hypothèse est plus mesurée : les dispositions liées à l'attachement continuent de se remanier au cours de la vie, et les environnements de travail peuvent en réactiver certaines dimensions. Par les règles qu'il institue, les hiérarchies qu'il organise et les degrés de prévisibilité ou d'imprévisibilité qu'il produit, le système organisationnel contribue ainsi à façonner l'expérience de la sécurité, de l'exposition ou de la méfiance. Selon les trajectoires individuelles et les contextes institutionnels, certains rechercheront davantage de stabilité et de lisibilité, tandis que d'autres seront plus attentifs aux signes d'arbitraire ou de retrait. Les relations professionnelles ne se confondent pas avec les relations interpersonnelles, mais elles peuvent en réactiver certaines traces. Dans cette mesure, le leadership peut, dans certaines configurations, jouer un rôle important dans la production ou l'altération de cette prévisibilité.

Les dirigeants peuvent alors devenir des points de référence à partir desquels l'incertitude est interprétée et traversée. Une telle fonction n'a rien de systématique. Elle dépend de la durée des interactions, de la perception d'équité, de la visibilité du leadership et, plus largement, de la culture de l'organisation. Dans les environnements marqués par une forte mobilité, par des relations d'emploi brèves ou par une normativité très compétitive, ces attentes relationnelles demeurent souvent limitées. Elles tendent, en revanche, à se renforcer dans les organisations qui valorisent la continuité, la socialisation interne, la réciprocité des engagements et la construction d'une identité collective.

C'est précisément ce cadre de prévisibilité que le changement peut mettre à l'épreuve. Un exemple pourrait illustrer ce propos. Dans une entreprise industrielle de taille intermédiaire, la direction met en place un nouveau système d'évaluation de la performance afin de renforcer l'objectivité des décisions et la comparabilité entre équipes. Le dispositif est cohérent, outillé et accompagné d'une communication sérieuse. Quelques mois plus tard, les indicateurs d'engagement reculent pourtant. Ce qui déstabilise les salariés tient au fait que les critères à partir desquels leur travail était apprécié leur paraissent désormais plus lointains, moins discutables et moins situés. Ils ont le sentiment de ne plus savoir aussi clairement comment leur contribution sera interprétée, ni quelle place restera accordée à l'appréciation circonstanciée de leur activité. Ce qui se trouve alors atteint n'est pas seulement l'acceptabilité du dispositif, mais la

prévisibilité même de la relation d'autorité telle qu'elle était jusque-là vécue.

Dans ce type de configuration, le changement déplace les repères à partir desquels les acteurs anticipent la manière dont ils seront jugés, reconnus et situés dans l'organisation. Une difficulté supplémentaire apparaît alors lorsque le dirigeant ne s'interroge plus seulement sur la manière de conduire le changement, mais sur ce qu'il lui est encore possible de dire sans fragiliser sa légitimité. Dans les dispositifs de réflexion managériale, plusieurs responsables disent ainsi leur difficulté à formuler un diagnostic sombre, à nommer les pertes, les insuffisances ou la nécessité d'un assainissement, alors même qu'ils jugent cette lucidité nécessaire à la capacité d'adaptation de l'entreprise. Pourtant, au moment de devoir assumer la transformation, ils ont le sentiment de ne plus pouvoir demeurer pleinement eux-mêmes, parce que l'image qu'ils conservent de leur propre posture ne coïncide plus avec celle que le collectif leur renvoie.

Le problème tient alors autant au contenu du message qu'au statut de celui qui le porte et au cadre dans lequel sa parole est interprétée. L'authenticité apparaît comme un jugement attribué par ceux qui écoutent, et non comme une qualité dont le leader disposerait en propre. Le dirigeant peut ainsi se voir reprocher de dire aujourd'hui autre chose qu'hier, comme si cette inflexion suffisait à disqualifier rétrospectivement ce qu'il avait défendu auparavant. L'enjeu n'est donc pas seulement de dire vrai, mais de maintenir une continuité intelligible dans l'action, afin qu'une inflexion n'apparaisse pas d'emblée comme un reniement.

Ce qui se trouve alors atteint ne relève pas seulement de la charge politique de la transformation. C'est aussi l'identité à partir de laquelle ces dirigeants se vivaient comme légitimes qui se trouve requalifiée par autrui. Le changement apparaît ainsi comme une épreuve de la relation d'autorité elle-même : il affecte à la fois les repères par lesquels les salariés interprètent le pouvoir et les conditions dans lesquelles les dirigeants peuvent encore se reconnaître dans le rôle qu'ils exercent.

L'AUTHENTICITÉ EN CONTEXTE DE CHANGEMENT

L'authenticité a pris, dans les travaux consacrés au leadership, une place considérable, au prix d'un certain flou conceptuel. Selon les usages, le terme renvoie à la sincérité, à l'alignement, à la transparence, à la fidélité à soi ou à une forme de vérité personnelle. Cette polysémie explique en partie son succès, mais elle en limite aussi la portée analytique. Une clarification importante consiste à la concevoir comme un processus de congruence entre plusieurs dimensions, qui engage simultanément le rapport à soi, le rapport à autrui et l'inscription dans des normes sociales jugées pertinentes (2).

Dans cette perspective, l'authenticité articule plusieurs exigences : la cohérence entre valeurs et comportements, la conformité à des normes reconnues comme légitimes, la connexion aux autres et au contexte, et la continuité dans le temps. Cette dernière dimension est décisive. Elle conduit à penser l'authenticité comme la capacité à maintenir une forme d'intelligibilité de soi dans des contextes changeants. L'intérêt d'une telle approche est de montrer que l'authenticité n'exclut pas l'évolution ; elle désigne plutôt la possibilité de préserver, dans le changement même, une congruence entre plusieurs exigences qui ne coïncident pas toujours spontanément.

Dans l'espace organisationnel, cette congruence fonctionne comme un signal de fiabilité. Les collaborateurs n'observent pas seulement des comportements ; ils élaborent à partir d'eux des anticipations sur la manière dont un dirigeant arbitrera sous contrainte, répondra à un désaccord ou assumera une décision impopulaire. L'authenticité devient ainsi un repère implicite pour juger de ce que fera un responsable lorsqu'il sera confronté à des tensions. Lorsqu'elle est perçue de manière durable, elle nourrit la confiance et l'engagement.

Encore faut-il rappeler que l'authenticité perçue ne procède pas du seul leader. Elle se construit aussi dans le regard de ceux qui l'observent. En ce sens, elle ne peut être comprise comme un simple attribut personnel ; elle relève également d'un jugement situé, formé dans un contexte donné à partir d'attentes particulières. L'authenticité apparaît ainsi moins comme une propriété immédiatement lisible que comme une qualité activement construite, à partir des besoins, des attentes et des finalités de ceux qui l'évaluent (3). En période de stabilité, les salariés privilégient souvent des repères de cohérence, d'appartenance et de continuité. Dans ce cadre, la proximité, la régularité ou l'attention portée aux singularités peuvent renforcer la perception d'authenticité.

La situation évolue lorsque l'organisation entre dans une phase de transformation. Les attentes se déplacent, tandis que les préoccupations relatives à la sécurité, au contrôle, à la préservation de sa place ou à la lisibilité des critères prennent davantage de poids. Un même comportement managérial peut alors être interprété autrement. Un cadrage plus serré, auparavant lu comme l'expression d'une exigence professionnelle, peut devenir le signe d'un éloignement. Une décision de rationalisation peut être jugée nécessaire dans un contexte, puis apparaître ailleurs comme l'indice d'une déloyauté. Cela signifie que les critères à partir desquels l'authenticité du leader est évaluée se sont déplacés.

Dans certaines situations, ce déplacement atteint aussi la manière dont le dirigeant se perçoit lui-même. Lorsque plusieurs dimensions de la congruence cessent de coïncider, certains responsables disent ne plus se sentir pleinement

authentiques en conduisant le changement. Il s'agit alors d'un désajustement entre plusieurs exigences jusque-là compatibles : rester cohérent avec ses valeurs, se conformer à de nouvelles normes, préserver la relation avec les équipes et maintenir la continuité d'une manière de diriger intelligible.

L'intérêt du modèle tient précisément à ce qu'il permet de lire cette expérience non comme une défaillance personnelle, mais comme l'effet d'une tension entre plusieurs registres de congruence. Un dirigeant peut adhérer à la finalité d'une transformation tout en ayant le sentiment que les formes concrètes de sa mise en œuvre l'éloignent de la relation qu'il entretenait avec ses équipes ou de la manière dont il exerçait jusque-là son rôle.

Un exemple permet d'en préciser la portée. Dans une administration territoriale, un responsable doit mettre en œuvre une réorganisation qui centralise certaines décisions et réduit les marges d'ajustement locales. Il en comprend la logique et n'en conteste pas le principe. Pourtant, au moment de l'expliquer à ses équipes, il dit avoir le sentiment de parler dans une langue qui n'est plus tout à fait la sienne. Ce qui apparaît ici n'est pas un désaccord de fond avec la réforme, mais une rupture plus discrète dans la continuité de soi : le dirigeant ne se reconnaît plus pleinement dans la position que le changement l'oblige à occuper.

Les travaux consacrés au changement organisationnel confirment, de manière convergente, que la perception d'un leadership authentique agit sur la confiance accordée au dirigeant, sur les émotions éprouvées par les collaborateurs (4) et sur la manière dont une transformation est reçue et interprétée (5). Ces résultats apportent un appui empirique solide à l'idée que, dans les périodes de transformation, l'authenticité perçue devient un principe de lecture de la situation.

Un tel constat appelle toutefois une interprétation prudente. Il désigne plus sobrement une tension structurelle, propre à certaines séquences de transformation, entre l'adaptation exigée par l'organisation et la possibilité, pour ceux qui la conduisent, de se reconnaître dans leur propre rôle.

DISTANCE PSYCHOLOGIQUE ET JUGEMENT DU LEADERSHIP

Le changement transforme la manière dont les décisions sont perçues. La théorie des niveaux de représentation permet ici de préciser un mécanisme important : lorsque la distance psychologique augmente, qu'elle soit temporelle, sociale, spatiale ou liée à l'incertitude, les acteurs raisonnent à un niveau plus abstrait (6). Leur attention se porte alors moins sur les effets immédiats des décisions que sur les intentions qu'elles semblent traduire, sur les principes qu'elles engagent et sur la conception du pouvoir qu'elles manifestent.

Or le changement organisationnel produit fréquemment un tel effet de distance. Il projette les décisions vers un horizon plus lointain, les formule dans un langage plus englobant, éloigne les centres d'arbitrage des lieux d'exécution et introduit parfois des intermédiaires ou des acteurs extérieurs. À mesure que cette distance s'accroît, les décisions cessent d'être seulement évaluées à partir de leur utilité pratique ; elles sont davantage lues comme des signes. Le jugement porté sur les dirigeants se déplace alors de la compétence vers l'intention, de l'efficacité vers la légitimité, et de la proximité vers la fidélité à un certain esprit de l'organisation.

C'est dans ce contexte que l'authenticité perçue prend une importance particulière. Dès lors qu'elle relève d'un jugement situé, elle devient sensible aux déplacements du cadre interprétatif. Un dirigeant peut demeurer cohérent avec ses objectifs et néanmoins être perçu autrement, parce que ses décisions sont désormais lues à une autre échelle et à partir d'autres attentes.

Ce déplacement engage aussi ce que l'on peut appeler le contrat moral de l'organisation. Au-delà des obligations formelles, celui-ci renvoie à des attentes implicites sur la manière dont l'autorité s'exerce, dont les décisions se justifient et dont les conséquences humaines sont prises en compte. Une mesure peut ainsi être techniquement cohérente et objectivement compréhensible, tout en apparaissant comme contraire à une manière jugée légitime d'exercer le pouvoir. Le changement prend alors la forme d'un désajustement moral autant que d'une réorganisation fonctionnelle.

Un exemple permet d'en préciser la logique. Dans une entreprise multisite, la direction décide de centraliser une partie des arbitrages de gestion afin d'harmoniser les pratiques et de réduire les écarts entre établissements. La réforme est cohérente, les objectifs sont clairs, les gains attendus bien identifiés. Pourtant, après quelques mois, les responsables de terrain expriment une réserve croissante. Ils soulignent que les décisions leur paraissent désormais plus lointaines, plus abstraites et moins reliées aux situations concrètes qu'ils ont à traiter. Ils disent plus difficilement comprendre sur quelle base un cas particulier pourra encore être entendu, ou comment faire reconnaître une contrainte locale. Ce qui se trouve ici atteint n'est pas seulement l'adhésion au dispositif, mais le sentiment que l'autorité reste exercée selon des formes lisibles et recevables.

Ce type de situation montre que la conduite du changement implique de maîtriser, autant que possible, la distance psychologique que la transformation introduit. Car à mesure que cette distance augmente, les décisions sont moins jugées pour leurs seuls effets que pour la signification morale et politique qui leur est attribuée. Une réforme peut ainsi demeurer techniquement solide tout en devenant, dans sa réception, plus fragile.

TRANSFORMATION ET LÉGITIMITÉ DU DIRIGEANT

Le changement reconfigure les attentes à partir desquelles les salariés interprètent l'organisation, jugent l'exercice de l'autorité et évaluent ceux qui l'incarnent. Une telle lecture permet d'éviter deux contresens : réduire les difficultés du changement à de simples résistances irrationnelles, ou n'y voir qu'une expérience purement subjective. Ce qui compte, dans bien des cas, est l'écart entre des repères construits dans la durée et l'expérience présente de l'organisation. Une transformation limitée peut ainsi produire un fort effet de rupture si elle altère des attentes relationnelles très investies, tandis qu'une réforme plus ample peut être mieux acceptée lorsqu'elle s'inscrit dans une continuité intelligible des principes, des relations et des formes de légitimité.

Pour les managers, la première exigence consiste à identifier la nature exacte de la tension qu'ils rencontrent. Celle-ci peut relever de la cohérence, lorsque la décision à porter semble contredire des convictions auparavant rendues visibles ; de la continuité, lorsque le changement est accepté dans son principe mais difficile à incarner sans sentiment de déplacement de soi ; ou du registre relationnel, lorsque ce qui fait difficulté tient à la transformation du lien avec les équipes. Une telle distinction évite de rabattre sous le terme général d'inauthenticité des expériences hétérogènes qui ne relèvent ni des mêmes causes, ni des mêmes réponses. Elle permet aussi d'ajuster plus finement l'action managériale : on ne traite pas de la même manière un conflit de convictions, une rupture de continuité ou une dégradation du lien de confiance.

La deuxième exigence consiste à distinguer l'explication de la justification. Les managers savent généralement exposer les contraintes qui encadrent une décision ; ils sont moins préparés à assumer, dans un langage intelligible, la part d'arbitrage qui leur revient. Or la réception d'une transformation dépend largement de la manière dont sont articulés nécessité, choix et responsabilité. Nommer les contraintes est indispensable. S'y retrancher entièrement affaiblit la perception de responsabilité attachée à la fonction. À l'inverse, assumer la décision sans expliciter ce qui l'encadre alimente un sentiment d'arbitraire. Le point d'équilibre consiste à rendre visibles les déterminants de l'action sans dissoudre, dans leur seule énumération, la part proprement décisionnelle du rôle managérial.

Une troisième exigence tient au travail de continuité narrative. Dans les périodes de transformation, les équipes n'attendent pas une invariance complète ; elles cherchent surtout à comprendre ce qui demeure, ce qui change, et selon quelle logique le passage de l'un à l'autre reste compatible avec l'histoire de l'organisation comme avec celle de ceux qui la dirigent. Cette continuité relève d'une condition

de lisibilité institutionnelle. Lorsqu'elle fait défaut, le changement tend plus facilement à être lu comme une rupture de position, voire comme un désaveu des repères antérieurs. Pour un manager, cela suppose de pouvoir nommer non seulement l'objectif de la réforme, mais aussi ce qui continue d'orienter son action : critères de décision, conception du travail, manière d'exercer l'autorité, engagements qu'il entend préserver.

Cette question se joue dans la durée de la mise en œuvre. Ce sont les arbitrages intermédiaires, le traitement des cas particuliers, la manière de répondre aux objections, d'ajuster le dispositif et de reconnaître les effets non prévus qui façonnent progressivement le jugement porté sur le leadership. La congruence se vérifie dans le temps. Un manager engagé dans une transformation doit donc prêter attention aux micro-séquences à travers lesquelles son rôle est relu : ce qu'il fait des exceptions, la manière dont il traite les situations limites, ce qu'il accepte de réviser, et ce qu'il refuse de sacrifier. C'est souvent à ce niveau, plus qu'au niveau du discours général, que se joue la perception de sa fiabilité.

Il importe enfin de traiter avec sérieux la formulation du trouble par les managers. Celle-ci peut signaler, de manière sobre, une tension entre plusieurs registres de légitimité. L'organisation a intérêt à traiter cette difficulté comme un problème de rôle, de cadrage et d'arbitrage, plutôt que comme une fragilité individuelle. Cela suppose de ménager des espaces où les responsables puissent travailler les contradictions de leur position avant qu'elles ne se traduisent par une parole désincarnée, un retrait relationnel ou des promesses implicites qu'ils ne pourront pas tenir.

Les implications pour les fonctions RH se situent à une autre échelle. Elles participent aussi à la construction des conditions de légitimité à partir desquelles le changement pourra être reçu. Cela suppose d'abord un travail d'objectivation du cadre implicite dans lequel la transformation vient s'inscrire : quelles attentes non écrites structurent aujourd'hui le rapport à l'autorité, à l'évaluation, à la reconnaissance et à la justice des décisions ? Quels repères risquent d'être déplacés par le projet ? Où se situent les zones de sensibilité les plus fortes ? Sans ce diagnostic, la réforme peut être techniquement bien dessinée et socialement mal calibrée.

Les RH ont ensuite une responsabilité directe dans l'architecture de mise en œuvre. Sur des terrains comme l'évaluation, la mobilité, la réorganisation des rôles ou la redéfinition des critères de reconnaissance, les effets d'un changement dépendent au moins autant de sa configuration concrète que de son principe. La progressivité des déploiements, la possibilité de retours d'expérience, l'existence de marges d'ajustement, la clarté des critères et le traitement visible des exceptions participent de la légitimité même de la transformation. En

effet, ils influent sur la manière dont le pouvoir apparaît à ceux qui auront à en vivre les conséquences.

Le soutien aux managers intermédiaires constitue un troisième axe décisif. Ceux-ci se trouvent presque toujours en première ligne sans avoir pris part à tous les arbitrages structurants, tout en en assumant les effets relationnels, symboliques et parfois moraux. Les RH doivent leur fournir des ressources de discernement : espaces de préparation, travail sur les tensions de rôle, clarification de ce qui peut être adapté et de ce qui ne le peut pas, mise au jour des promesses implicites à ne pas laisser se former.

Les RH ont également un rôle dans la production de confiance procédurale. Dans les périodes de transformation, la confiance dépend de la constance des critères, de la qualité des procédures, de la manière dont les décisions sont expliquées et de la façon dont les cas particuliers sont traités. En ce sens, les RH participent à rendre le pouvoir lisible. Elles ont donc intérêt à surveiller l'effet que les dispositifs produisent sur la perception d'équité, sur la compréhension des arbitrages et sur la possibilité, pour les acteurs, de se reconnaître dans l'ordre nouveau qui se met en place.

Enfin, elles ont une responsabilité de mémoire. Une organisation n'entre jamais dans une réforme à partir de rien. Les annonces tenues ou non tenues, les précédentes réorganisations, les promesses honorées ou démenties pèsent sur la manière dont toute nouvelle transformation sera interprétée. Une fonction RH solide devrait donc être en mesure d'identifier les précédents qui structurent la réception d'une réforme, les points de fragilité accumulés et les mots qui, dans un contexte donné, réactivent plus qu'ils n'éclairent.

Une telle lecture appelle toutefois une réserve. Elle ne conduit ni à psychologiser à l'excès les dynamiques organisationnelles, ni à négliger le poids des intérêts, des rapports de pouvoir, des contraintes économiques ou des désaccords sur le travail bien fait. Elle met simplement en lumière le rôle que jouent la confiance, la cohérence perçue, la qualité de la relation et le sentiment de justice dans la manière dont une transformation est reçue.

CONCLUSION

Le changement organisationnel agit non seulement sur les structures, les outils et les procédures, mais aussi sur les repères à partir desquels les individus interprètent leur environnement, jugent l'exercice de l'autorité et évaluent ceux qui l'incarnent. Dans certaines configurations, il modifie ainsi les conditions dans lesquelles le leadership est perçu et peut conduire des dirigeants à éprouver un décalage entre ce qu'ils font, ce qu'ils doivent assumer et l'idée qu'ils se faisaient jusque-là de leur rôle. Une telle lecture permet de mieux saisir la

manière dont une transformation reconfigure des attentes relationnelles, des cadres d'interprétation et des formes de légitimité.

Cette approche s'inscrit dans le prolongement des modèles stratégiques, des analyses économiques et des lectures politiques du changement. Elle rappelle que la réception d'une réforme dépend de sa cohérence, de ses effets concrets et de la manière dont elle prend place dans une histoire organisationnelle, dans des relations de travail et dans un cadre de légitimité. Pour les dirigeants comme pour les fonctions RH, l'enjeu consiste alors à conduire la transformation en maintenant des conditions de lisibilité, de continuité et de responsabilité suffisamment solides pour que l'autorité demeure recevable dans la durée.

Références bibliographiques :

(1) Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books.

(2) Dammann, O., Friederichs, K. M., Lebedinski, S., & Liesenfeld, K. M. (2021). The essence of authenticity. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 629654.

(3) Beverland, M. B., & Farrelly, F. J. (2010). The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 838–856.

(4) Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.

(5) Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187.

(6) Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.

Maria-Victoire Chopin



LES MANAGERS CONFRONTÉS AUX ÉVÉNEMENTS DE VIE DIFFICILES DE LEURS COLLABORATEURS



Faire des collaborateurs des apprenants permanents n'est pas un luxe : c'est le rôle des RH – créer les conditions, donner les moyens, et nourrir une culture qui rend l'entreprise agile et innovante.



YVAN BAREL

ENSEIGNANT-CHERCHEUR, NANTES UNIVERSITÉ



LOÏCK LAMY

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION ET DU MANAGEMENT, UNIVERSITÉ DE RENNES

“Les problèmes personnels doivent rester à la porte de l'entreprise”. Ce mythe de la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle est entretenu par nombre d'entreprises pour des raisons économiques, idéologiques, ou par manque de modèles. Pourtant, les problèmes personnels s'invitent dans la vie professionnelle et affectent parfois sévèrement les capacités de travail des salariés concernés. Les managers de proximité sont en première ligne. La question qui se pose est de savoir quelle posture ils peuvent adopter face aux événements de vie difficiles de leurs collaborateurs, événements qui tendent à se multiplier...

MONTÉE DES ÉVÉNEMENTS DE VIE DIFFICILES ET TENSIONS DÉCISIONNELLES

Des bouleversements sociaux inédits accentuent les contraintes de vie personnelle des actifs français. On constate, notamment, une augmentation des situations d'aidants en partie liée au vieillissement de la population, une augmentation de la survenue de maladies chroniques telles que le cancer, mais aussi un niveau toujours élevé de séparations conjugales qui génère plus de monoparentalité. Chaque situation humaine étant particulière, il n'est guère envisageable de proposer une recette managériale par type de problèmes. Notre récente recherche doctorale menée au sein d'une grande entreprise à missions de service public [1] met en exergue la nécessité pour le manager de proximité de gérer trois tensions décisionnelles auxquelles il se confronte :

une “tension de l'investissement” qui peut aller d'un laisser-faire jusqu'à une prise en charge totale du problème du collaborateur ;

une “tension de la distance relationnelle” qui oscille entre distance hiérarchique artificielle et forte proximité affective ;

une “tension de l'équité” qui va de la stricte égalité de traitement de tous jusqu'à la prise en compte de la singularité du salarié.

Ces tensions décisionnelles n'ont rien de pathologique. Elles sont au cœur des liens qui relient un manager à ses collaborateurs. Tout l'art du management consiste ainsi à trouver le bon dosage entre les deux extrémités de chacune des trois tensions, avec cette idée aristotélicienne que la médiété est un sommet. Il ressort de notre recherche quatre profils-types dans la façon d'opérer ces dosages : l'“indifférent”, le “super-héros”, le “bon-père de famille” et le “facilitateur” [1]. Attaché à une séparation étanche entre le “pro” et le “perso”, l'“indifférent” privilégie le laisser-faire. Il préfère se limiter à sa fonction technique de coordination et de contrôle, et applique une stricte égalité de traitement, au risque de voir le salarié basculer dans l'absentéisme, voire la désinsertion. Le “super-héros” a tendance à prendre en charge la situation du salarié en restant seul dans la confiance. Il choisit l'exception individuelle, au risque de voir émerger des conflits entre collègues. Le “bon-père de famille” se surinvestit aussi, mais bascule cette fois dans l'intrusion. Il tend, entre autres, à soutirer et/ou à divulguer des informations personnelles du salarié sans son



consentement. Seul le "facilitateur" incarne le bon équilibre. Il s'évertue à comprendre la façon dont le salarié vit la situation, à recueillir son consentement (sauf danger grave et imminent) et à insuffler un esprit d'attention mutuelle au sein de l'équipe. Il protège le salarié, l'équipe, tout en se protégeant lui-même !

DES CULTURES FAVORABLES AU SYNDROME DU SAUVEUR

La part occupée par chacun de ces quatre profils varie selon les contextes. Les "super-héros" et "bons pères de famille" semblent surreprésentés dans les organisations dont la culture n'est pas celle de la rentabilité immédiate. Au sein de la grande entreprise à missions de service public de notre recherche doctorale, nous avons ainsi observé des pratiques managériales symptomatiques du syndrome du sauveur : héberger chez soi un salarié en précarité sociale ; se rendre au domicile d'un salarié absent sans qu'il y ait de danger imminent ; tenter de soutenir à tout prix, et seul, un salarié dépendant à l'alcool ; mettre en place des ajustements de conditions de travail conséquents sans prévenir le médecin du travail, etc.

Nous avons également observé une forte présence des "super-héros" et des "bons pères de famille" chez un bailleur social [2]. Soulignant leur attachement à aider les personnes à faible revenu à trouver un logement, les managers de proximité considèrent logique l'adoption d'une attitude de protection à l'égard de leur équipe : "On ne peut pas faire du social pour les locataires, et laisser nos collaborateurs se débrouiller avec leurs problèmes". S'il est louable d'être dans le soutien, le syndrome du sauveur est là encore très présent, à l'image de cette manager confessant passer une heure par jour à écouter les déboires en tout genre de l'une de ses collaboratrices. Bien que trouvant cette écoute chronophage et fatigante, elle considère que "ça fait partie de [s]a mission". Pourtant, elle n'est ni psychologue, ni assistante sociale. En s'appuyant sur les trois tensions précédemment évoquées, on peut détecter dans son management un excès d'investissement (tension 1), de proximité affective (tension 2) et de singularité (tension 3).

LE MANAGEMENT DES PROBLÈMES PERSONNELS EMPÊCHÉ PAR UNE CULTURE DE DOMINATION

Dans le secteur privé, ces profils de "super-héros" et de "bons pères de famille" sont largement moins présents, voire totalement absents lorsque la culture dominante valorise le rapport de force, le surmenage, la résistance au stress, et tourne en ridicule toute attitude de profonde attention aux autres. C'est par exemple le cas dans cet hypermarché où un employé à temps partiel, divorcé, fulmine d'être contraint de travailler le mercredi qui correspond au seul jour durant lequel il a la

possibilité de voir son enfant [2]. Peu loquace, peu souriant, peu flexible, il est surnommé "le boulet" par son chef de rayon au profil "indifférent". Lorsque qu'un nouveau manager, au profil "facilitateur", prend en main le rayon et permet à cet employé de ne plus travailler le mercredi, une transformation radicale s'opère : ressentant un immense sentiment de gratitude, "le boulet" devient un employé modèle, fiable et dévoué. Mais deux ans plus tard, nouveau changement de manager et... de management. Pour marquer son autorité, le chef de rayon fraîchement arrivé impose à l'employé en question de travailler à nouveau le mercredi : "Avec moi, pas de passe-droits". Manifestement, ce manager n'a pas trouvé le bon équilibre sur la tension de l'équité, en opérant le choix extrême de l'égalité de traitement. La peur d'ouvrir une boîte de Pandore explique souvent cette perspective de déni des singularités. Toujours étonnant d'entendre des managers discourir sur la capacité d'adaptation, tout en refusant de s'adapter aux besoins des autres. L'ancien "boulet" devenu modèle redevient "boulet", avant de quitter l'entreprise quelques mois plus tard...

Cet exemple montre l'efficiences et l'efficacité du levier "aménagement du temps de travail" pour répondre aux contraintes personnelles des collaborateurs. L'obstacle à son usage n'est ni organisationnel ni financier, il est culturel. Dans une culture du rapport de force, la souplesse est assimilée à du laxisme, l'écoute à de la faiblesse. Un tel contexte, que Dejours [3] qualifie de "cynisme viril", influence les profils-types privilégiés par les managers. En phase avec l'esprit de compétition et de dénigrement des fragilités, les "indifférents" sont omniprésents, au contraire des "super héros" et des "bons pères de famille" qui n'ont guère droit de cité. Quant aux "facilitateurs", malgré la justesse de leur posture, ils ont bien du mal à trouver leur place. Généralement étiquetés comme "trop gentils" ou "sensibles", ces managers "facilitateurs" sont freinés dans les processus d'avancement et se retrouvent confrontés à un dilemme : partir ou adopter une posture managériale moins empathique. Il est ainsi permis de penser que certains "indifférents" ne sont autres que des anciens "facilitateurs" déçus, lassés, épuisés, tant il est difficile de vivre sur la durée en déviance avec un système.

Il en résulte une exigence RH : protéger les managers "facilitateurs" !

1. Loïck LAMY, "La GRH à l'épreuve des événements de vie personnelle difficiles : comment le manager de proximité peut-il contribuer à l'accompagnement des salariés ?", dir. Professeurs D.P. Martin et A. Joyeau, nov. 2025.
2. Yvan BAREL, Manager les relations de travail, Afnor éditions, 2019.
3. Christophe DEJOURS, Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Le Seuil, 2009.

Yvan Barel & Loïck Lamy



RÉINVENTER LA PLACE DU CORPS DANS NOS ORGANISATIONS

Contrairement à ce que l'on croit, les idées les plus géniales, les dynamiques d'équipe les plus inspirantes, les processus les plus transformateurs, ne sont pas créés par la pensée seule. Notre corps y participe toujours, il en est même souvent à l'origine.

EVE BERGER

COACH DE DIRIGEANTS - FONDATRICE DE VIA CORPO



Notre corps est en effet un incroyable concentré de forces et de signaux qui nous permettent de communiquer, décider et agir de manière puissante, fluide et adaptée. Un réservoir d'intelligence individuelle et de créativité collective hélas totalement sous-employé dans le monde du travail, où le corps reste considéré, dans la plupart des cas, comme un simple outil qui doit rester solide, performant, silencieux.

Pouvons-nous inverser cette tendance et lui rendre, de manière consciente et assumée, toute sa place dans la vie d'une organisation ? Comment les dirigeants et leurs collaborateurs peuvent-ils faire de l'intelligence du corps un véritable co-pilote pour mieux relever les défis de plus en plus complexes qu'ils rencontrent ?

L'URGENCE DE RÉINTÉGRER LE CORPS DANS L'ÉQUATION

La psychologie moderne, puis les neurosciences, l'ont amplement démontré : nos corps sont les premiers vecteurs de la construction de notre rapport à nous-mêmes et au monde, et ils

continuent de l'être à l'âge adulte. Des recherches plus récentes sur le système fascial, aujourd'hui considéré comme le plus grand organe sensoriel de l'organisme, nous font mieux comprendre comment, au cœur de notre intériorité corporelle, ce système nous soutient, nous transmet la conscience de nos états internes et nous aide à réagir aux situations, à nous orienter vers une solution, à nous mettre en mouvement vers un projet.

Ainsi, à chaque instant, notre corps perçoit comme une antenne ce qui se passe en nous et autour de nous, et y répond. Même lorsque nous pensons prendre une décision dite «rationnelle», en réalité notre corps a évalué la situation et envoyé des signaux qui ont orienté notre décision 'de l'intérieur'. Enthousiasme, fatigue, engagement, poids des expériences passées, élans, craintes liées au contexte, envies de participer ou de fuir, idées jaillissantes, hésitations... : tout ce qui favorise ou freine la réussite d'un projet commence par un mouvement à l'intérieur du corps.

C'est pourquoi laisser le corps à l'écart des discussions, voire l'étouffer pour qu'il ne gêne pas la «performance» d'une équipe, c'est risquer d'étouffer l'équipe elle-même. Le considérer, l'inclure dans l'équation, c'est au contraire libérer un formidable capital de vitalité et d'intelligence. Pourquoi s'en priver ? Par où commencer ?

RÉHABITER SON CORPS

Le premier pas est de réapprendre à se tourner vers l'intérieur. Nul besoin pour cela d'une posture particulière, vous pouvez très bien être assis dans un fauteuil confortable. Il s'agit 'simplement' de suspendre quelques minutes ses activités quotidiennes pour se tourner vers son corps sans concentration, sans pression, avec ouverture et curiosité, disponibilité et bienveillance. Fermer les yeux peut vous aider à mettre entre parenthèses les sollicitations extérieures.

Observez votre position, installez-vous dans l'immobilité qui vous repose déjà de l'agitation habituelle, confiez votre poids au sol, à l'assise, accueillez vos ressentis, laissez-les vivre. Vos sensations vont commencer à vous parler... et vous allez peut-être être surpris par les effets de cette simple intériorisation douce !

PRENDRE DES NOUVELLES DE SOI, RECHARGER SA VITALITÉ

«J'ai trop tiré sur la corde», «La tension est énorme dans mon service», «Je donne, je donne, je n'en peux plus»... Combien de fois mes clients dirigeants m'offrent ces mots en séance de coaching ? Comment ne pas en arriver là ?

S'offrir régulièrement ces quelques minutes d'intériorisation méditative est une manière efficace de prendre des nouvelles de soi, de s'informer de son état réel, 'en-dessous' du rythme soutenu des journées.

Fatima, CEO d'une B.U., hyper énergique, découvre dans cette pratique à quel point son côté «survolté», qui épuise son équipe, masquait en fait une grande fatigue sous-jacente. En se déposant régulièrement dans le silence et l'immobilité de son corps enfin au calme, elle recharge ses batteries, et gagne en sérénité sans perdre sa vivacité. Elle en fait peu à peu une hygiène de vie, pour elle et pour les autres.

S'APPUYER SUR UN SOCLE DE STABILITÉ

Rester ancré dans ce calme quand la tension est généralisée, c'est se donner les moyens de rester soi-même en santé et en vitalité, mais aussi de pouvoir réguler cette tension autour de soi.

Sandra, DRH d'une grosse entreprise en pleine transformation, témoigne : «Depuis que je me relie à la conscience de mon corps, je vois bien que ma présence est plus ouverte et plus stable. Je me coupe moins de moi quand je suis avec d'autres ou dans une situation difficile. Mon corps devient une ancre qui me permet d'être moins 'avalée' par ce qui se passe, moins dispersée dans mes activités, même quand tout tangué autour de moi. Je garde mon écoute envers les autres parce que j'ai moins besoin de protéger ma propre intégrité, que je sentais toujours menacée. Dans l'animation d'une réunion, d'un groupe de travail, l'ambiance s'en ressent et les contributions de mes collaborateurs sont plus libres.»

ET SI UNE ÉQUIPE S'ACCORDAIT COMME UN ORCHESTRE ?

Une équipe est comme un orchestre : quand tout le monde s'accorde à une même note commune, alors chacun joue sa partition de façon plus juste et plus libre, porté par l'ensemble. Les contributions singulières vont nourrir le projet collectif sans s'y perdre.

Beaucoup d'équipes qui l'ont compris instaurent, au début de leurs réunions ou séminaires, un temps dédié à cet accordage collectif, par exemple en invitant chaque collaborateur à partager sa météo du jour. On peut aller plus loin, par exemple en fermant les yeux quelques minutes ensemble avant d'entrer dans le vif des sujets à traiter, chacun se connectant à l'ancrage de son corps pour accueillir la présence des autres depuis un lieu de calme. C'est possible même en visio.

Quand la réunion commence, la qualité de parole et d'écoute est facilitée par ce socle commun qu'on a pris le temps d'installer.

FLUIDIFIER LES RELATIONS, ENRICHIR LES INTERACTIONS

Si l'authenticité des échanges est ainsi facilitée, cela ne suffit pas toujours. Un dirigeant ou un collaborateur peut à certains moments se trouver aux prises avec des mécanismes de défense qui l'empêchent d'accueillir l'autre dans sa richesse et sa différence.

Antonio a pris un poste à responsabilité élevée il y a six mois. Dès la première séance, il me confie : «Mes relations avec mon équipe sont difficiles. Pourtant, j'essaie vraiment d'en prendre soin, mais cela circule mal, ils ne me parlent pas. Je ne sais pas quoi faire...».

Je lui propose de mettre en scène ensemble, corporellement, en face à face, les mouvements de la relation : s'engager l'un vers l'autre, reculer le tronc vers le dossier du fauteuil pour accueillir

l'autre. Je l'invite à réaliser ces mouvements dans une grande lenteur, en restant très relâché, pour bien ressentir ce qu'il se passe dans son corps au fur et à mesure. Que ressent-il quand il s'avance vers moi ? Quand je m'avance vers lui ?

Antonio découvre avec stupeur qu'il est immédiatement en défense : son corps se rétracte dès qu'il est en intention de me rencontrer. Il reconnaît alors que ce mécanisme presque réflexe, et totalement inconscient, se met en œuvre avec son équipe, ce qu'il n'avait jamais identifié. Son corps réagissait sans qu'il s'en rende compte, il ne pouvait donc pas réguler ses propres réactions intérieures. Forcément, ses collaborateurs ne venaient pas facilement parler avec lui. Nos corps se parlent souvent dans le dos de notre conscience... Au fil de plusieurs séances, Antonio apprend à relâcher les zones de contraction et découvre une manière plus sereine de vivre la rencontre, ce qui ouvre l'espace pour des relations plus fluides avec son équipe.

Ces postures intérieures, souvent inconscientes, qui font obstacle au développement de nos potentiels, peuvent se manifester dans différents secteurs de la vie professionnelle, et dans différentes orientations : difficulté à prendre du surplomb (mouvement vers le haut), à rester ancré (vers le bas), à déployer son envergure (latéralement). Mais grâce à l'écoute fine de l'intériorité corporelle et à un accompagnement adapté, il est possible de les percevoir et de les mettre en mouvement pour développer de nouvelles attitudes plus riches et plus libres.

RESSENTIR AVANT D'AGIR, ÉPROUVER POUR MIEUX DÉCIDER

Au fur et à mesure de l'exploration des multiples fonctions de l'intelligence du corps apparaît finalement un bénéfice peut-être ultime : la reconfiguration progressive de notre façon de réfléchir et de prendre des décisions. Face

à une situation difficile, on peut apprendre à suspendre des réactions premières parfois dictées par la peur et la pression. Se déposer au lieu de se précipiter. Se relâcher au lieu de se tendre. Enrichir la réflexion par des informations venant de l'intérieur : mouvements d'attraction ou de recul, sentiments de paix ou d'anxiété, émotions ou images, qui s'associent pour contribuer à construire des attitudes, des postures, des paroles, porteuses de l'humanité profonde qui habite nos corps.

S'ENGAGER POUR INCARNER ET DIFFUSER L'INTELLIGENCE DU VIVANT

En conclusion, prendre en compte le corps et recourir davantage à son intelligence au sein des organisations offre des bénéfices évidents : protection et prévention de la santé des collaborateurs, développement et accomplissement personnels, dynamisation des processus d'intelligence collective.

Mais cela ne s'arrête pas là : il s'agit aussi de contribuer à un changement plus vaste, car vivacité, sérénité, créativité, se transmettent à l'ensemble des environnements dans lesquels nous sommes inscrits, et contribuent à les transformer. A chaque fois que l'on met le corps en mouvement, les évolutions personnelles et les transformations collectives vont être plus rapides, plus durables, plus profondes, plus écologiques.

S'engager dans l'évolution du rapport au corps, c'est donc s'engager dans un changement de culture. Chaque organisation, chaque dirigeant.e, peut alors légitimement se demander quelle place elle souhaite offrir à cette intelligence du vivant dans son propre univers, pour réussir les transitions que nous avons à affronter

Eve Berger



La directive européenne sur la transparence des rémunérations, qui doit prochainement se transcrire dans la législation française, suscite (ou en tout cas mérite) bien plus qu'un simple débat juridico-administratif sur les impacts et les conditions de mesure et de renforcement de l'équité salariale. Elle ouvre en effet, et de façon opportune, la voie à une véritable révolution dans la manière dont les organisations pensent le travail, évaluent les compétences, structurent et animent le management des individus et des équipes

OLIVIER LAGRÉE
TALENT MANAGEMENT ADVISOR @ CORNERSTONE



C'est ce qui ressort d'un entretien avec Olivier LAGRÉE, Talent Strategy & Value advisor chez Cornerstone OnDemand, acteur majeur des solutions de gestion des talents et fervent promoteur du management par les compétences. L'éditeur né en Californie il y a 25 ans est de fait à ce point convaincu que les compétences doivent être toujours plus et mieux placées au cœur des pratiques de management qu'il s'est engagé dans un ambitieux chantier de simplification de son architecture logicielle avec un objectif simple: Permettre aux 7000 entreprises et aux 140 millions d'utilisateurs de la solution Cornerstone Galaxy de déployer une coopération toujours plus fructueuse entre salariés, managers et DRHs avec l'aide d'une suite d'agents IA destinés à simplifier la vie des salariés et à augmenter leur pouvoir de décision et d'action face au triple défi permanent qu'affronte chaque entreprise :

1 Se doter de la capacité à disposer en permanence des compétences et capacités humaines nécessaires aux objectifs de performance

2 Renforcer en continu l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les aspirations des salariés,



3 Anticiper et construire les ressources humaines et le «capital humain» dont vous avez/aurez besoin dès demain

Cette évolution technologique doit permettre aux équipes RH de se concentrer plus que jamais sur l'essentiel : la transversalité et la cohérence des processus de gestion des talents au service de la performance opérationnelle, économique et sociale. Vincent BELLIVEAU Chief International Officer de Cornerstone, avait d'ailleurs déjà fait part de cette volonté d'accélération dans un MagRH précédent. Et avait rappelé clairement son ambition pour les entreprises : faciliter la convergence entre les différents métiers RH – recruteurs, responsables de mobilité interne, managers de la performance, directeurs de formation – autour d'un langage commun, celui des compétences.

Quelques points de repère et retour d'expériences pour «opérationnaliser» cette ambition d'une accélération du management par les compétences

LA LOI SUR LA TRANSPARENCE : UN EFFET DE LEVIER INSOUÇONNÉ

«Cette loi, elle est terrible»... disent depuis plusieurs mois beaucoup d'acteurs RH inquiets de n'être pas prêts au moment où la loi va s'appliquer

Mais si loin d'être péjoratif, ce jugement fréquemment entendu ces jours-ci traduisait en fait la puissance transformatrice de ce texte législatif toujours en discussion ?

En effet, certes, les exigences de la directive sont claires et fortes : publier sept indicateurs annuels, afficher une fourchette de rémunération dans les offres d'emploi, justifier les écarts supérieurs à 5 % entre femmes et hommes, ne plus interroger les candidats sur leurs salaires passés et aussi (surtout ?) inverser la «charge de la preuve» puisque c'est désormais à l'employeur qu'incombe de démontrer qu'il applique correctement ces règles.

Mais, voyons le verre à moitié plein, cette loi introduit aussi, consubstantiellement, un «effet de bord» majeur vers les processus de gestion des compétences, offrant de nouvelles possibilités de coopération entre des acteurs RH qui pouvaient avoir jusqu'alors l'impression d'opérer dans des univers parallèles, chacun s'occupant de «ses» apprenants, de «ses» promus, de «ses» nouveaux entrants, de «ses» mobilités internes.. Bref toute une collection de collaborateurs qui sont en fait ... les mêmes

De manière volontairement simplifiée, on peut au contraire imaginer que la transparence salariale va créer les conditions d'une meilleure collaboration entre le recruteur, le responsable de mobilité interne, le gestionnaire de l'évaluation de la performance et le responsable de la formation. Tous ces acteurs qui vont mieux partager désormais l'ambition commune qui réunit leur spécialité respective : identifier, évaluer, développer et valoriser les compétences de manière objective et cohérente. Et le faire en renforçant l'explicabilité (et donc, potentiellement, l'acceptabilité) des décisions managériales et RH qu'ils prennent

Cette directive européenne sur la transparence des salaires constitue alors de fait une formidable occasion de travailler à une remise en cohérence de tout un ensemble de processus RH qui relèvent bien au-delà de la rémunération de tout ce qui concerne les véritables activités de développement des ressources et valeurs humaines : Comprendre et mobiliser les individus avec leurs aspirations individuelles et collectives, leurs compétences et l'organisation du travail qui leur permet d'agir et de réussir

LES COMPÉTENCES COLLABORATIVES (RE) VALORISÉES AU CŒUR DU SYSTÈME

Certes, face à cette véritable ré-individualisation du contrat employeur-employé, une question cruciale peut émerger : la loi sur la transparence des rémunérations ne risque-t-elle pas d'enfermer chacun dans une posture individualiste, où il s'agira avant tout de faire valoir ses compétences personnelles pour obtenir une reconnaissance salariale plus équitable, plus «juste» ?

Perturbé par cette question, l'auteur de ces lignes a (comme beaucoup d'entre nous en 2026) entamé une conversation avec ChatGPT, dont la réponse face à cette crainte a été rapide et éclairante : «Mais pas du tout, tu n'as rien compris. Tu ne te rends pas compte que justement, la coopération et les interactions sont des compétences comme les autres et on va pouvoir les mettre en avant.»

Et c'est vrai, cette vision, bien qu'exprimée par un simple outil d'IA générative, révèle une opportunité fondamentale, dissimulée comme un cadeau caché, dans cette loi sur la Transparence des salaires. Grâce à cette loi, on va devoir et pouvoir réaffirmer que l'approche d'un management plus centré sur les compétences oblige à ne pas se limiter pas aux seuls savoir-faire techniques individuels. Ce qui valorise la contribution individuelle à la performance collective (la rémunération) va nécessairement devoir englober les capacités relationnelles, collaboratives et de réseau, qui vont devenir des critères d'évaluation à part entière. Tout le monde a à y gagner.

LA COMPÉTENCE, LEVIER D'ÉVOLUTION D'UNE SIMPLE HIÉRARCHIE PYRAMIDALE À LA VALORISATION DES RÉSEAUX D'INFLUENCE

Pour pousser l'analyse dans ce sens, on peut reprendre une métaphore pédagogique que François Geuze utilise régulièrement avec les étudiants. Il présente d'abord un organigramme traditionnel en pyramide, avec le chef au sommet, les sous-chefs, les sous-sous-chefs, et ainsi de suite. Dans cette représentation classique, le «pouvoir» semble résider dans les «petites bulles» correspondant aux différents niveaux hiérarchiques. Mais avec l'injection des technologies numériques – intranets, outils collaboratifs, nouvelles plateformes – cette vision devient obsolète.

Plus que dessiner des bulles il est en effet important de tracer les liens informationnels, les liens d'échange et de travail réels qui existent entre elles. Le résultat est sans appel : on ne perçoit plus le rapport à l'autorité de la même manière. Ce qui compte désormais, ce n'est

plus seulement le niveau hiérarchique, mais la capacité à maîtriser les liens, les réseaux et tous ces «périmètre gris», invisibles à la lecture d'un organigramme, lieux d'interactions effectives entre groupes ou entre individus.

C'est ce que François Geuze résume par la «logique du lion contre les fourmis». Le lion représente la force hiérarchique verticale, tandis que les fourmis symbolisent le réseau qui se déploie dans tous les sens. La loi sur la transparence salariale, en incitant à mettre l'accent sur le travail réel plutôt que sur le travail prescrit, sur les compétences réelles plutôt que sur la position formelle, s'adapte particulièrement bien à cette logique réticulaire.

L'Organizational Network Analysis : Tracer les Chemins des Fourmis (et les compétences qui vont avec)

Cette vision de ce qui fait réellement fonctionner une organisation humaine trouve un écho concret dans les travaux menés par Deloitte entre 2015 et 2016 sur l'approche dite de l'Organizational Network Analysis (ONA).

La méthode consistait à «tracer le chemin des fourmis» en analysant les communications et interactions réelles – emails, messages, réunions physiques ou virtuelles, déplacements physiques – pour comprendre qui communiquait réellement avec qui. Utilisée à l'époque dans les projets d'aménagement des espaces de travail, cette cartographie des interactions permettait ensuite d'organiser l'espace de travail de manière optimale, soit en favorisant les flux de communication existants, soit en rapprochant physiquement des personnes qui auraient dû collaborer davantage mais ne le faisaient pas.

Si cette méthode illustre l'importance de comprendre les réseaux informels qui sous-tendent le fonctionnement réel des organisations, bien au-delà des organigrammes officiels, elle montre aussi qu'en pratique, pour ceux qui vont s'atteler à adapter les pratiques de management et d'organisation du travail face aux nouvelles exigences de transparence, il peut être utile de redécouvrir la sociologie des organisations et les travaux de Michel Crozier, d'Erhard Friedberg ou encore de Renaud Sainsaulieu décrivant les «zones d'incertitude» positionnées au cœur du travail

GRÂCE À UN MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES, POSITIONNER L'APPRENTISSAGE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

«Dans la vie, rien ne change tant que quelqu'un n'a pas eu l'opportunité d'apprendre quelque chose de nouveau.» Ce mantra inspiré d'Adam

Miller, fondateur, il y a 25 ans, de CORNERSTONE, souligne bien que le management par les compétences s'inscrit dans une philosophie plus large de ce qui fait le succès d'une organisation et du projet d'entreprendre.

Si la transparence des salaires nous conduit à réfléchir à l'importance des compétences, le rôle clef de l'apprentissage dans l'évolution et le progrès de l'entreprise amène à penser au-delà du premier réflexe qui consiste souvent à penser «formation» face à ce postulat. A l'heure où la compétence est amené à jouer un véritable rôle d'unité de compte dans les transactions entre employeur et employé, il est nécessaire d'avoir une vision plus holistique de ce qui construit l'apprentissage. Et de mesurer que celui-ci se développe aussi bien dans la manière dont les nouveaux collaborateurs sont intégrés, que dans les interactions entre managers, individus et équipes autour des attentes et des objectifs, de la gestion de la performance, et même (surtout ?), de la mobilité interne et des parcours professionnels.

La «learning experience», source de toute transformation réelle, ne se réduit pas alors à la seule différence entre «push formation» (formation imposée) et «pull formation» (formation choisie). Elle implique une réflexion profonde sur la manière dont on apprend, notamment lors des changements de poste.

LA MOBILITÉ INTERNE : AUTONOMIE, CONFIANCE ET APPRENTISSAGE

Ainsi, l'exemple particulièrement parlant de ce groupe agro-alimentaire qui vient de mener ces 18 derniers mois un travail important sur la mobilité interne.

Au-delà d'un premier constat de difficultés combinées de recrutement et de rétention des hauts potentiels, le «projet mobilité interne» s'est rapidement tourné vers un accompagnement des dirigeants et managers dans une réflexion sur «comment faire d'un changement de poste une véritable expérience apprenante» et ce dans un contexte où les métiers de l'agroalimentaire évoluent extrêmement rapidement tout en souffrant d'un déficit d'attractivité

Dans ce Groupe, Dirigeants, managers et DRHs ont alors uni leurs efforts pour faire de la mobilité interne un levier stratégique permettant de maintenir l'engagement des collaborateurs et de répondre à leur appétit d'apprendre.

En effet, sur ce dernier thème, les chiffres sont constants qui montrent une forte envie d'évoluer : Selon le rapport Jedha 2026 sur la reconversion et le Baromètre WTW 2025, 47 % des actifs sont engagés dans une démarche

de changement professionnel (reconversion ou mobilité)

Quant aux modalités de mobilité, une étude menée par Cornerstone en 2023 révèle deux chiffres particulièrement éclairants :

88% des salariés, lorsqu'ils envisagent une mobilité interne, souhaitent mener leurs propres investigations. Ils ne veulent pas nécessairement passer par leur manager ou le DRH dans un premier temps. Ils désirent explorer par eux-mêmes les possibilités qui s'offrent à eux.

En revanche, 67% des collaborateurs estiment qu'une fois leur chemin identifié, leur manager les aidera à concrétiser leur projet.

Cet équilibre entre autonomie initiale et soutien managérial est remarquable. Il contredit les discours pessimistes sur la défiance généralisée au sein des organisations. Les salariés veulent être acteurs de leur parcours, mais ils conservent une confiance relative dans leur organisation pour les accompagner une fois leur décision prise.

Cette dynamique explique d'ailleurs le développement constant et croissant de solutions comme la Talent Marketplace de Cornerstone, qui permet aux collaborateurs d'explorer les opportunités internes de manière autonome, tout en maintenant le rôle d'accompagnement des managers et des RH.

LA COMPÉTENCE LEVIER D'INCLUSION

La logique de Talent Marketplace illustre également comment les compétences peuvent servir l'inclusion et la diversité. Une enquête réalisée auprès d'un client de Cornerstone, a par exemple révélé chez les salariés sénior une forte aspiration à transmettre, partager et continuer à faire progresser les jeunes générations.

Fort de ce constat, l'entreprise a positionné le projet de Talent Marketplace comme un outil de «gestion des legs professionnels», permettant de capitaliser sur l'expérience et les connaissances des seniors. Dans l'entreprise, cette approche a transformé une problématique souvent perçue négativement – le vieillissement de la population active – en opportunité stratégique de préservation et de transmission du savoir.

LA COMPÉTENCE, OUTIL D'ALIGNEMENT DES MANAGERS

Autre illustration concrète : le travail mené avec une entreprise industrielle sur l'animation des «people review» dans le cadre des plans de

succession. Comment organiser une discussion constructive entre dix managers autour d'une table pour préparer l'avenir d'un site ou d'un service ? La notion de compétence s'est avérée essentielle dans ce contexte.

Elle offrait un langage commun, objectif, permettant de dépasser les jugements de valeur ou les considérations purement hiérarchiques pour se concentrer sur les capacités réelles des collaborateurs.

La compétence, pour une gestion de l'emploi réellement prospective et un management de la performance apaisé

Récemment, dans un échange informel, le Responsable du Département Développement du Capital Humain d'un grand groupe d'assurance reformulait l'enjeu de la transparence salariale de façon simple et fondamentale : «En fait, la loi sur la transparence va poser la question de ce que c'est qu'une vraie tenue de poste.»

Il donnait alors les 3 volets de sa démarche d'accompagnement de la loi sur la Transparence des Salaires

PREMIER VOLET : ÉVALUATION ET COMPÉTENCES

Quels liens établir entre l'évaluation de la performance et les compétences ? Comment s'assurer que les critères d'évaluation reflètent réellement les compétences mobilisées et développées ?

DEUXIÈME VOLET : TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL RÉEL

Cette dimension fait directement écho aux travaux d'Yves Clot et de l'ergonomie du travail. De quoi parle-t-on réellement quand on évoque un «job» ? Il existe souvent un écart considérable entre la fiche de poste officielle (le travail prescrit) et la réalité quotidienne de l'activité (le travail réel).

D'où l'importance de cette distinction : quelle est l'«instrumentalité» – le lien de cause à effet – entre ce qui fait la nature et le succès du travail d'une part, et la manière dont on est rémunéré pour ce travail d'autre part ?

TROISIÈME VOLET : TRANSPARENCE ET ENGAGEMENT

Le dernier axe de réflexion concerne l'impact de la transparence salariale sur l'engagement des collaborateurs.

Comment cette nouvelle visibilité va-t-elle influencer l'engagement ? Va-t-elle créer de nouvelles dynamiques positives, ou au



contraire générer des frustrations et des comparaisons contre-productives ? Et face à ces conséquences incertaines, a-t-on vraiment d'autres choix que d'être le plus explicite et le plus transparent possible sur la façon dont chacun «tient son poste». Et l'observation des compétences constituera un utile complément à la seule mesure des résultats obtenus.

Ces trois pistes constituent d'ailleurs la base d'une réflexion que plusieurs entreprises clientes de Cornerstone souhaitent aujourd'hui mener dans le cadre d'«ateliers d'échanges entre pairs», créant ainsi un espace de partage d'expériences et de co-construction de bonnes pratiques.

CONCLUSION : UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR

La loi nous tend une belle perche à saisir pour avancer davantage sur un management par les compétences. Loin de voir la directive européenne sur la transparence salariale comme une contrainte réglementaire supplémentaire, les acteurs des ressources humaines peuvent y voir une formidable opportunité de transformation.

Cette transformation, on l'a vu, s'articulera autour de plusieurs leviers :

- *La convergence des processus RH autour d'un langage commun, celui des compétences*

- *La reconnaissance des compétences collaboratives et relationnelles au même titre que les compétences techniques*
- *L'évolution d'un modèle hiérarchique vertical vers une logique de réseaux et d'influence*
- *L'autonomisation des collaborateurs dans la gestion de leur parcours, soutenue par leur environnement managérial*
- *La valorisation de la transmission et de l'apprentissage continu*
- *L'objectivation de l'évaluation et la facilitation du courage managérial*
- *La clarification du lien entre travail réel, compétences mobilisées et rémunération*

Dans un monde professionnel en mutation permanente, où les technologies redéfinissent les modes de collaboration et où les attentes des salariés évoluent rapidement, la transparence salariale pourrait bien être le catalyseur d'une révolution silencieuse : celle d'un management enfin aligné sur les compétences réelles, les contributions effectives et les aspirations légitimes des femmes et des hommes qui font vivre les organisations

Olivier Lagrée



QUAND LA PROTECTION DES DONNÉES RENCONTRE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les contours d'un métier en pleine mutation. Entre cadres réglementaires émergents et défis opérationnels, il dévoile comment les entreprises doivent repenser leurs pratiques RH à l'ère de l'intelligence artificielle.

L'intelligence artificielle s'impose désormais comme un enjeu majeur de conformité dans les entreprises. Chez Cornerstone OnDemand, acteur majeur des solutions de gestion des talents, cette réalité a conduit à une évolution significative des responsabilités : José, RODRIGUEZ Data Protection Officer (DPO) du groupe, vient d'endosser un nouveau rôle stratégique en devenant également Responsable Groupe Conformité IA au niveau global.



José RODRIGUEZ

DPO ET RESPONSABLE GROUPE CONFORMITÉ IA CHEZ CORNERSTONE ONDEMAND



Cette convergence réglementaire internationale reflète des préoccupations communes : garantir la transparence, prévenir les discriminations, assurer le contrôle humain et protéger les droits fondamentaux des citoyens face aux systèmes automatisés.

UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES CAS D'USAGE

Contrairement aux audits de sécurité classiques qui testent la robustesse d'une plateforme dans son ensemble, la conformité IA impose une méthodologie radicalement différente. «Quand on regarde l'IA, on va regarder les cas d'utilisation». «Nous sommes beaucoup dans l'actuel du produit. C'est vraiment des lois et des approches de sécurité de produit versus sécurité uniquement informatique.»

L'exemple du système de matching de compétences d'un SIRH illustre parfaitement cette gradation des risques. Le même moteur d'IA peut être utilisé dans des contextes très différents :

- *Recommandations de formation : impact limité (perte de temps en cas d'erreur)*
- *Recommandations de postes : impact moyen (opportunités professionnelles)*
- *Recrutement externe : impact élevé (décision d'embauche)*
- *Promotions internes : impact important (évolution de carrière)*
- *Réorganisation : impact critique (maintien ou perte d'emploi)*

Cette double casquette illustre une tendance de fond : la convergence entre protection des données et régulation de l'intelligence artificielle. «La conformité, que ça soit IA, sécurité ou protection des données, s'articule toujours de la même façon», explique José. «On va avoir d'un côté les exigences, donc des cadres de référence, et de l'autre côté, on va faire des audits.»

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN PLEINE STRUCTURATION

Le paysage normatif de l'IA connaît une accélération sans précédent. L'AI Act européen, adopté en mars 2024 et progressivement applicable depuis août 2024, constitue le premier cadre juridique complet au monde en matière d'intelligence artificielle. Parallèlement, la certification ISO 42001 vient de faire son apparition, établissant l'équivalent pour l'IA de ce que représente l'ISO 27001 pour la sécurité informatique.

«Nous avons la loi européenne, l'AI Act, qui a été votée, puis un certain nombre de lois aux États-Unis, au Canada, en Australie. Toutes ces lois ont beaucoup d'éléments en commun : essentiellement la non-discrimination, les tests pour l'IA et le bon fonctionnement par rapport à l'objectif d'utilisation.»

«Si les recommandations de formation sont moyennes, au pire, on a perdu un peu de temps. Si on embauche la mauvaise personne ou si on licencie la mauvaise personne, cela impacte considérablement. C'est important à la fois pour la personne et pour l'organisation.

Cette approche par cas d'usage nécessite une analyse minutieuse : «Un par un, on doit regarder les risques, on va vérifier comment cela fonctionne en termes de non-discrimination, en termes de contrôle par l'humain, et on va voir si ça correspond aux critères de qualité définis au préalable.»

IA CLASSIQUE VERSUS IA GÉNÉRATIVE : DES DÉFIS DISTINCTS

Il faut établir une distinction fondamentale entre deux générations technologiques. Les IA classiques ou prédictives, basées sur le machine learning traditionnel, produisent des modèles statistiques très précis à partir de données structurées. L'arrivée de l'IA générative, incarnée par ChatGPT et ses équivalents, a bouleversé cette approche.

«L'IA générative est une variante de modèles statistiques avec beaucoup plus de flexibilité et beaucoup plus générale», explique-t-il. «Mais il y a des problèmes comme les hallucinations. ChatGPT peut raconter n'importe quoi.»

Cette caractéristique intrinsèque pose un défi inédit pour les entreprises qui intègrent massivement ces technologies dans leurs processus RH. «Tout le monde commence à utiliser de l'IA générative pour des processus dans l'entreprise, notamment en RH. Ces risques, bien qu'on va les minimiser autant que possible, ils restent là. Les systèmes vont pouvoir donner des recommandations qui pourraient être incohérentes.»

DÉFINIR LE SEUIL D'ACCEPTABILITÉ : UNE RESPONSABILITÉ RH

L'une des questions les plus complexes concerne la définition des niveaux de performance acceptables. «Qui dit et comment on déclare qu'un niveau est acceptable ou pas ?» La réponse est sans équivoque : les départements RH doivent s'impliquer et comprendre. In fine, ce sont eux qui vont définir les niveaux d'acceptabilité.

Cette approche soulève une comparaison éclairante avec les processus humains traditionnels. En recrutement, le biais humain reste significatif dans les entretiens d'embauche, malgré le respect des cadres légaux établis depuis des décennies. «Quand on fait des entretiens pour des candidats, il y

a un niveau de biais humain très fort. Si mon système humain a 30% de recommandations biaisées et que j'ai un système IA avec seulement 10% de biais, je viens de gagner 20%. Mon système IA est 20% plus fiable».

Mais l'inverse peut également s'appliquer : «Je peux faire l'argument contraire de dire : quand c'est l'humain, ça fait partie du jeu et on l'accepte. Mais quand c'est un système IA, je ne peux pas accepter un taux de biais.»

LE CONTRÔLE HUMAIN : GARDE-FOU INDISPENSABLE

Face à cette tension, la solution adoptée par Cornerstone et l'industrie repose sur un principe fondamental : l'IA ne prend jamais de décision automatique. «L'IA fait une recommandation qui doit être revue par un humain et qui fait partie des éléments parmi d'autres dans le processus de prise de décision».

Cette approche nécessite deux conditions essentielles :

- 1 Un processus de décision qui ne se limite pas aux recommandations de l'IA, restant ouvert à d'autres facteurs
- 2 Des responsables disposant à la fois de la compétence et de l'autorité pour contredire l'IA

«Il faut que la personne RH sache que c'est un système de matching, sache comment ça fonctionne et sache qu'elle ne doit pas prendre ça pour la vérité absolue». Le risque majeur serait qu'une personne valide systématiquement les recommandations de l'IA : «Si dans 100% des cas, on suit la recommandation de l'IA, alors en pratique, c'est l'IA qui décide.»

Cette exigence de supervision éclairée implique une montée en compétence des professionnels RH : «C'est très important que les RH comprennent comment fonctionne la technologie et aient ce niveau d'autorité pour valider si la recommandation de l'IA est bonne ou pas, et la capacité de reconnaître les situations où la recommandation ne sera pas bonne.»

L'IA A LA RECHERCHE DE TRANSPARENCE ET RECOMMANDATION

Concrètement, la plateforme Cornerstone intègre l'IA selon trois principes structurants.

- *Premièrement, toutes les fonctionnalités IA prennent la forme de recommandations nécessitant une validation humaine. «Quelqu'un doit actionner derrière. Et c'est toujours clair que ça vient d'une IA»,*

- *Deuxièmement, le système documente précisément le fonctionnement de chaque algorithme. «Dans les guidelines du système, il est expliqué comment fonctionne l'algorithme et quels sont les critères, les règles qu'utilise le système de recommandation.»*
- *Troisièmement, et conformément aux exigences de l'AI Act européen, Cornerstone fournit des instructions d'utilisation détaillées. «La loi européenne demande aux fournisseurs de donner aux clients ces instructions. Ce système IA a été construit pour être utilisé dans ces cas de figure et doit être utilisé de cette façon. Si vous l'utilisez pour un cas différent, les résultats seront peut-être moins bons.»*

On peut illustrer cette approche avec l'exemple des recommandations de carrière : «Le système va m'indiquer des postes intéressants basés sur mes compétences déclarées et sur les types de postes qui m'intéressent. Je ne vais pas juste postuler à tous les postes parce que le système l'a dit. Il faut que je regarde ces recommandations et que je décide.»

L'exemple personnel qu'il partage est révélateur : en tant que DPO chez Cornerstone, le système lui propose logiquement de devenir directeur de la sécurité (poste connexe, score de matching élevé), mais également directeur financier (même niveau hiérarchique, mais déconnecté de son expertise, score de matching moyen). «Il faut comprendre que les systèmes font des propositions sur certains critères. Il faut qu'il y ait l'intelligence pour évaluer la pertinence de cette proposition.»

DEVENIR PILOTE DE L'IA

Cette nouvelle réalité nous conduit à proposer une métaphore : «Quand on utilise l'IA, on est un peu les pilotes de l'avion. Les pilotes, ça fait très longtemps qu'ils ne pilotent pas les avions. Ils pilotent l'ordinateur qui pilote l'avion»

Comme le pilote surveille les systèmes automatiques et intervient en cas d'anomalie, les professionnels RH doivent développer une vigilance similaire : «Tiens, là, on me suggère une recommandation qui n'est pas habituelle. Normalement, ce n'est pas comme ça que ça se passe. Il y a quelque chose qui n'est pas logique. Je vais creuser, je ne vais pas la suivre.»

Cette posture de «pilote de l'IA» nécessite une compréhension approfondie du fonctionnement des systèmes : «Pour ça, il faut comprendre comment l'IA fonctionne. Une combinaison de l'IA plus la personne, c'est ce qui pourrait nous faire arriver à un seuil de 95,

98, 99% de pertinence. Mais aucun des deux n'y arriverait tout seul. Pour atteindre ce niveau, il faut une bonne coopération entre les deux.»

UNE EXPLOSION DES CAS D'UTILISATION

Au-delà des enjeux de conformité, on observe une transformation profonde des usages. «Ce qui arrive, c'est vraiment l'explosion des cas d'utilisation. On va utiliser l'IA pour beaucoup de choses qu'on n'utilisait pas avant.»

L'IA générative ouvre des perspectives radicalement nouvelles. Auparavant, un responsable RH devait naviguer dans des menus complexes pour filtrer des candidats selon des critères précis. Désormais, une interface conversationnelle permet de formuler directement : «J'ai besoin de cinq personnes qui ont ces compétences pour ce type de projet, à telle échéance.»

Le système collecte automatiquement les données pertinentes et génère des propositions : «Voilà les cinq meilleures personnes que j'ai trouvées pour votre projet.» José note avec humour : «L'IA parle toujours beaucoup comme ça. C'est toujours génial. C'est la façon dont les systèmes sont faits.»

Les applications s'étendent à des tâches variées : génération automatique de titres pour les contenus de formation, création complète de modules pédagogiques personnalisés («Il me faut un contenu d'une demi-heure pour des gens très expérimentés en Excel pour qu'ils deviennent experts»), optimisation des descriptions de poste, etc.

«Il y a beaucoup de choses qui vont arriver, qui vont changer la façon dont on fait les RH, les processus...». Cette transformation implique non seulement une adaptation technologique, mais surtout une évolution culturelle profonde des organisations.

UNE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL

Pour assurer cette transition, il faut travailler simultanément sur plusieurs dimensions. «Je travaille avec les équipes produit, implémentation, sécurité, marketing..., pour organiser tout ça. On a autant besoin des fonctionnalités qui fonctionnent bien que de la bonne documentation de produit.»

La conformité IA devient un élément structurant des projets d'implémentation : «Dans le cadre des projets de mise en place des outils, c'est un élément de plus qui devient partie du projet.» Bien que les éditeurs ne puissent personnellement accompagner chaque client, les équipes doivent relayer cette approche : «On passe du temps avec le client pour

expliquer notre approche, notre intention. Ces éléments sont à la fois dans des documents pour le client et dans les contrats.»

Cette démarche s'inscrit dans un mouvement plus large : si l'IA n'est pas nouvelle chez Cornerstone («On fait de l'IA depuis longtemps»), l'IA générative élargit considérablement le champ des possibles et, avec lui, les responsabilités. «Elle permet beaucoup de cas d'utilisation nouveaux. C'est très nouveau.»

VERS UNE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DIGNE DE CONFIANCE

L'enjeu dépasse largement le cadre technique ou réglementaire. Il s'agit de construire une confiance partagée entre les systèmes, les organisations et les individus. L'AI Act européen vise précisément à «promouvoir une IA digne de confiance tout en assurant le respect des droits fondamentaux».

Dans ce contexte, le rôle de professionnels comme José devient stratégique : garantir que les systèmes d'IA déployés dans les processus RH respectent les principes d'équité, de transparence et de responsabilité tout en préservant l'efficacité opérationnelle.

Cette mission exige une triple expertise : juridique (maîtrise des cadres réglementaires émergents), technique (compréhension des algorithmes et de leurs limites) et organisationnelle (accompagnement du changement auprès des métiers).

Le témoignage de José dessine ainsi les contours d'un métier en pleine invention, à la croisée de la technologie, du droit et de l'éthique. Alors que l'intelligence artificielle s'impose comme un levier de transformation des ressources humaines, la conformité IA apparaît non comme un frein, mais comme la condition d'une adoption réussie et responsable.

«On devient des pilotes de l'IA». Une métaphore qui traduit bien l'enjeu : garder l'humain aux commandes, tout en bénéficiant de la puissance de calcul et d'analyse des systèmes automatisés. L'avenir des RH se construira dans cet équilibre subtil entre intelligence humaine et intelligence artificielle.

RECONNAISSANCE ET PERSPECTIVES

Cette approche pionnière commence à être reconnue par l'écosystème. José mentionne la 2e édition du Trophée IA et RH organisé par Hub France IA et mc2i, qui récompense les projets innovants en matière d'IA et ressources humaines, comme la gestion des justificatifs RH, la préqualification des candidats ou la

création des contenus.

Ces distinctions témoignent de la vitalité d'un secteur en pleine structuration. Les solutions récompensées couvrent des domaines variés : chatbots RH intelligents, optimisation de l'affectation géographique des collaborateurs pour réduire les temps de trajet, systèmes avancés de gestion des talents.

Cette dynamique se traduit par un enrichissement continu du SIRH, toujours sous le prisme de la conformité et du contrôle humain. Chaque nouvelle fonctionnalité fait l'objet d'une analyse approfondie avant déploiement, garantissant son alignement avec les exigences réglementaires et éthiques.

CONCLUSION : L'HUMAIN AU CENTRE DU DISPOSITIF

Une conviction se dégage : la conformité IA n'est pas une contrainte administrative, mais un catalyseur de confiance et d'efficacité. En définissant des garde-fous clairs, en documentant précisément les algorithmes, en maintenant le contrôle humain et en formant les utilisateurs, les entreprises peuvent tirer pleinement parti de l'intelligence artificielle tout en protégeant les droits et la dignité des personnes.

Le rôle pionnier des professionnels de la donnée et de l'IA trace la voie pour l'ensemble de l'industrie. À mesure que les cadres réglementaires se consolident (AI Act, ISO 42001) et que les bonnes pratiques se diffusent, un écosystème mature de l'IA responsable se dessine.

Dans ce paysage en mutation, une certitude demeure : quelle que soit la sophistication des algorithmes, c'est l'intelligence, le discernement et l'éthique humaine qui resteront les ultimes arbitres des décisions qui impactent les carrières et les vies professionnelles. L'IA augmente les capacités des professionnels RH ; elle ne les remplace pas. Elle recommande ; elle ne décide pas. Elle calcule ; elle ne juge pas.

José Rodriguez



**ANDRÉ, FRANÇOIS, MICHEL,
VINCENT, VICTOR... ET LES
AUTRES.**



GABRIEL ARTERO
PRÉSIDENT D'HONNEUR DE LA CFE-CGC
MÉTALLURGIE



Que n'ai-je pas rencontré plus tôt cette bande de joyeux compagnons de la famille RH ? C'est grâce à François Geuze qu'il me fut donné de connaître André. De ces rencontres qui vous laissent un souvenir prégnant. In memoriam, je vais tenter de vous expliquer pourquoi.

Encore en poste de président de ma fédération d'appartenance, sollicité par François, je fus de fil en aiguille, enrôlé comme «témoin» dans l'incomparable : «Tribunal des flagrants délires RH». Un format de débat à nul autre pareil si ce n'est par comparaison avec son illustre aîné radiophonique. Quel bonheur que de pouvoir sortir des rails du socialement correct pour traiter sans en avoir l'air, avec humour mais force experts, de sujets sérieux. Et par là même de converser avec son «magistral Président», André.

En préparation de mon premier «témoignage», il sut d'emblée me mettre à l'aise. Il pondéra ma légitime inquiétude par un : «sens-toi libre dans tes propos, l'ami». Ce qui, bien entendu, rajouta un cran à mon anxiété du moment. Confiance, intuition, ou les deux, je ne saurais dire mais il est probable que sa formation initiale en psychologie et sa pratique de DRH ensuite l'inclinaient à très vite appréhender ses interlocuteurs.

Ce n'est qu'au deuxième témoignage que je compris pouvoir forcer le trait, piquer l'auditoire et même risquer l'irrévérence sous la bienveillance consentante et amusée des juges du siège et du parquet. Sous sa présidence aux grands effets de manche, ils rivalisaient alternativement d'éloquence et sous-entendus

complices. La bonne humeur régnait sur la scène comme dans la salle, ponctuée de franches rigolades ; délicieux moments.

Y-avait-il du Desproges en Perret ? La volonté de battre en brèche les poncifs et autres lieux communs, faire s'exprimer les non-dits, décaper la bien-pensance, favoriser la controverse pour mieux poser le thème du débat ? Je le crois. Ses plus proches amis en témoigneront certainement.

C'est à travers de «Au risque d'en finir» et une dédicace que je découvrais la plume affûtée qui se cachait sous la bonhomie d'André.

Une DRH adjointe en résistance, un enquêteur énigmatique, un groupe industriel, un syndicaliste, il ne m'en fallait pas plus pour plonger avec envie dans ce thriller teinté d'hémoglobine. Sous les coups d'ambitions personnelles, de secrets de famille, d'une liaison dangereuse, les têtes tombent, cadavres exquis, les unes derrière les autres. Pure fiction, noir polar ? Sans doute mais je subodore que pour l'intrigue, quelques situations professionnelles aient pu l'inspirer.

Il faut bien admettre qu'en poste de DRH, vous êtes le témoin des turpitudes et vicissitudes d'un monde du travail pas toujours très vertueux. Il serait top réducteur d'y distinguer les gentils et les méchants. Les partenaires sociaux protégeant les salariés d'un côté, les DRH de l'autre, ceux qui les licencient. Nous savons, chers lecteurs, que les trajectoires managériales des entreprises, tout au long de leur histoire, ne sont jamais rectilignes. Et puis, dans le monde professionnel, comme dans celui des centrales syndicales d'ailleurs, se rejoue parfois le scénario de «petits meurtres entre amis».

Je soupçonne André d'avoir voulu, au travers du personnage de la jeune femme en poste de DRH adjointe, redonner quelques lettres de noblesse à une profession, trop souvent stigmatisée.

Il m'avait à l'occasion, parlé du rôle de son père à la création de la CFDT. Épisode que je ne connaissais pas. Un père militant syndical, un fils psychologue devenu DRH : les éléments étaient réunis pour une appétence marquée au domaine du dialogue social.

Je ne sais si en négociation il a été difficile à manœuvrer, convaincre ou, au contraire, accommodant, compréhensif. Je regrette de ne pas l'avoir côtoyé en exercice. J'aurais adoré croiser le fer de l'argumentaire, du raisonnement aux limites, chercher ensemble le point d'équilibre ce que d'aucuns appellent le compromis.

Ce n'est que récemment, en consultant son abondante bibliographie que j'ai pris conscience qu'il a été une figure marquante du domaine des ressources humaines. Reconnu pour son expertise, il a pu et c'est heureux, bousculer la profession pour mieux l'alerter sur son évolution où... ses dérives. Professeur, entrepreneur et même romancier (son dernier ouvrage reste à lire), il était, découverte tardive, un homme aux multiples facettes et talents.

Sur la pente du temps où glissent inexorablement les nombreuses rencontres que nous effectuons dans une carrière, certaines vous marquent plus que d'autres. Nous les qualifions de «belles rencontres», André est de celles-là ! Je garderai en mémoire ce sourire jovial qui barrait son visage rond, exprimant cette bienveillance qui selon moi le caractérisait.

Pour ce que j'ai entraperçu de l'homme, de tout ce que je vais encore découvrir de lui à la lecture ce spécial MagRH, de ses multiples contributions au domaine du social et plus encore, je voudrais simplement lui dire : Merci André !

Gabriel Astero



MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication et rédacteurs en chef

Michel Barabel, François Geuze et Rémi Bourguignon

Rédacteur en chef permanent

André Perret

Chefs de rubrique

Gabriel Artero, Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igualens, Hubert Landier, Martin Richer, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze f.geuze@e-rh.org
Anne Charlotte Tailliez

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGR RH » est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.e-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)