

Faire société dans l'entreprise avec un dialogue social numérique, la clé pour une performance collective. Par Samuel Le Port

Publié le 10/03/2025



Dans un monde marqué par des mutations économiques, sociales et environnementales, le dialogue social se révèle être une ressource stratégique précieuse. Pourtant, il est trop souvent réduit à une formalité administrative ou à une gestion ponctuelle des conflits. À l'heure où seul 7 % des salariés en France se déclarent engagés, il est essentiel de repenser profondément la manière dont les organisations coopèrent. Pour relever les défis de notre temps, adopter une approche du dialogue social fondée sur la réciprocité, la transparence et la confiance devient impératif.

L'impasse actuelle du dialogue social : un défi majeur pour les DRH

Malgré des dispositifs souvent bien intentionnés, le dialogue social demeure largement déconnecté des réalités vécues sur le terrain. Les informations remontées à la **direction** sont fréquemment filtrées ou standardisées, créant un **décalage** entre les **priorités des décideurs** et les attentes des salariés. Cette fracture nourrit un climat de défiance et empêche une véritable coopération, pour répondre aux défis contemporains.

La centralisation excessive des échanges, combinée à une gestion descendante, accentue ce fossé. Cette approche limite l'efficacité des dispositifs et entrave la libération des énergies individuelles et collectives. Pour avancer, il est essentiel de replacer les salariés au cœur du dialogue, en leur donnant une **voix authentique** et en favorisant une communication transparente et accessible.

L'inadéquation entre les **objectifs managériaux** et les réalités opérationnelles génèrent des **tensions** et fragilisent la cohésion des équipes. Les injonctions contradictoires, associées à des KPI souvent déconnectés du terrain, accroissent les risques psychosociaux et alimentent le **burnout**. Au-delà d'être un coût social, le burnout est aussi un **coût financier** évalué entre 20 000 et 35 000 euros pour l'entreprise. Pour les DRH, il est essentiel de revoir ces mécanismes en s'appuyant sur des indicateurs qui intègrent des dimensions humaines et sociales, afin de réconcilier **performance économique** et **qualité de vie au travail**.

Réinventer le dialogue social : vers une approche plus intégrée et responsable

Pour sortir de l'impasse, il est nécessaire d'adopter une démarche structurée et participative, où la **réciprocité** devient une valeur centrale. Cela implique d'**écouter** véritablement les salariés, mais aussi de leur restituer les informations dans un esprit de coopération et de confiance. En intégrant des usages numériques adaptés, les organisations pourraient libérer les énergies et garantir une plus grande proximité dans les échanges.

Le rôle des managers est ici déterminant : en tant qu'intermédiaires entre la stratégie et l'opérationnel, ils doivent garantir la **fluidité des échanges** et éviter la rétention descendante d'information. Cette décentralisation permet non seulement de réduire l'obésité informationnelle qui sature la **charge mentale**, mais aussi de renforcer la capacité d'adaptation des équipes. Les salariés, mieux informés et consultés, sont ainsi moteurs de la **performance collective**.

De plus, le dialogue social ne peut plus être limité à la sphère interne. Il doit s'ouvrir à l'écosystème élargi de l'entreprise – fournisseurs, candidats, clients, partenaires sociaux – pour intégrer pleinement les enjeux sociétaux et environnementaux. La coopération sans lien direct entre ces parties prenantes, bien qu'exigeante, peut transformer le dialogue social en un pilier de la **transition écologique et sociale**.

Le dialogue social comme levier de la performance durable et de la RSE

Le devoir de vigilance imposé par la loi Climat et Résilience de 2021 offre une opportunité unique pour renforcer le rôle des représentants du personnel dans la sensibilisation aux enjeux environnementaux et sociaux. En inscrivant ces questions au cœur des échanges, les entreprises alignent leurs pratiques sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) et renforcent leur responsabilité vis-à-vis de la société. En responsabilisant les salariés, l'entreprise s'assure que chaque voix est entendue, chaque contribution valorisée. Cette approche garantit une meilleure cohésion, favorisant à la fois la performance économique et la construction d'un modèle d'entreprise démocratique et souverain.

Pour y parvenir, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils et des processus sobres, capables de collecter les retours terrain, d'en analyser les enseignements et de partager les résultats avec les salariés concernés tout en favorisant la déconnexion. Ce cycle d'information et de **feedback** est un moteur essentiel pour instaurer la **confiance** et restaurer la coopération à tous les niveaux de l'organisation. Moteur d'intelligence collective, cette boucle installe les prémisses d'une démarche d'intelligence économique, ô combien essentielle dans le contexte actuel.

À l'heure des grandes transitions écologiques et sociales, c'est en écoutant, engageant et responsabilisant que les entreprises réussiront à relever les **défis de demain**. Plus qu'une obligation, le dialogue social doit devenir une ambition collective : celle de construire un avenir durable, où chaque **collaborateur** est **acteur du changement**.

À propos de Samuel Le Port

Samuel Le Port est cofondateur de Trebal. Fort de 20 ans d'expérience dans la transformation digitale et la performance des organisations, Samuel Le Port a dirigé des opérations complexes chez Sopra Steria, contribuant à la croissance et à l'excellence opérationnelle du Groupe.

En 2019, il prend la présidence d'une association locale et rejoint l'écosystème à impact, s'engageant en faveur du développement durable, de la relocalisation et de la souveraineté numérique. Sensible aux enjeux des générations futures, il co-fonde en 2021 Trebal, une messagerie instantanée professionnelle et responsable, tout en poursuivant un Executive MBA dont il orientera le mémoire sur les enjeux connexes de souveraineté de l'industrie numérique et de transition environnementale.

Convaincu que les transitions durables commencent par un cheminement personnel, Samuel Le Port se forme au leadership humain pour accompagner les décideurs dans la réappropriation de leur stratégie numérique et organisationnelle. Il aide les entreprises à aligner leurs transitions écologique et digitale, en alliant performance durable, innovation vertueuse et excellence opérationnelle.