



# Rapport d'activités

2025







**Jean-Yves PETIT**

Président de Réalités du dialogue social

## Avec le temps...

Le *think & do tank* du dialogue social. Notre Association s'est de nouveau affirmée en 2025 en tant que réseau mais aussi laboratoire d'idées, avec une série de productions et des travaux exploratoires. En tête de ses derniers : l'impact de l'IA sur les pratiques de dialogue social, la place de la Nature dans la gouvernance ou encore, la création du premier hackathon du dialogue social. Ce qui a occasionné pour Réalités du dialogue social un renforcement de ses liens avec les écoles et universités, où elle a animé des ateliers dans lesquels professionnels et étudiants croisent leurs approches. Force est de constater que ces sessions sont jugées stimulantes, par les deux parties, et créatrices de valeur pour les relations sociales. Pour preuve, le projet lauréat du hackathon du mois de mars 2025 qui imaginait un parcours pour «*ressusciter l'intérêt des salariés sur le dialogue social*» et qui pourrait aisément se concrétiser dans les entreprises.

Et c'est là aussi que se situe l'ambition de notre Association : éclairer et outiller les acteurs du dialogue social, avec des formats pédagogiques, prêts à l'emploi... C'est pourquoi, nous avons lancé cette année la série «*Décryptage social*». Car, nous avons la chance de rassembler dans notre réseau de nombreux experts et personnalités pouvant décrypter l'actualité et témoigner des réalités du dialogue social ; ce, aux trois échelons : national, européen et international. Nous avons ainsi reçu les dirigeants de la Direction générale du travail, de la représentation en France de la Commission européenne et également de l'Organisation Internationale du Travail ; des discussions privilégiées qui permettent de confronter les politiques publiques au quotidien des responsables syndicaux et des relations sociales qui constituent notre tissu associatif.

Nous avons effectivement besoin de boussoles pour anticiper au mieux les effets des bouleversements que connaît notre société. Dans ce contexte de permacrise, les sujets s'enchaînent pour les acteurs du dialogue social et se superposent aux enjeux immédiats, essentiels pour les salariés (pouvoir d'achat, emploi, qualité de travail...) et la performance des entreprises. Or, cette démultiplication des questionnements et l'accélération imposée pour les traiter sont contradictoires avec la pratique du dialogue social, qui exige du temps : pour créer de la confiance entre les partenaires sociaux (cela passe par l'écoute, par la considération des différents acteurs) ; pour trouver un terrain d'entente permettant des compromis ; pour mobiliser en interne (le top management, les managers locaux, des salariés prêts à s'engager dans les instances de représentation du personnel...). Le dialogue social a besoin d'interlocuteurs sur la durée et le renouvellement générationnel dans la représentation collective demeure une préoccupation clé, que nous aborderons de nouveau en 2026.

Ancrer le dialogue social dans les organisations requiert du temps, pour garantir leur pérennité, dans un monde qui n'a pas le temps. À ce titre, notre Association est un espace de dialogue et apporte quelques solutions à ses membres pour avancer sur leurs sujets, en détecter de nouveaux et en donner les clés de lecture.

## **I. L'ASSOCIATION**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. La vocation.....                              | 6  |
| - Les chiffres en 2025                           |    |
| 2. La gouvernance et l'équipe .....              | 7  |
| - Le bureau                                      |    |
| - Les autres membres du conseil d'administration |    |
| - L'équipe                                       |    |
| 3. Le réseau.....                                | 8  |
| - Les membres                                    |    |
| - Les portraits                                  |    |
| - Les partenariats                               |    |
| - L'annuaire                                     |    |
| 4. Les réseaux sociaux.....                      | 12 |
| 5. Les délégations régionales.....               | 13 |
| 6. Les groupes de réflexion.....                 | 14 |

## **II. LE THINK TANK**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. L'IA dans les pratiques de dialogue social.....      | 17 |
| 2. La gouvernance face aux transformations.....         | 18 |
| 3. Le dialogue au service de la qualité du travail..... | 19 |
| 4. La négociation dans la fonction publique.....        | 20 |
| 5. Le dialogue social & les jeunes générations.....     | 22 |

## **III. LE DO TANK**

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 1. La série « Décryptage social » ..... | 25 |
| - Les mémos                             |    |
| - Les articles                          |    |
| - Les vidéos                            |    |
| - Les conférences                       |    |
| 2. La veille sociale .....              | 28 |
| 3. La présentation des travaux.....     | 28 |
| - La Lettre                             |    |
| - Les interventions                     |    |

## **IV. ANNEXES**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1. La revue culturelle des membres .....           | 30 |
| 2. Les retombées presse et syndicale en 2025 ..... | 30 |

## CHAPITRE I

# L'ASSOCIATION

# 1 ■ La vocation

Réalités du dialogue social œuvre pour promouvoir le dialogue social en favorisant les échanges entre professionnels des relations sociales représentant tant les employeurs que les salariés. Elle leur offre des temps de respiration, de réflexion, de prise de recul pour mieux appréhender leurs enjeux du quotidien et mieux faire vivre, ensemble, le dialogue social. C'est un lieu de rencontres propices au débat en dehors des cadres traditionnels de négociation collective.

L'activité se décline au travers d'enquêtes, d'études, de conférences et de sessions d'enseignements auprès des jeunes générations.

Reconnue d'intérêt général, l'association s'adresse aussi bien aux acteurs du monde du travail, qu'aux étudiants et à l'ensemble des citoyens.

## > LES CHIFFRES EN 2025



ANNÉES  
D'EXISTENCE



MEMBRES



CONFÉRENCES  
ET INTERVENTIONS



INTERVENANTS



GROUPES  
DE RÉFLEXION



PUBLICATIONS



MEMBRES ET PARTENAIRES  
impliqués dans les  
groupes de réflexion

## 2 ■ La gouvernance et l'équipe

### > LE BUREAU



**Jean-Yves PETIT**  
Président

DRS<sup>1</sup>, Groupe La Poste



**Anne FOURNEAU**  
Vice-présidente

Secrétaire générale, AXA Entraide



**Jean-Baptiste OBÉNICHE**  
Trésorier

DRS, Dalkia



**Patrick PIERRON**  
Membre du bureau

Ex-secrétaire confédéral, CFDT

### > LES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Yalcin AVCIOGLU**

DRH, Caisse d'Épargne  
Hauts-de-France



**Heather CONNOLLY**

Professeure associée, Grenoble  
École de Management



**Valérie SAGNOL**

Directrice stratégie, engagement  
et performance sociale, SNCF



**Patrick BÉZIER**

Personnalité qualifiée



**Louis ÉCHELARD**

Ex co-gérant,  
SIPA Ouest-France



**Éric SIMON**

DRS, AP-HP



**Régis BLUGEON**

DRH, Saint-Gobain



**Hélène MARTIN**

Sous-directrice  
des partenariats, DGAFP



**Mathilde TABARY**

DRS, Clariane



**Arnaud BREUIL**

Directeur des Partenariats,  
UP Coop



**Alain PETITJEAN**

Associé, Groupe Alpha

### > L'ÉQUIPE

- ☞ **Christelle BONNET**, office manager
- ☞ **Camille GRIGNON**, chargée de communication
- ☞ **Maud STÉPHAN**, déléguée générale

1. Directeur des relations sociales

### 3 ■ Le réseau

## > LES MEMBRES

**MERCI**

à celles et ceux engagés  
aux côtés de l'association  
en 2025 !

- Administrations, associations et entreprises

|                    |                 |                   |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| Allianz            | Galea           | Relyens           |
| AP-HP              | Groupe Alpha    | Saint-Gobain      |
| APICIL             | Groupe VYV      | Sextant Expertise |
| AXA                | Hexopée         | SNCF              |
| Caisse d'Épargne   | Ladapt          | Solucial Avocats  |
| Hauts-de-France    | La Garanderie   | Syndex            |
| Caisse des Dépôts  | La Poste Groupe | Terega            |
| Clariane           | LCL             | Thalie Santé      |
| CNP Assurances     | Lexicube        | Uniprévoyance     |
| Protection Sociale | NMSC            | Up Coop           |
| Cosmed             | OCIRP           | Vinci             |
| DGAFP              | Orange          | Wechooz           |
| EDF                | Ouest-France    |                   |
| ESSEC IRENÉ        | Plein Sens      |                   |

- Organisations d'employeurs et de salariés

|                     |                                   |                               |
|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| CFDT                | FESAC                             | U2P                           |
| CFDT Cadres         | FGMM-CFDT                         | UDES                          |
| CFE-CGC             | Fédération hospitalière de France | UFFA CFDT                     |
| CFE-CGC Métallurgie | Force Ouvrière                    | Ugict-CGT                     |
| CFTC                | FSU                               | Union des industries textiles |
| FASAP-FO            | MEDEF                             | UNSA                          |
| FCE-CFDT            | SNB CFE-CGC                       | UNSA Fonction Publique        |



Chaque mois, un membre de l'association se prête au jeu du portrait et livre son parcours, ses réalisations et sa vision du dialogue social.

JANVIER



**Mathilde ICARD**

Cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée, DGAFFP

« Les conflits sur les critères du travail bien fait peuvent être source de vitalité et il est sain (...) de les traiter plutôt que de les étouffer ou de les régler par un rapport de force. »

FÉVRIER



**Caroline BLOT**

Secrétaire fédérale Europe et International, CFDT métallurgie

« Ce qui m'intéresse, c'est d'être dans le concret, d'échanger sans langue de bois sur les réalités du terrain. »

MARS



**Diane DUBRUEL-MOTTE**

Avocate associée, Solucial Avocats

« Le dialogue social, c'est accepter de ne pas être d'accord sur tout, et savoir construire sur ces bases... »

AVRIL



**Jean-Claude BARBOUL**

Directeur de la stratégie du paritarisme, Allianz France

« Le dialogue social, ce n'est pas qu'un mot – c'est une méthode, une culture, un levier pour avancer ensemble. »

MAI



**Régis BLUGEON**

Directeur des affaires sociales et DRH France, Saint-Gobain

« Dans mon expérience, nous avons conclu bien plus d'accords que de désaccords. »

JUIN



**Florence WIENER**

Directrice des relations sociales et de la vie au travail, Groupe Caisse des Dépôts

« La négociation collective ouvre un champ d'idées plus large que la décision unilatérale et permet de construire des compromis porteurs de sens et de progrès pour tous. »

SEPTEMBRE



**Nathalie DE COURCY**

Directrice des affaires gouvernementales, COSMED

« Le dialogue social est le meilleur moyen de faire converger progrès social et performance économique. »

OCTOBRE



**Laurent DUMANCHE**

Secrétaire général, CFDT Cadres

« Nous sommes encore loin d'un management fondé sur l'écoute, la responsabilité et la confiance, qui libère le pouvoir d'agir. »

NOVEMBRE

Le portrait a fait place à un best-of des réponses, depuis 2019, des membres à la question « Pourquoi est-ce important d'adhérer à cette association qui promeut le dialogue social ? » (cf p. 10).

DÉCEMBRE

En hommage à Mylène JACQUOT, secrétaire générale de l'UFFA-CFDT, disparue brutalement le 12 décembre 2025. L'association a partagé de nouveau son interview réalisée en septembre 2024 « Faire vivre la négociation est un combat ! », Mylène JACQUOT.

Pourquoi est-ce important d'adhérer ?  
Les membres répondent !

PARCE QUE RÉALITÉS DU DIALOGUE SOCIAL EST...

...1

**Un réseau pluridisciplinaire unique en son genre**

*« À titre personnel, la diversité des profils des adhérents et la qualité des débats me font progresser dans ma réflexion et mon action. »*

...2

**Un lieu d'écoute et d'ouverture d'esprit**

*« Cette association engage à faire preuve d'ouverture d'esprit afin de ne pas s'enfermer dans ses propres certitudes. Les rencontres et les échanges organisés entre acteurs du dialogue social permettent de confronter les points de vue et donc de réfléchir ensemble à des grands sujets qui traversent les collectifs du travail. »*

...3

**Une courroie de transmission et de partage**

*« Le rôle de l'association est de montrer que le dialogue social existe, quand il y a une volonté de part et d'autre, en relayant des pratiques et en donnant la parole aux praticiens. »*

...4

**Un think tank**

*« Il y a un intérêt de réseau, bien sûr, mais surtout un intérêt intellectuel. Réalités du dialogue social nous invite à faire des pas de côté, à explorer des sujets décalés. Il y a une vraie valeur de confrontation des idées. Pouvoir discuter entre personnes issues de mondes différents, c'est rafraîchissant, stimulant, nourrissant. »*

...5

**Un espace tiers, neutre et protégé**

*« Un "tiers lieu" où la parole est libre est précieux, pour prendre du recul et renforcer l'envie d'agir. »*

...6

**Une arrière-scène du dialogue social**

*« Adhérer à l'association me permet de bénéficier de l'apport d'autres structures, du privé notamment, qui a beaucoup d'avance en termes de dialogue social par rapport au secteur public ; cela m'intéresse de connaître leur point de vue, leurs expériences, par exemple sur la mise en place du CSE ou sur le télétravail. »*

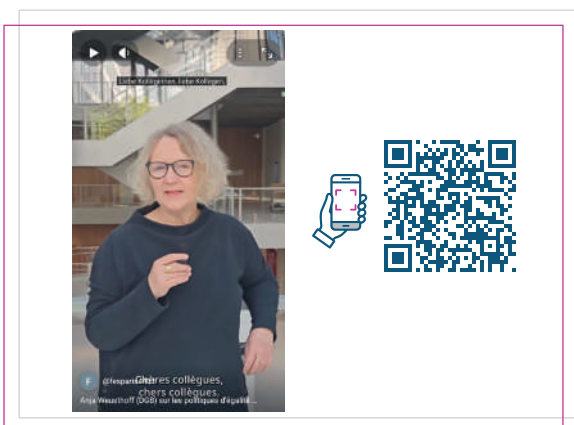
## > LES PARTENARIATS

Réalités du dialogue social noue des partenariats dans le cadre de production de contenus ou pour donner de l'écho à ses travaux. Elle collabore régulièrement avec le média ActuEL-RH, les associations ANDRH, IFA, ORSE, la fondation Friedrich-Ebert France, l'OIT et le programme « *Social demain* ».

En 2025, la politique partenariale de Réalités du dialogue social s'est plus spécifiquement matérialisée par :

- une présentation du rapport sur le dialogue social en 2024 de l'OIT (cf p. 26) ;

- un témoignage vidéo de la DGB sur la transposition en Allemagne de la directive sur la transparence salariale via la fondation Friedrich-Ebert France.



Elle a également renforcé ses liens avec la sphère estudiantine en lançant avec l'Université Catholique de Lille le premier hackathon du dialogue social (cf p. 22) et en engageant des projets de recherche-action avec l'Université Lyon 3.

Et pour la sixième année, l'association a pris part aux jurys :

- de Social Demain pour sélectionner la nouvelle promotion de 50 jeunes « *qui feront le Social de demain* » ;

- du prix Entreprise et Salariés Aidants (ESA), fondé et co-organisé par Édouard de Hennezel.



Remise du Prix ESA le 29 septembre 2025

## > L'ANNUAIRE

L'association donne accès à un large réseau d'acteurs sociaux grâce à son annuaire, facilitant ainsi les mises en relation et prises de contact entre les 400 membres. Cet espace, privé et dédié aux adhérents, - **[www.club-rds-asso.fr](http://www.club-rds-asso.fr)** - constitue un centre de ressources comportant toutes les productions de l'association (publications, notes, *position paper*, mémos, articles de jurisprudence, veille documentaire, vidéos...).

# 4 ■ Les réseaux sociaux

Le réseau LinkedIn offre aux activités de l'association une visibilité significative et ciblée. Le nombre d'abonnés sur LinkedIn est passé de 1 000 à 1 650 abonnés en un an (soit + 650) - pour rappel, l'association a dû créer une nouvelle page en 2024.

Le nombre d'impressions a également augmenté avec 836 impressions en moyenne par post, soit + 192 par rapport à 2024. En revanche, le nombre moyen de réactions par post a chuté de 61 à 20 en un an.



Partenariat en AURA  
avec l'Université  
Jean Moulin Lyon III

**3 018 VUES**



Équipe lauréate  
du hackathon  
2025

**2 533 VUES**



Position paper  
«Manager, quel dialogue  
sur le travail ? »

**2 667 VUES**



Conférence  
sur la transparence  
salariale

**2 343 VUES**

## 5 ■ Les délégations régionales

En 2025, Réalités du dialogue a consolidé son déploiement dans 3 régions :

### > AUVERGNE-RHÔNE-ALPES (AURA)

Avec, plus spécifiquement, une conférence sur la négociation dans la fonction publique (*cf p. 20*), le 18 mars 2025, et le lancement de projets avec des étudiants des Masters Droit de la protection sociale d'entreprise et Droit social & relations du travail de l'Université Jean Moulin Lyon III sur 2 sujets : « *La protection sociale complémentaire (PSC), objet idoine de négociation collective* » et « *Le sort de la négociation collective dans les PME* ».

#### CO-PILOTES :

- ☞ **Harold ABERLENC**, responsable des Relations Extérieures et des Partenariats, Relyens ;
- ☞ **Marianne SALVETAT-BERNARD**, intervenante en santé au travail et sociologie des organisations.

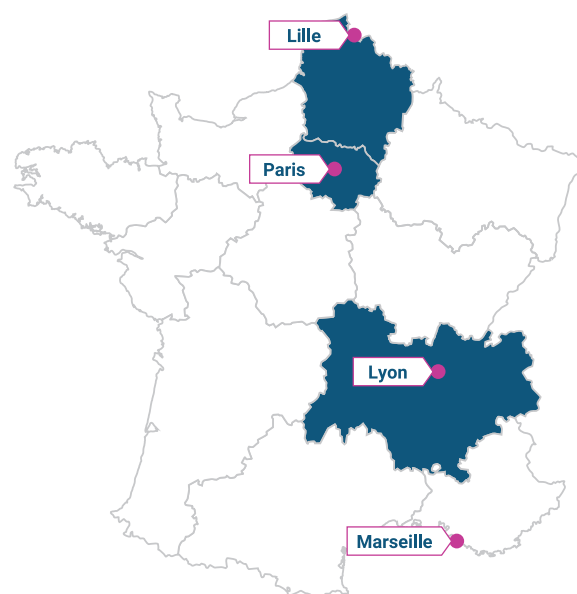
### > HAUTS-DE-FRANCE (HDF)

Avec l'organisation, le 20 mars 2025, du premier hackathon du dialogue social (*cf p. 22*), avec les étudiants de l'Université Catholique de Lille.

#### CO-PILOTES :

- ☞ **Yalcin AVCIOGLU**, DRH, Caisse d'Épargne Hauts-de-France ;
- ☞ **Diane DUBRUEL-MOTTE**, avocate associée, SOLUCIAL Avocats.

• • • • • • • • • •



### > PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR (PACA)

Avec la première conférence en présentiel sur le territoire en choisissant le thème de l'intergénérationnel (*cf p. 23*).

#### CO-PILOTES :

- ☞ **Nicolas MADINIER**, dirigeant, NMSC Social ;
- ☞ **Océanne O'SULLIVAN**, responsable partenariats, CNP Assurances Protection Sociale.

## 6 ■ Les groupes de réflexion



1

Dialogue social  
de la fonction publique

2

Sensibilisation  
au dialogue social

3

Administrateurs  
salariés

2007

2010

2015

Jean-Paul GUILLOT,  
ancien président.

Patrick PIERRON,  
administrateur,  
membre du bureau.

Brigitte WARTELLE,  
ex membre du bureau.

Parce que le dialogue social dans la fonction publique, bien que légitimée par les accords de Bercy 2008, nécessite une acculturation des partenaires sociaux sur le terrain.

Parce que la culture du dialogue a besoin d'infuser la société et suppose de donner aux jeunes générations une grille de lecture du syndicalisme et des relations sociales en entreprise ou dans la fonction publique.

Parce que l'obligation de nomination des administrateurs représentant les salariés au sein des conseils d'administration s'est vue renforcée (loi Rebsamen 2015, loi Pacte 2019) et demande une assimilation de leur rôle et de leurs apports.

L'association fournit par ses travaux, des référentiels, des méthodes, des retours d'expérience pour contribuer au déploiement du dialogue social dans la fonction publique.

L'association s'attache à sensibiliser les étudiants, dans leurs formations initiale et continue, à la prise en compte du rôle et des acteurs du dialogue social.

L'association poursuit un programme, dans la durée, d'observation et d'analyse de la place des administrateurs salariés dans les Conseils.

### • Janvier > Publication

«Paroles de négociatrices et de négociateurs dans la fonction publique.»

### • Mars > Table-ronde

«Les partenaires sociaux de la fonction publique à l'épreuve de la négociation.»

### • Juin > Publication

«Histoire commentée de la négociation dans la Fonction publique.»

### • Septembre > Publication

«La boîte à outils de la négociation dans la fonction publique.»

### • Février > Session à CentraleSupélec

«Le dialogue social à l'épreuve de la transformation du travail.»

### • Mars > Hackathon

«Vous jeunes, à quoi ressemble le dialogue social que vous porterez en 2030 ?»

### • Avril / Juin > Sessions à l'Essec Business School

«Manager le dialogue social au quotidien.»

### • Avril > Conférence

«La Nature, la Transition écologique dans l'entreprise et la gouvernance.»

### • Novembre > Conférence

«Géopolitique & Gouvernance d'entreprises.»

Au fil des années, avec l'ambition de défricher des sujets émergents, Réalités du dialogue social a mis en place 7 groupes de réflexion. Ces derniers fonctionnent grâce à un pilotage volontaire et un engagement des membres sur ces thématiques. Merci à leurs pilotes !



**Maud STÉPHAN,**  
délégue générale.

**Maud STÉPHAN,**  
délégue générale.

**Jean-Baptiste OBÉNICHE,**  
trésorier.

**Marianne  
SALVETAT-BERNARD,** co-pilote  
de la délégation AURA.

Parce que la promotion du dialogue social, la connaissance de ses acteurs, de ses enjeux et de son fonctionnement ne peuvent pas être appréhendées qu'à l'échelon national.

Parce que le numérique et, désormais, l'intelligence artificielle (IA) transforment en profondeur les organisations, le travail et, de fait, les pratiques de dialogue social.

Parce que la loi LOM 2019 a invité dans la négociation d'entreprise l'environnement, sur le seul volet de la mobilité, et que le défi de la transition écologique va bien au-delà.

Parce que les impératifs de santé et de sécurité au travail et la recherche de sens ont été mis en exergue par la pandémie de 2020-2021.

L'association veille à fournir une tonalité européenne aux pratiques de dialogue social.

L'association passe en revue les possibilités et les conséquences des usages numériques par et pour les partenaires sociaux.

L'association a défriché le sujet, recensé les outils à disposition et les actions possibles pour faire du dialogue social un levier de la transition écologique.

L'association a retenu la notion de « qualité du travail » pour analyser la façon dont les partenaires sociaux s'emparent de tous ces enjeux.

• **Février > Conférence**

« État des lieux mondial du dialogue social. »

• **Mars > Publication**

Synthèse Omnibus I et II.

• **Avril > Conférence**

Jessica LARSSON, acting head, Représentation de la Commission européenne en France.

• **Septembre > Conférence**

« Les politiques égalité femmes-hommes à l'aune de la directive transparence salariale. »

• **Juin > Ateliers**

« Prompter le dialogue social : comment l'IA peut faire évoluer les pratiques de négociation et en CSE ? »

• **Avril > Conférence**

« La Nature, la Transition écologique dans l'entreprise et la gouvernance. »

• **Novembre > Publication et conférence**

« Manager, quel dialogue sur le travail ? »

• **Décembre > Position paper**

« Manager, quel dialogue sur le travail ? »

## CHAPITRE II

# LE THINK TANK



Au travers de ses groupes de réflexion, de ses partenariats avec les écoles et universités, l'association affirme sa vocation de *think tank* : un espace où la réflexion se traduit en ressources concrètes et mobilisables dans les pratiques professionnelles. L'approche thématique est nourrie par ses groupes de réflexion et également ses délégations régionales qui leur apportent une dimension territoriale. L'association s'est mobilisée en 2025 sur **5 thématiques phares**.

## 1 ■ L'IA dans les pratiques de dialogue social

La fulgurante expansion de l'intelligence artificielle dans le monde du travail interroge et inquiète quant à ses effets sur l'emploi, les compétences, les conditions de travail. Si elle modifie ces dernières, elle impacte nécessairement les modes de fonctionnement et de relations entre partenaires sociaux. L'IA pourrait constituer aussi un levier de modernisation du dialogue social. C'est pourquoi, le groupe de réflexion « IA & dialogue social » de l'association a organisé ses premiers ateliers exploratoires sur l'intelligence artificielle. L'objectif : questionner la façon dont l'IA peut transformer concrètement les pratiques du dialogue social.

**10 JUIN**

**Ateliers :**  
**« IA et dialogue social »**

« Prompter le dialogue social : comment l'IA peut faire évoluer les pratiques de négociation et en CSE ? », telle était l'ambition de cette matinée d'expérimentation collective qui a réuni des représentants syndicaux, des directions des relations sociales, des dirigeants, avocats, experts et des étudiants de l'ESSEC Business School.

4 ateliers ont été organisés autour de 2 situations clés - la tenue de CSE et la négociation, avec des élus - animés par des membres de l'association : **Arnaud BREUIL**, directeur des partenariats et de la coopération, Up Coop, **Jérôme CHEMIN**, secrétaire fédéral, F3C CFDT, **Max GODET**, directeur général, WeChooz, **Agathe GIRARD**, juriste en droit social, UDES, **Andre MILAN** et **Patrick PIERRON**, ex- secrétaires généraux de fédérations CFDT.

**Franca MADINIER**, membre de la Commission Interministérielle sur l'IA et auteur du guide « *L'intelligence artificielle au travail* » a ponctué cette matinée par des informations d'actualité sur la législation française et à l'échelon européen pour encadrer les usages de l'IA.



## 2 ■ La gouvernance face aux transformations

L'association investit la question de la gouvernance depuis de nombreuses années avec un groupe de réflexion dédié au rôle des administrateurs salariés. Plus que jamais, les entreprises et la gouvernance se trouvent confrontées à une permacrise et des transformations profondes exogènes. Dans ce contexte, les administrateurs salariés, tout comme les autres administrateurs, doivent prendre en main de nombreux sujets. Réalités du dialogue social a choisi de fournir un éclairage en 2025 sur 2 d'entre eux : la transition écologique et la géopolitique.

2 AVRIL

Conférence : « *La Nature, la transition écologique dans l'entreprise et la gouvernance* »



Après d'une audience de représentants d'organisations syndicales et d'administrateurs représentants les salariés (ARS), l'association a souhaité explorer un nouveau champ potentiel pour les administrateurs d'entreprise et a invité **Frantz GAULT**, cofondateur de l'association Corporate Regeneration, et administrateur de l'entreprise Norsys, où il représente la nature au sein du conseil d'administration. Après avoir présenté

la genèse et la thèse de son ouvrage *La Nature au travail*, l'auteur a esquissé les contours de son mandat au sein de Norsys. La question de l'articulation avec les ARS a naturellement émergé au cours des échanges.



26 NOVEMBRE

Conférence : « *Géopolitique & Gouvernance d'entreprises* »



Alors que l'ordre géopolitique mondial se redéfinit, **Aurélien COLSON**, professeur de sciences politiques à l'ESSEC Business School, directeur du Centre IRENE sur la négociation, et co-directeur académique de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC a aidé à appréhender les risques géo-économiques internationaux et leurs répercussions sur les stratégies des directions d'entreprises. Une discussion organisée par l'association autour des résultats du baromètre « *Géopolitique & Business* » de l'ESSEC Business School, publié en septembre 2025 en partenariat avec L'Express et avec le concours d'OpinionWay.

• • • • • • • • • •

# 3 ■ Le dialogue au service de la qualité du travail

La pandémie a fait émerger de nombreux questionnements sur la sécurité au travail mais aussi sur le sens et le rapport qu'entretiennent les français avec celui-ci. En juin 2022, l'association a lancé un groupe de réflexion dont l'objet de recherche principal a fini par converger vers la notion de « qualité du travail ». Les premiers travaux du groupe ont mis en exergue la posture managériale comme un élément incontournable pour faciliter l'expression des salariés sur leur travail. En 2025, Réalités du dialogue social a lancé une enquête auprès des managers de la sphère privée pour connaître leur appréciation sur leur rôle et leurs méthodes en matière de dialogue sur le travail.

14 NOVEMBRE

Publication : « *Manager, quel dialogue sur le travail ?* »

Un questionnaire a été administré durant l'été 2025 et 105 réponses ont été exploitées pour dégager des enseignements clés. L'étude rendant compte de l'intégralité des résultats montre que les managers se sentent légitimes pour accompagner les salariés dans leur quête de sens. Elle s'accompagne d'un *position paper* qui fournit les lignes de forces de cette enquête.

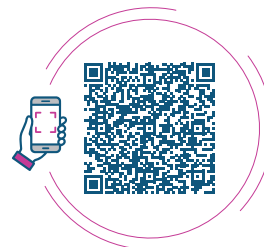


14 NOVEMBRE

Conférence : « *Manager, quel dialogue sur le travail ?* »



Réalités du dialogue social a dévoilé le 14 novembre les conclusions de son enquête « *Manager, quel dialogue sur le travail ?* ». À cette occasion, elle a invité 2 grands témoins pour les commenter : **Franck MOREL**, avocat, Flichy Grangé Avocats, co-auteur de l'ouvrage « *Le Travail est la solution : réconcilier les Français avec le travail* » publié en 2025 et **Laurent TERTRAIS**, secrétaire national, CFDT Cadres.



4 DÉCEMBRE



## 4 ■ La négociation dans la fonction publique

Depuis l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, l'enjeu de la culture de négociation s'est certes intensifié mais crée aussi une nouvelle dynamique entre employeurs et représentants des agents. Depuis, le groupe de réflexion «dialogue social dans la fonction publique» a favorisé les partages d'expériences lors de conférences (cf Rapports d'activité 2022 et 2023), de témoignages et d'outils pratiques (Kit méthodologique de préparation à la négociation dans la fonction publique - septembre 2024).

En 2025, l'association a poursuivi l'outillage des acteurs sociaux de la fonction publique et sa délégation AURA s'est emparée du sujet pour collecter les pratiques en région.

30 JANVIER

Publication : « *Paroles de négociatrices et de négociateurs dans la fonction publique* »



Réalités du dialogue social publie un livret réunissant 14 entretiens avec des négociateurs et négociatrices issus des trois versants de la fonction publique – État, territoriale et hospitalière – représentant des employeurs et des organisations syndicales.

Pensé comme un complément au kit méthodologique de préparation à la négociation, ce livret apporte un éclairage concret sur les dynamiques de terrain et les stratégies mises en œuvre par les acteurs du dialogue social.

18 MARS

Colloque : « *Les partenaires sociaux à l'épreuve de la négociation* »  
Région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA)



La mise en discussion des productions de l'association sur le dialogue social dans la fonction publique s'est déroulée à Lyon et a mobilisé plusieurs panélistes pour témoigner des pratiques de négociation dans les établissements hospitaliers et les collectivités locales.

Avec **Joris BENELLE**, DGS, Grésivaudan, **Paul BOUILHOL**, secrétaire général, FO, centre hospitalier du Forez, **Christophe COUDERC**, vice-président, CNFPT, ex-secrétaire, Fédération CGT des services publics, **Mylène FAVRE-BEGUET**, associée Galéa & Associés, **Jean-Paul GUILLOT**, ancien président, Réalités du dialogue social, **Léa GUIVARCH**, directrice des ressources humaines, Hospices Civils de Lyon, **Sophie MANDELBAUM**,

chargée des relations extérieures et du dialogue social Axa, **Nathalie STRIVAY**, déléguée syndicale, CFDT, Agglomération de Roanne.

Sous le co-pilotage régional d'**Harold ABERLENC**, responsable des relations extérieures et des partenariats, Relyens et **Marianne SALVETAT-BERNARD**, fondatrice Nesso.



27 JUIN

Publication : « *Histoire commentée de la négociation dans la fonction publique* »

« Longtemps cantonné à la simple consultation, le dialogue social dans la fonction publique a entamé, à partir des années 1980, une transformation vers un modèle qui promeut la négociation. »

L'ordonnance 2021 n'a pas donné le coup d'envoi à la négociation collective mais la dote de conditions plus favorables pour la matérialiser. Le coup d'œil dans le rétroviseur donné par **Jean-Paul GUILLOT**, ancien président, Réalités du dialogue social et **Christophe COUDERC**, ancien secrétaire national, CGT Services publics, lors de la conférence du 18 mars est retranscrit dans cet « *Instant Culture générale* » mis à la disposition des membres de l'association.



29 SEPTEMBRE

Publication : « *La boîte à outils de la négociation dans la fonction publique* »

Ce document prêt à l'emploi s'adresse à celles et ceux qui souhaitent engager des négociations, quel que soit le sujet. Il comprend 4 compartiments : les préalables à la négociation : entre ambition, contrainte et tâtonnement / définir la négociation : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas / les ingrédients d'une négociation efficace / pour un terreau fertile : recommandations et pistes d'action.



• • • • • • • • • •



## 5 ■ Le dialogue social & les jeunes générations

L'association nourrit cette thématique de manière récurrente en étant au contact des étudiants pour des sessions de sensibilisation, d'expérimentation et de consultation. Ses travaux sur ce sujet font l'objet de partage avec les acteurs du dialogue social.

2 FÉVRIER

Intervention : Ateliers de sensibilisation au dialogue social



Comme chaque année, Réalités du dialogue social intervient auprès des étudiants de Centrale-Supelec. En 2025, c'est sous le format d'une journée et demie que la session de sensibilisation s'est déroulée, animée par **Patrick PIERRON**, ancien secrétaire général et national, CFDT, administrateur, Réalités du dialogue social et **Maud STÉPHAN**, déléguée générale, Réalités du dialogue social.

Avec **Jean-François POUPARD**, directeur des relations sociales, AFPA et **Christine LÊ**, secrétaire nationale Dialogue Social et développement de la représentativité, CFE-CGC.

20 MARS

Hackathon : « Vous jeunes, à quoi ressemble le dialogue social que vous porterez en 2030 ? » - Région Hauts-de-France (HDF)



L'association a créé le premier Hackathon du dialogue social ! Ceci grâce à la collaboration de l'Université Catholique de Lille qui a mobilisé ses étudiants des masters Droit social et DGRH. Sous le co-pilotage régional de **Diane DUBRUEL**, avocate associée, Solucial Avocats et **Yalcin AVCIOGLU**, DRH, Caisse d'Épargne Hauts-de-France.

***Hackathon signifie « hacker le temps »**  
En une journée, grâce à une série de sprints, des professionnels des relations sociales (syndicats, employeurs, experts conseil ou avocat) et des étudiants se réunissent pour répondre à une question. Cette méthode d'idéation doit mener à un projet, voire un prototype, à partager et à tester.*

En fin de journée, 4 projets imaginant le dialogue social de 2030, ont été présentés à un jury de 4 personnalités :

- 🕒 **Laurent DRAI**, directeur du Master DAJE/IPIT, Université Catholique de Lille ;
- 🕒 **Anne LOUVIEAUX**, présidente, ANDRH Flandres Artois ;
- 🕒 **Annie MARTIN-ROBERT**, directrice des relations sociales, BPCE ;
- 🕒 **Onno YPMA**, président CFTC Cadres, secrétaire CSE, Leroy Merlin.

La solution lauréate « DIALOG' ACTIF » propose un parcours pour l'engagement des salariés dans le dialogue social, avec 3 phases : s'informer, s'exprimer, s'engager. Le pitch de cette solution est disponible sur l'espace membres.



• • • • • • • • • •

**16 OCTOBRE**

**Conférence : « Déconstruction de 3 idées reçues sur la jeunesse » - Région Provence-Alpes-Côtes d'Azur (PACA)**



Réalités du dialogue social a reçu, le 16 octobre 2025, pour sa première initiative en présentiel à Marseille, le socio-économiste **Joaquim TIMOTEO**, chef de la Mission « Études & Recherche », INJEP-Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire. Le sociologue est venu déconstruire 3 clichés sur la jeunesse afin de nourrir le dialogue social sur l'intergénérationnalité dans l'entreprise.

Cette rencontre s'est déroulée dans un espace hautement symbolique : les Jardins d'Haïti à Marseille, un lieu intergénérationnel faisant office à la fois d'Ehpad et de crèche.



## CHAPITRE III

# LE DO TANK



L'association complète ses travaux de réflexion par un décryptage des sujets d'actualité pour fournir à ses membres des clés de lecture et des recommandations pour une aide à la décision et à l'expérimentation. Elle privilégie les formats pédagogiques, prêts à l'emploi, et la récurrence. La veille sociale du vendredi est particulièrement appréciée. Sur le même modèle, l'association a lancé en 2025 sa série « Décryptage Social »!

# 1 ■ Décryptage social

3 mercredis par mois, les membres reçoivent une vidéo, un mémo juridique et un article décodant 5 situations de jurisprudence. Pour le suivi de la législation sociale nationale mais aussi européenne et internationale, l'association invite ses membres à rencontrer des personnalités pour un moment privilégié de débat.

## LES MÉMOS



Ces mémos donnent des explications sur une actualité sociale et/ou juridique, avec un angle pédagogique et opérationnel pour les représentants des employeurs et du personnel.

### SEPTEMBRE 2025

La transparence des rémunérations

### OCTOBRE 2025

Congés payés et arrêt maladie : la fin de l'exception française

### NOVEMBRE 2025

IA : un nouveau terrain de dialogue social

### DÉCEMBRE 2025

Loi sociale du 24 octobre 2025 : deux évolutions majeures

## LES ARTICLES



Ces articles fournissent une lecture mensuelle de décisions jurisprudentielles emblématiques, qui ont marqué l'évolution des pratiques et des cadres juridiques du dialogue social.

### SEPTEMBRE 2025

1. Discrimination syndicale & réparation du préjudice
2. Licenciement économique & salariés protégés
3. IA & consultation du CSE
4. CSE d'établissement & droit à expertise
5. Grève & retenue de salaire

### OCTOBRE 2025

1. Élections professionnelles & vote électronique
2. Frais professionnels & heures de délégation
3. Rémunération & décharge de mandat
4. Salarié protégé & défenseur syndical
5. Négociation collective & accord de performance collective (APC)

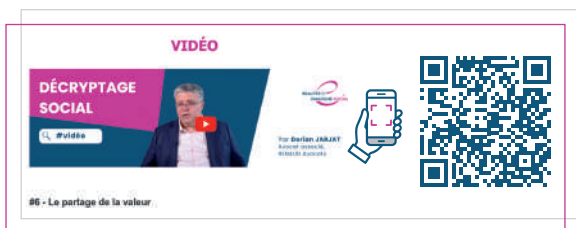
### NOVEMBRE 2025

1. Dénonciation d'usages & consultation du CSE
2. Élu CSE & propos vifs envers la direction
3. CSE & expertise pour risque grave
4. Élections professionnelles & parité CSE
5. Salarié protégé & prise d'acte

### DÉCEMBRE 2025

1. Élections professionnelles & communication des listes d'émargement
2. Mandat syndical & prime liée à l'emploi
3. Droit d'alerte & BDESE
4. Élections professionnelles & vote électronique
5. CSE d'établissement & expertise

## LES VIDÉOS



Les vidéos décortiquent une actualité sociale, juridique ou législative, dans un format court (3-4 min). L'expert interrogé attire l'attention sur l'intérêt du sujet, les bonnes pratiques et les points de vigilance.

### FÉVRIER 2025

La transparence salariale - Marie-Noëlle LOPEZ, co-fondatrice de Newbriges.

### MARS 2025

Les travailleurs expérimentés - Olivier MÉRIAUX, directeur des études & synthèses, Plein Sens.

### AVRIL 2025

Les arrêts de travail - Gaëlle VIETTE, responsable promotion de la prévoyance, Groupe VYV.

### MAI 2025

Devoir de vigilance - Bertrand MERVILLE, avocat associé, La Garanderie Avocats.

### SEPTEMBRE 2025

L'enquête RH - Bertrand MERVILLE, avocat associé, La Garanderie Avocats.

### OCTOBRE 2025

Le partage de la valeur - Dorian JARJAT, Renaud Avocats.

### NOVEMBRE 2025

- 3 idées reçues sur la jeunesse - Joaquim TIMOTEO, socio-économiste à l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP) et Chef de la Mission « Études & Recherche ».

- La révision de la directive CEE - Marie-Noëlle LOPEZ, co-fondatrice de Newbriges.

### DÉCEMBRE 2025

COP30 - Maddy GUILBERT, secrétaire nationale confédérale, CFE-CGC, Transition vers un monde durable.

## LES CONFÉRENCES

### 7 février : « État des lieux mondial du dialogue social »



L'association a accueilli **Cyril COSME**, directeur du bureau pour la France, Organisation Internationale du Travail (OIT), et **Éric MANZI**, secrétaire général adjoint, Confédération Syndicale Internationale (CSI) pour analyser l'état du dialogue social au niveau mondial. À cette occasion, Cyril COSME a présenté la 2<sup>e</sup> édition du rapport sur le dialogue social en 2024.



**10 avril : séance de questions/réponses avec Jessica LARSSON, acting head, Représentation de la Commission européenne en France**



À l'issue de l'Assemblée générale de l'association, Jessica LARSSON a été interrogée sur les lignes directrices en termes d'investissement et de politiques sociales européennes pour le nouveau mandat de la Commission européenne.

**24 septembre : « Les politiques égalité femmes-hommes à l'aune de la directive sur la transparence salariale »**



Dans la perspective de la transposition de la directive sur la transparence salariale en France d'ici à juin 2026, l'association a anticipé ses impacts dans le droit français. Pour rappel, cette directive du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 vise à renforcer l'application du principe de

l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE).

Le groupe de réflexion « dialogue social européen » de l'association a organisé une conférence qui s'est déroulée en 3 temps :

**1** « Panorama comparatif de la politique d'égalité au travail : régulation et limites en France, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni ». Par **Heather CONNOLLY**, professeure associée, École de Management de Grenoble, suivi du témoignage vidéo (cf p. 11) d'**Anja WEUSTHOFF**, directrice du département droits des femmes, égalité professionnelle et politique familiale, DGB (Confédération allemande des syndicats).

**2** « La directive sur la transparence salariale et sa transposition nationale » : décryptage par **Marie-Noëlle LOPEZ**, co-fondatrice, Newbridges, et témoignages de participantes à la concertation en cours avec le ministère du Travail sur la transposition nationale de la directive : **Christelle TOILLON**, déléguée nationale Égalité professionnelle, CFE-CGC et **Pia VOISINE**, directrice de mission Droit social, MEDEF.

**3** « Transparence et égalité salariales, opportunités et défis pour les partenaires sociaux », table ronde avec **Guy ALFOSEA**, avocat associé, La Garanderie Avocats, **Isabelle GODENÈCHE**, directrice des Relations sociales, LCL, et **Rachel TOTY**, déléguée syndicale, Nokia.



• • • • •



## CHAPITRE IV

# ANNEXES

# 1 ■ La revue culturelle des membres

Dans le cadre du portrait mensuel, l'adhérente ou l'adhérent partage un coup de cœur culturel.

|                     |                          |                                                                                 |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Laurent DUMANCHE    | CFDT Cadres              | Podcast « <i>Tronches de cadres</i> »                                           |
| Nathalie DE COURCY  | COSMED                   | Livre « <i>Pousser les murs</i> », Muriel Pénicaut                              |
| Florence WIENER     | Groupe Caisse des Dépôts | Film « <i>L'histoire de Souleymane</i> »                                        |
| Régis BLUGEON       | Groupe Saint-Gobain      | Podcast « <i>Victor Hugo, l'homme qui vit</i> »                                 |
| Jean-Claude BARBOUL | Allianz France           | Livre « <i>Les normes à l'assaut de la démocratie</i> », Jean-Denis Combrexelle |
| Diane DUBRUEL-MOTTE | Solucial Avocats         | Film « <i>Les bronzés font du ski</i> »                                         |
| Caroline BLOT       | CFDT Métallurgie         | Livre « <i>Syndiquez-vous !</i> » Laurent Berger - Film « <i>The Old Oak</i> »  |
| Mathilde ICARD      | DGAFP                    | Livre « <i>Le prix du travail bien fait</i> », Yves Clot                        |

# 2 ■ Les retombées presse et syndicale en 2025

|             |                                                                                                   |                                  |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 30 janvier  | Emploi des seniors : un vadémécum pour mener les négociations                                     | News Tank RH                     |
| 31 janvier  | Un guide pratique pour rajeunir sa négociation sur les seniors                                    | actuEL CSE                       |
| Janvier     | Comment rapprocher les jeunes et le syndicalisme ?                                                | ANDRH                            |
| 3 février   | Seniors : l'évolution des carrières et la formation, un thème de négociation à revisiter          | Centre Inffo                     |
| 3 février   | Un guide pratique pour rajeunir sa négociation sur les seniors                                    | RH2                              |
| 24 mars     | Dans les trois fonctions publiques, une lente acculturation à la négociation collective           | La Gazette des communes, Club RH |
| 3 avril     | Un kit pour préparer la négociation dans la fonction publique                                     | AEF Info                         |
| 14 novembre | « <i>Nous en demandons beaucoup, peut-être trop, aux managers de proximité...</i> »               | AEF Info                         |
| 17 novembre | Les entreprises doivent « donner corps au quotidien à la représentation du manager de proximité » | actuEL RH                        |
| 17 novembre | Dialogue sur le travail : les managers plébiscitent le CSE mais ne le sollicitent pas             | actuEL CSE                       |





219 bd Saint-Germain • 75007 Paris  
☎ +33 (0)1 40 64 72 00  
secretariat@rds.asso.fr

