

## « Les managers se sentent légitimes pour accompagner les salariés dans leur quête de sens au travail »

### Enquête 2025 - Réalités du dialogue social « **Manager, quel dialogue sur le travail ?** »

L'association Réalités du dialogue social investit le champ du dialogue social au service de la qualité du travail depuis 2022, avec un groupe de travail dédié. Les premiers travaux<sup>1</sup> ont mis en exergue la posture managériale comme un facteur primordial pour faciliter l'expression des salariés sur leur travail.

D'où le **lancement de cette 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.**

Ce questionnaire diffusé durant l'été 2025 a généré 105 réponses exploitables pour l'analyse.

## Les chiffres clés de l'enquête

**67% des managers se disent attendus sur la QVCT et 50% sur la performance alors que pour 71% des répondants, leur rôle consiste à accompagner un collectif. Pour 58%, leur mission est de donner du sens au travail.**

🙄 Il ressort une distorsion de perception de ce que recouvre le management du travail entre la gouvernance et les managers, ouverts à une autre vision de leur rôle. 3/4 d'entre eux se vivent comme des facilitateurs et des animateurs de la parole sur le travail mais cela demeure vertical.

**93% des managers jugent essentielles les remontées terrain pour transformer le travail et/ou modifier leur organisation**

😊 Les managers se trouvent légitimes en tant que capteurs du terrain, du quotidien des salariés, et observent nettement 2 sujets de préoccupations de ces derniers :

- S'agissant du sens au travail, c'est le manque de reconnaissance qui arrive en tête des réponses (62 %), loin devant le ressenti sur l'autonomie et la confiance (39 %) et la qualité des relations (35 %).
- S'agissant de la réalité du travail, la charge de travail se dégage nettement (82 % des réponses) devant un problème d'organisation (58 %). Un répondant sur deux signale aussi la charge mentale tandis que le temps de travail n'apparaît pas comme un sujet (22 %).

Ils identifient aussi de nombreux freins à l'expression des salariés tels que la peur de parler, le sentiment de manque de temps et une sorte de fatalisme - « rien ne pourra changer ».

---

<sup>1</sup> Publication « *Le dialogue social au service de la qualité du travail* » - Réalités du dialogue social – 11 octobre 2023. [Téléchargement](#).

## **Pour dialoguer sur le travail, 92 % des managers utilisent les entretiens individuels et 85 % les réunions d'équipe**

😞 Le dialogue professionnel se résume à des modes de management traditionnels, avec des formats peu adaptés à l'expression sur le travail puisque parler du travail est relatif au quotidien et non à des rendez-vous ponctuels. Pour autant, l'informel demeure dans les pratiques pour 72 % des répondants.

Il y a un décalage entre ce que les managers aimeraient incarner – appui humain, écoute, analyse travail, tutorat – et ce qui leur est demandé (*reporting*). Les outils mis à disposition sont très gestionnaires et ne permettent pas suffisamment aux salariés de parler du travail réel, ni d'exprimer leur avis au-delà des tâches prescrites. L'élaboration collective du travail ou les échanges entre pairs sont rares.

## **81 % des managers considèrent le CSE comme l'instance *ad-hoc* pour aborder la qualité du travail**

😞 Pour les managers, si les acteurs du dialogue social doivent intervenir sur la question travail, les interlocuteurs clés sont les élus de CSE (80 % des réponses) et les représentants syndicaux (50 %), bien devant les représentants de proximité (30 %). Ces derniers sont mieux identifiés par les répondants syndiqués (38 % des réponses) et paradoxalement moins par les managers de proximité (27 %). Ces données rejoignent 2 constats : l'engorgement des CSE et le fait que la qualité du travail soit appréhendée sous l'angle de la QVCT (objet de négociation et/ou traité en CCSC) et non comme un sujet de proximité, d'organisation du travail des salariés.

## **53 % des managers affirment avoir connaissance d'accords négociés sur les sujets qualité du travail**

😊 Les deux objets qui placent le travail à la table des négociations, et cités par 71 % des répondants, sont le télétravail et la QVCT. La négociation sur le télétravail en sortie de Covid a généré du dialogue sur le travail. L'accord collectif, qui prévoit les espaces et temps de discussion sur le travail mais aussi la montée en compétences des managers, constitue un élément ressource pour permettre au management d'endosser son rôle.

**Les résultats de cette enquête sont restitués ce vendredi 14 novembre par Marianne Salvetat-Bernard, experte en sociologie des organisations, puis commentés par Franck Morel, avocat associé de Flichy Grangé Avocats, ancien conseiller social à Matignon, et par Laurent Tertrais, secrétaire national de la CFDT Cadres.**

## À propos de l'association

Réalités du dialogue social a pour vocation de diffuser une culture du dialogue social et d'en faire un levier de transformation économique, sociale et environnementale. Elle favorise la réflexion collective et s'appuie sur les pratiques des partenaires sociaux. Ses travaux visent à produire des connaissances pour donner des clés de lecture aux acteurs sociaux, notamment sur des sujets émergents. En chiffres, ce sont : **400** membres ; **7** groupes de réflexion thématiques mobilisant **45** membres & partenaires et **34** années d'existence.