

MANAGER, QUEL DIALOGUE SUR LE TRAVAIL ? *Donner les moyens au management de dialoguer pour (re)créer du lien et du sens au travail*

4 décembre 2025

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 travaux¹ ont mis en exergue la posture managériale comme un élément incontournable pour faciliter l'expression des salariés sur leur travail.

D'où le **lancement d'une enquête² 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 papier fournit **les lignes de forces** dégagées à la lecture des réponses au questionnaire.

I. LA NÉCESSITÉ DE RÉCONCILIER LE MANAGEMENT PRESCRIT ET LA RÉALITÉ DU TRAVAIL DES MANAGERS

Jugée stratégique dans les entreprises, la qualité du travail³ reste appréhendée sous les aspects QVCT et performance. Il apparaît une distorsion d'appréciation entre la gouvernance et le management car pour 71% des managers, leur rôle consiste à accompagner un collectif. Pour 58%, leur mission est de donner du sens au travail. Les managers privilégient le soutien, le sens et le *care* à la contrainte hiérarchique et se considèrent légitimes en tant que capteurs du terrain, du quotidien des salariés. À ce titre, ils observent nettement deux 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 le sujet prioritaire (22 %).

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

² Questionnaire en ligne durant l'été 2025, ayant récolté 105 réponses exploitables. Résultats restitués le 14 novembre 2025. [Téléchargement.](#)

³ La notion de « qualité du travail » intègre les différentes dimensions du travail attendues par le salarié (conditions de travail, sécurité, sens) mais aussi, selon l'employeur, le résultat du travail en lien avec la qualité de produits ou de services (étude Dialogue social au service de la qualité du travail - Réalités du dialogue social - octobre 2023)

Les managers estiment que le contenu du travail entre dans le champ managérial. Pour autant, il existe un écart entre l'intention et la faisabilité. Les managers sont sensibilisés mais démunis, faisant face à des injonctions contradictoires ; les process demandés - verticaux - et les outils managériaux ne répondent pas au rôle qu'ils veulent incarner.

II. LE BESOIN D'INVESTIR DANS LA PÉDAGOGIE ET LES MOYENS MANAGÉRIAUX POUR FAVORISER L'EXPRESSION SUR LE TRAVAIL

Bien qu'engagés sur le dialogue professionnel, les managers font preuve de lucidité sur la faiblesse des dispositifs pour parler du travail et pour libérer la parole (peur de s'exprimer des salariés et ressenti d'une absence d'écoute). Pour dialoguer sur le travail, 92 % des managers utilisent les entretiens individuels et 85 % les réunions d'équipe, des outils très gestionnaires qui 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. Le lien aux équipes demeure descendant là où il serait plus pertinent d'animer des discussions sur le travail réel et le chemin suivi. Et pas uniquement sur les résultats atteints.

Il s'agit de « manager le travail », ce qui requiert des compétences (sociologiques, postures...) auxquelles ne répond pas l'apprentissage managérial focalisé sur les outils de gestion, le leadership ou encore l'intelligence collective. Avoir son mot à dire sur le travail, c'est aussi accepter que le travail prescrit soit contredit ; ce qui questionne le lien de subordination et la culture managériale.

III. LA PERSPECTIVE SOUHAITABLE D'UN SOUTIEN PAR LES ACTEURS DU DIALOGUE SOCIAL POUR AIDER LES MANAGERS À JOUER LEUR RÔLE

Les managers ont la volonté de permettre l'expression des salariés sur leur travail mais demeurent isolés pour la mener à bien. Par méconnaissance notamment, ils n'ont pas le réflexe de se faire épauler par les représentants du personnel ou syndicaux. 81 % d'entre eux considèrent le CSE comme l'instance *ad-hoc* pour aborder les sujets « qualité du travail », loin devant les représentants de proximité (31 %). Ce fléchage plutôt systématique vers le CSE, dans une moindre mesure chez les managers syndiqués et les cadres de direction, traduit aussi un manque de culture du dialogue social. Il est aussi de la responsabilité des instances spécialisées et de proximité de se familiariser avec la notion de qualité du travail, et de la traiter au-delà des aspects sécuritaires, santé et conditions, afin de devenir spontanément les interlocuteurs des managers.

L'articulation entre dialogue professionnel et dialogue social doit être mieux étudiée. Il y a besoin d'accords collectifs pour prévoir des espaces et des temps d'expression ainsi que la montée en compétences des managers. Cela suppose aussi de mieux associer les instances CSE/OS/RP pour ne pas perdre les retours terrain. Côté dialogue professionnel, il s'agit d'engager le manager sur le dialogue de l'activité et l'organisation du travail mais aussi augmenter les échanges entre salariés sans le manager (équipe, pairs...) tout en réfléchissant à la place de l'évaluation et du contrôle.

D'autres leviers de progression semblent utiles à actionner : faire un diagnostic partagé sur ce qu'est le dialogue sur le travail, donner les moyens à toute la ligne managériale (de l'exécutif à la proximité), en matière d'intention (temps) et de posture (écoute). Cela passe par des expérimentations et un suivi.

En bref, il existe un terreau fertile au dialogue sur le travail qui permettrait de (re)créer du lien et du sens au travail pour les salariés, grâce à un management ouvert à une autre vision de son rôle. La négociation collective peut donner un cadre ; néanmoins le soulagement des managers passera aussi par une responsabilisation des différentes parties prenantes dont les acteurs sociaux et les pouvoirs publics.

SOMMAIRE DE L'ENQUÊTE :
**« Manager, quel dialogue sur le
travail ? »**

- I. Introduction, le pourquoi de cette enquête
- II. Profil managérial et attributions du manager
- III. L'approche qualité du travail par les entreprises
- IV. Le rôle du manager dans l'expression sur le travail
- V. Les constats sur les remontées de terrain
- VI. L'outillage des managers pour parler travail
- VII. L'appui dialogue social
- VIII. Prospective
- IX. Conclusion

→ Enquête en ligne sur www.rds.asso.fr (14 novembre 2025)

Réalités du dialogue social
219 bd Saint-Germain, 75007 Paris
+33(0)1 40 64 72 00
cgrignon@rds.asso.fr
www.rds.asso.fr

