

## IMPACT SOCIAL

### Les essentiels du LAB IAE Paris-Sorbonne

Janvier 2024

Florent Noël, IAE Paris-Sorbonne  
Patrick Gilbert, IAE Paris-Sorbonne

## RETOUR AUX SOURCES

Gilbert P., Noël F. (2021), Le travail et son contenu, un angle mort dans les représentations des dirigeants, Management International. vol. 25, n°1, p. 71-88.

<https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mio5903/1076018ar.pdf>

## LA CITATION

« Le travail et les questions qu'il soulève semblent appréhendés en fonction d'un principe de subsidiarité qui en appelle à la prise d'initiative locale, voire individuelle. Ce faisant, le travail est potentiellement rendu invisible aux strates supérieures de l'encadrement qui n'ont pas à en faire l'expérience concrète »

# Le travail et les dirigeants : du fait de société à l'objet de gestion

## Contexte

### Le travail, objet de gestion central ou accessoire ?

Nombreux sont les auteurs qui évoquent une « crise du travail ». Les sujets sont multiples et concernent aussi bien son volume, que ses qualités ou encore son rôle dans la formation des identités. Pour tenter d'y répondre, les rapports, en France et à l'international, les publications académiques en sciences humaines et sociales et les ouvrages de consultants se succèdent à un rythme croissant, témoignant du fait que le travail, ses bienfaits ou ses pathologies deviennent un fait de société. Pourtant, dans l'entreprise, le travail n'apparaît pas vraiment comme un objet de gestion central.

## Objectifs

### L'objectif : Eclairer la façon dont les équipes dirigeantes se saisissent du travail

Mieux comprendre la façon dont les dirigeants résolvent la tension créée par la cohabitation des deux phénomènes : d'une part, l'invisibilisation du travail dans les réflexions et pratiques gestionnaires et, d'autre part, la résurgence de la question du travail liée à la montée des préoccupations en matière de qualité de vie au travail et à de soutenabilité psychique et physique des modes de management contemporains. Au-delà des discours, la question se pose de savoir si les dirigeants réinvestissent ce champ essentiel de la vie des entreprises et, dans l'affirmative, comment ils s'en saisissent. D'où cette enquête.

## Méthodologie

### Des entretiens approfondis de dirigeants

33 entretiens approfondis auprès de dirigeants d'entreprises et de managers de haut niveau dans des entreprises industrielles (Directeurs généraux, responsables de centres de R&D, directeurs de sites de production et Directeurs des Ressources Humaines). Une analyse statistique lexicale (voir la figure de synthèse), suivie d'une analyse de contenu classique.

## Résultats

### Un éloignement des dirigeants de la sphère du travail

Les résultats témoignent d'un éloignement des dirigeants de la sphère du travail qui s'exprime aussi bien sur un mode géographique, avec l'éloignement des sièges sociaux des sites de production, que sur un mode organisationnel (développement de la sous-traitance, de l'intérim, du télétravail, etc.) ou sur un mode cognitif, avec une moindre attention portée au terrain au profit des données supposées en rendre compte : les indicateurs clés de performance. Cet éloignement est toutefois moins marqué dans les entreprises de taille intermédiaire que dans les grandes organisations.

Premièrement, les dirigeants portent leur attention sur le travail d'innovation, la collaboration entre professionnels de haut niveau... laissant dans l'angle mort le « travail d'exécution » considéré sans grande valeur ajoutée. On parle beaucoup des cadres, des

## LA CHAIRE MAI

Créée en 2008 à l'IAE Paris-Sorbonne, la Chaire Mutations, Anticipations, Innovations, questionne les mutations des organisations, cherche à comprendre les implications et s'attache à détecter les innovations sociales émergentes du terrain.

Elle fédère l'équipe de recherche de l'IAE spécialisée en Organisation, Stratégie et Gestion des Ressources Humaines et fonctionne sur la base de partenariats avec des entreprises, des associations, des fédérations d'employeurs ou organisations syndicales.

Pour en savoir plus :

[chaire-mai.org](http://chaire-mai.org)

Partenaires :

Institution paritaire pour le progrès social dans l'industrie (IPSI)

Cercle de l'innovation et management de l'expertise (Cime)

ingénieurs ou des ouvriers très qualifiés, rares sur le marché du travail. Toutefois, si notre article tend plutôt à montrer que les dirigeants se tiennent à distance du travail, il peut également permettre de discuter l'hypothèse d'une reconquête de l'autonomie par les centres opérationnels.

Deuxièmement, corollaire du point précédent, le travail qui pose problème, spécialement le travail industriel d'exécution a disparu du scope des dirigeants de grandes structures, sinon de l'entreprise. Il s'est éloigné du siège, puisqu'il est désormais externalisé, voire délocalisé. Et, si ce n'est pas encore le cas, il est perçu par nos interlocuteurs comme devant l'être à un horizon rapproché du fait de l'automatisation.

Troisièmement, la distance à l'égard du travail puise sa justification dans une demande d'autonomie qui serait formulée par les nouvelles générations. La crise du travail serait en outre l'expression de la difficulté des plus anciens ou/et plus fragiles à s'adapter au nouveau contexte productif.

Enfin, toujours selon les dirigeants interviewés, le travail et les problèmes qui en découlent seraient une question pour les managers de terrain, que l'on dit justement de proximité – sans doute pour souligner la distance des autres.

La prise en compte du travail par les dirigeants ne va donc pas de soi. Le travail n'est pas vraiment régulé, ce qui laisse craindre que les dérives évoquées précédemment ne perdurent.

## Figure de synthèse

