



# CADRE DIRIGEANT : UN TRAVAIL COMME UN AUTRE ?

Séminaire  
Mercredi 24  
septembre 2025  
de 9h à 12h30

CEDIAS  
Musée social  
5 rue Las Cases  
75007 Paris

[#CadreDirigeant](#)  
Observatoire des Cadres  
et du management

# CADRE DIRIGEANT :

## UN TRAVAIL COMME UN AUTRE ?

**Devenir, se définir, faire le dirigeant** : la figure du cadre dirigeant reste ambiguë dans sa définition et schématique dans sa représentation. Au travers de parcours très divers, il s'agit d'interroger l'autorité, l'autonomie et la subordination des dirigeants, les valeurs auxquelles ils se disent tenus, la spécificité de leur exercice professionnel et surtout les ressources qui leur sont accessibles pour bien faire leur travail. Au-delà de leur statut et des représentations, nous voulons laisser voir et entendre des portraits de professionnels et leurs manières de faire toujours personnelles et singulières. Cet échange sur le travail des dirigeants concerne tous les salariés.

## Programme

### 09h00 - 09h15 **Accueil et introduction**

Enjeux et présentation de l'enquête, avec **Nathalie Marczak** (pilote) et les membres du groupe de travail (*Bertrand Ballarin, Jean-Marie Bergère, Fanny Barbier, Carine Chavarochette, Sylvie Joseph, Christian Guibert, Dominique Masson*).

### 09h15 - 10h45 « **Diriger : une expérience de travail particulière ?** » :

Témoignages croisés et débat avec la salle, animés par **Jean-Marie Bergère**, avec **Michel Lemaire** (ex-dirigeant Saint-Gobain/PPR/Nexans), **Nathalie Mesny** (administratrice), **Nathalie Sanchez** (directrice du centre hospitalier Simone Veil à Eaubonne-Montmorency), et des cadres dirigeants interrogés lors de l'enquête.

Focus enquête de l'OdC avec **Nathalie Marczak** : À partir de témoignages de cadres dirigeants sur leurs expériences vécues, nous pourrons échanger sur ce que l'on attend d'eux aux différents endroits de leur organisation, sur les ressources qu'ils ont mobilisées aussi bien pour accomplir leur travail de dirigeant, exercer les responsabilités que cela implique, que pour résister à la pression et défendre les conditions d'un travail soutenable. →

- *De quoi sont faits le travail et l'autonomie dont ils se revendiquent dans des organisations bouleversées par l'économie moderne ? Quelle place spécifique pour les dirigeants dans ces organisations ?*
- *Comment prendre des décisions qui ménagent l'avenir de l'entreprise, des humains, qui soient bénéfiques à l'ensemble des parties prenantes ? A quoi servent les valeurs des dirigeants et d'où viennent-elles ? Que faire du conflit de valeurs, d'intérêts, de critères ?*
- *Les dirigeants sous pression : de quoi parle-t-on ? Y a-t-il des risques professionnels chez les dirigeants ? Quels sont les critères et les empêchements de la qualité de leur travail ?*

**10h45 - 11h00** Pause café

**11h00 - 12h15** « Transformation du cadre dirigeant : à risques ? », table ronde animée par **Pascal Ughetto** (professeur de sociologie, LATTs, Université Gustave Eiffel - Marne-la-Vallée), avec **Marion Pujó-Valentin** (ex-dirigeante et responsable du développement des dirigeants de l'Oréal/cofondatrice école Zadig), et **Martin Richer** (Terra Nova, responsable du pôle Entreprise), et des cadres dirigeants.

Quels sont les parcours qui font le dirigeant : formation, expériences, rencontres... et quels risques potentiels peuvent être associés, notamment au regard d'un apprentissage ou non à l'analyse du travail, aux sciences sociales, au dialogue social, à la réflexivité...mais aussi à l'attention au contexte. Comment se posent-ils la question des référentiels et modèles managériaux ? Quelles ressources collectives pour cela ?

**12h15 - 12h25** « **Devenir, se définir, faire le cadre dirigeant : quelles ressources ?** » : conclusions et perspectives avec **Anne-Florence Quintin**, déléguée générale de l'Observatoire des Cadres et du management.

[observatoiredescadres.fr](http://observatoiredescadres.fr)

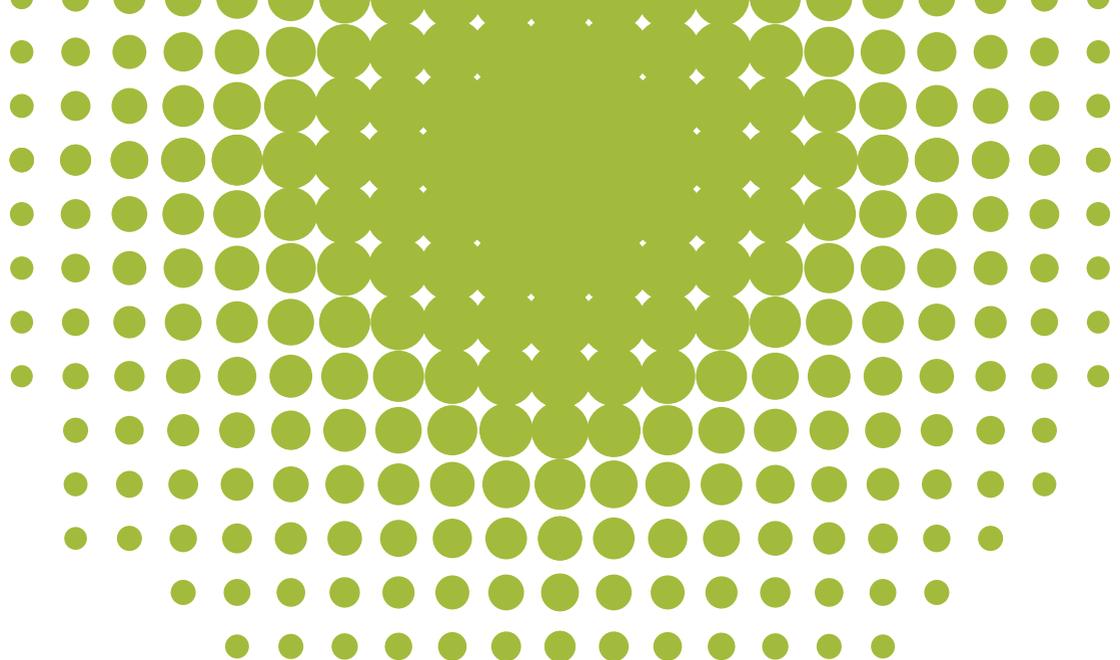


@obsdescadres

@observatoiredescadres

**#CadreDirigeant**

Renseignements et inscription (obligatoire) :  
[observatoiredescadres.fr](http://observatoiredescadres.fr) · [contact@observatoiredescadres.fr](mailto:contact@observatoiredescadres.fr)



## L'Observatoire des Cadres et du management poursuit sa réflexion...

Rejoignez nos réseaux :



@ObsDesCadres



observatoiredescadres