Débat

Autor(en): **Roth, Jean-Jacques / Deslarzes, Jean-Christoph / Goldschmid, Marcel Lucien**
Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **56 (1998)**

Heft 4: **Forum Ressource Humaines "l'individu et le travail : le divorce?" : actes du colloque du 8 octobre 1998**

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140745

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss
Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

DÉBAT

Animé par ***Jean-Jacques Roth***, *journaliste / Le Temps*

Avec la participation de :

Jean-Christophe Deslarzes, *Membre de direction, responsable des ressources humaines et administration - Alusuisse Aluminium Suisse SA, Sierre* ***Marcel Lucien Goldschmid***, *Professeur et Directeur de la Chaire de Pédagogie et Didactique - EPFL,* ***Stéphane Haefliger***, *Sociologue, Ressources Humaines - BCV, Prilly,* ***Jacques Muggli*** , *Chef du Personnel - Bobst SA, Prilly,* ***Roger Piccand***, *Chef du service de l'emploi du canton de Vaud, Lausanne,* ***Michel Weissbrodt***, *Chef du département ressources humaines et administration - CIMO SA, Monthey,* ***Jacques Zwahlen***, *Directeur général - Veillon SA, Bussigny*

Dialogue versus pouvoir

J.-J. ROTH remarque qu'un certain nombre de rapports de pouvoir s'établissent à l'intérieur d'une entreprise et que tout le monde s'accorde à dire qu'il faut davantage dialoguer, sous une forme ou sous une autre. Dans la réalité, ce dialogue fait défaut et c'est ressenti comme tel par tous les acteurs de l'entreprise. Comment Monsieur Haefliger a-t-il lui-même vécu cette contradiction entre l'envie de dialogue et la réalité du pouvoir au sein de l'entreprise?

S. HAEFLIGER avance comme hypothèse de travail le fait que le duo «individu/travail» est un couple maudit... comme si ces deux sphères avaient de la difficulté à s'entendre, à se coordonner, à communiquer, à se parler tout simplement. Chacun des deux mondes cultive un cortège de préjugés et d'a priori sur l'autre.

Pour tenter une réconciliation entre ces deux univers divorcés, de nombreuses tentatives ont été imaginées par les managers, dont l'aplatissement de la hiérarchie. Les entreprises les plus avant-gardistes ont même tenté l'évaluation des chefs par les collaborateurs... Mais toutes ces démarches n'ont fait que conforter

les deux parties dans leurs préjugés et l'on n'observe finalement pas de réel rapprochement des deux sphères.

Il y a à cela, selon lui, une raison fondamentale : le pouvoir hiérarchique n'est pas soluble dans le management moderne et les techniques managériales les plus subtiles ne parviendront jamais à masquer la dissymétrie du pouvoir dans les entreprises. Toutes les tentatives que ces dernières mettent en œuvre pour alléger les structures, tous les discours sur le changement qui promettent aux collaborateurs des lendemains qui chantent, ainsi qu'une plus grande équité de traitement, aboutissent fréquemment à décevoir les attentes des collaborateurs et à générer de la résignation et du cynisme.

Le mirage managérial (mise en pouvoir des collaborateurs, qualité totale, transparence et équité, etc.) aboutit donc généralement à créer une démotivation des collaborateurs qui ont investi l'espoir d'une vraie révolution. Ainsi, le pouvoir hiérarchique est confirmé dans son rôle traditionnel d'encadrement. Loin de motiver, ce processus ne fait que favoriser le caporalisme au détriment du réticulaire participatif et engendre finalement des lendemains qui déchantent.

La conviction de M. Weissbrodt à ce sujet, vécue par lui au quotidien, est que la délégation, et non pas la dilution du pouvoir, doit pouvoir fonctionner «naturellement».

La délégation de pouvoir se prépare. Elle s'entoure d'un cadre, d'outils, d'une culture, lesquels demandent un investissement tout à fait considérable en temps et en moyens. Il est vrai que le moment est mal choisi d'intégrer des changements de ce type lorsque l'on se trouve dans les chiffres rouges ou qu'il faille faire face aux difficultés de gestion. Néanmoins, adapter une attitude visionnaire lorsqu'on dispose de moyens nous permet de songer à des périodes futures où ces derniers viendraient à manquer.

M. Weissbrodt est membre d'une entreprise issue de la fusion des sociétés Ciba et Sandoz, rebaptisée Novartis, qui par la suite a fait l'objet d'un «Spin off» et a donné naissance à une entreprise de service pour les sociétés Ciba Spécialités Chimiques et Norvatis. Il a fallu tout mettre en œuvre afin de continuer à survivre. Sur le plan philosophique, théorique et dans la réalité des choses, il a été décidé de miser sur la délégation du pouvoir auprès de ceux qui détenaient et appliquaient un certain savoir, autrement dit, de ceux qui constituent la base du personnel. Cette expérience a été et reste une réussite.

Il faut donc redonner aux collaborateurs de la fierté, un sentiment d'appar-

tenance et d'identification à l'entreprise, à la fonction. Il faut accorder des responsabilités ainsi que des compétences, être exigeant, bien conseiller et également récompenser. Dans des conditions de travail favorables comme celles-ci, les gens motivés fournissent un meilleur travail et rapportent davantage à l'entreprise, ce qui fait que le bien-être de l'un découle du bien-être de l'autre.

Les compétences des managers

J.-J. Roth constate que l'autorité fonctionne si elle est pleinement assumée et franchement déclarée. En réponse, J. Muggli évoque son entreprise (Bobst), au sein de laquelle une très grande responsabilité repose sur les épaules de l'encadrement. Très souvent, poursuit-il, les personnes en contact direct avec le personnel possèdent une maîtrise technique exemplaire, mais manquent d'expérience en ce qui concerne la direction des collaborateurs. Afin de mieux comprendre le personnel, le motiver davantage et lui permettre de s'exprimer, les outils nécessaires ont été fournis à l'encadrement.

J.-J. Roth se demande alors si le personnel de l'encadrement, les patrons sont formés à cette écoute active dont on parle beaucoup.

M.-L. Goldschmid rappelle qu'effectivement, le cadre est nommé le plus souvent pour son expertise et ses compétences dans un domaine bien particulier. C'est un spécialiste qui n'a pas une formation de cadre. Propulsé tout à coup à un niveau supérieur, et relativement mal préparé pour ses nouvelles fonctions, il engrange des responsabilités supplémentaires, par exemple, la préparation et la mise en place de l'empowerment, qui nécessitent un nouveau savoir-faire d'encadrement et de support du personnel qu'il ne maîtrise pas nécessairement.

Selon une étude empirique, réalisée par le professeur Bergmann sur le déroulement d'une journée de travail d'un cadre, il a été constaté que quelle que soit leur profession, comptables, chefs financiers ou ingénieurs, la majorité des cadres interrogés n'affectionnent pas cette fonction. En réalité, ils n'aiment pas «encadrer». Cependant, ils apprécient leur travail de spécialiste et continuent à se passionner pour le métier qu'ils maîtrisent. Pour eux, il s'agit de déployer d'énormes efforts pour passer de ce haut niveau de spécialisation à cette fonction d'encadrement. Une entreprise ne peut s'envisager en totale autogestion, sans cadres. Il faut trouver un moyen rapide de former ces personnes dans ce domaine. Encore faut-il trouver l'institution ou l'organisation apte à fournir cette formation.

J.-C. Deslarzes se demande si le problème ne provient pas plutôt du man-

que d'écoute de la part de l'encadrement. Les actionnaires mettent tellement de pression sur le conseil d'administration et ce dernier sur la direction générale, et ainsi de suite, que finalement, l'encadrement subit une contrainte équivalente au quotidien. Mais n'est-ce pas justement au cours de ce quotidien qu'il faudrait ouvrir la porte aux collaborateurs afin de les écouter?

Que faire pour remédier à cela? Il faut commencer très tôt, détecter très rapidement les jeunes talents qui sortent à 25 ans de l'Université, et arriver à projeter dans l'avenir une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences de ces jeunes. En agissant ainsi, il est possible de développer des personnes au regard des dix à vingt ans à venir et pour ceux qui nous quitteraient plus tôt, contribuer à leur employabilité.

M. Weissbrodt relève ces propos et souhaite aller au-delà des constats pour évoquer davantage de remèdes. Le sociologue François Dupuis voit le problème des entreprises se situer dans le lien traditionnel qui se crée entre l'entreprise et l'employé, c'est-à-dire la protection de l'employeur en échange de la loyauté de l'employé. Aujourd'hui, ce lien tend à disparaître. Pour que le personnel s'investisse, il faut lui donner de la sécurité. Or la sécurité, et en particulier celle de l'emploi, devient une exigence quasi démesurée par rapport à ce que le marché propose. Alors, il est nécessaire d'envisager une autre alternative afin que le personnel rétablisse cette relation de loyauté. Cette «autre chose» pourrait être l'employabilité, qui ne signifie pas sécurité de l'emploi. Le personnel doit être à même de faire face aux changements, avec l'appui d'une formation continue ciblée sur la préparation aux transformations.

Toutefois, S. Haefliger pense que la formation est fréquemment investie par les managers comme étant un ingrédient du changement.

Il pense que la formation conduit rarement à une transformation. Lui-même n'a jamais pu observer un collaborateur sortir d'un cycle de formation continue complètement transformé. Selon lui, la formation, comme élixir de jouvence, est une mythologie managériale qu'il est nécessaire de décoder. Jacques Zwahlen évoquait, dans l'interview accordée au quotidien Le Temps, la «formation anesthésiante» qui a pour effet d'endormir les collaborateurs et de leur faire croire que l'entreprise se préoccupe de leur employabilité... sans véritablement se soucier des besoins réels en formation des collaborateurs. Michel Weissbrodt parle de la «formation bateau», d'autres de la «formation catalogue». Ces expressions démontrent bien le décalage entre la formation dispensée et la formation attendue par les collaborateurs.

D'après S. Haefliger, il est certes possible de transmettre des informations, de favoriser un esprit d'équipe, d'élaborer une nouvelle stratégie par des cours ou des workshops, mais il est malhonnête de croire que l'on transforme radicalement la culture d'une entreprise avec un bon animateur interne, quelques transparents et deux jours de séminaires en résidentiel. C'est, selon lui, du terrorisme intellectuel que de favoriser ces démarches, car elles masquent les véritables enjeux de pouvoir sous couvert d'émancipation et de progrès.

A la question de J.-J. ROTH sur la contradiction suivante, soit que la formation continue est indispensable, mais qu'elle ne sert à rien, J. ZWAHLEN pense qu'il n'y a pas de réponse. Il y a une obsession managériale, compréhensible, qui fait que l'on aimerait avoir une recette, pour pouvoir une bonne fois pour toutes saisir le «savon» que pose la question de la responsabilisation, de l'empowerment. Cependant, jamais nous n'y parviendrons, car cette question ne cesse de nous échapper. Il nous appartient, en tant qu'employé ou en tant que patron, de sortir de ces situations où l'on se mord la queue, où la vraie question n'est pas abordée. A un moment donné, il n'y a pas de secret, c'est une affaire de rapport de force, donc il en est de la responsabilité de chacun de faire valoir sa position et ses convictions.

Y a-t-il vraiment divorce entre l'individu et le travail ?

En relation avec le titre du colloque, le public souhaite savoir s'il y a véritablement divorce entre l'individu et le travail.

Pour J. MUGGLI, il n'y a pas de divorce. Dans l'entreprise Bobst, la culture d'entreprise semble très forte et l'on constate à travers tous les échelons des collaborateurs un attachement à l'entreprise. Cela est dû à l'histoire, au produit, à la qualité et il est prématuré de parler de divorce.

Selon J.-C. DESLARZES, une modification fondamentale sur le plan de la planification personnelle de la carrière doit être relevée par rapport aux années précédentes. Lorsque l'on observe les jeunes collaborateurs, même très ambitieux, la carrière seule ne compte plus. Les éléments les plus nobles, touchants la famille, la spiritualité, les loisirs, prennent le dessus.

Les entrepreneurs doivent créer l'environnement au sein de l'entreprise, afin que ses collaborateurs, modérément ambitieux et carriéristes, puissent malgré tout réussir.

M.-L. GOLDSCHMID rappelle que le titre «L'individu et le travail : le divorce?» aurait pu contenir le sous-titre «L'individu et l'emploi : le divorce?» Contrairement à l'emploi, le travail doit rester une priorité pour l'identité de la personne. L'Homme a besoin du travail, mais pas forcément d'un emploi.

Selon M. WEISSBRODT, il n'y a pas de divorce, mais l'on peut parler certainement de peurs. Dans ce monde d'incertitude, il faut apprendre à gérer ses peurs, les accompagner et les manager. L'autre contribution à la gestion de la peur est de responsabiliser en donnant aux collaborateurs un vrai pouvoir et de vraies compétences. Il ne s'agit pas de parler de divorce, car il existe des outils qui nous permettent d'accompagner la responsabilisation et de l'introduire dans la réalité quotidienne de l'entreprise, dès le plus haut niveau.

Mariage ou divorce, S. HAEFLIGER reconnaît avoir de la peine à se prononcer. Ce que l'on peut observer concrètement, c'est que la relation des collaborateurs au travail a changé. Mais en même temps, les entreprises sont demeurées le lieu prioritaire d'exercices de rapports de force. Et ce mouvement s'est encore renforcé par l'évolution récente des modes managériaux et des théories courtes de la motivation. C'est la problématique du pouvoir qui est ici en jeu.

Hier, les entreprises étaient organisées par les principes tayloriens : les collaborateurs devaient être à l'heure, devaient respecter leur cahier des charges à la lettre et surtout respecter les ordres des supérieurs, le tout en échange d'un salaire. C'était le règne du fonctionnariat, c'est-à-dire des collaborateurs qui remplissent une fonction. L'entreprise du troisième millénaire souhaite non plus des *fonction*naires, mais bien plutôt des *mission*naires qui adhèrent à une mission et à un corpus de valeurs fédérés par des chartes. Alors que Taylor voulait maîtriser les corps et les discipliner, le management post-moderne souhaite accaparer l'intériorité des collaborateurs, leur univers mental, leurs croyances par des dispositifs managériaux et motivationnels du type Team Building, développement personnel, psychométrie, etc. Il s'avère que certains employés ne désirent pas êtres insérés dans ces mailles organisationnelles, même si les cadres ont une grande capacité d'acceptation des nouvelles règles du jeu.

Pour J. ZWAHLEN, cette question en appelle une autre. Dans la foulée de ce que dit Monsieur Haefliger, il est clair que ce que l'on appelle empowerment ou motivation, ou encore responsabilisation, correspond à un besoin des employeurs relatif à une évolution de la structure de l'économie. Cette dernière, représentée par les employeurs, a besoin de personnes de plus en plus dotées de capacité d'initiative, de créativité pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Le taylorisme cède gentiment sa place à des entreprises où le capital intellectuel, psychologique, devient le facteur clé du succès. C'est un donné de l'économie, mais ce qui nous fait tourner en rond, c'est précisément que l'on veuille rester dans l'économie. Aucune solution ne sera trouvée et l'on peut tourner là-dedans à l'infini, si l'on n'admet qu'il y a quelque chose que l'on ne reconnaît plus, appelé pacte démocratique, qui devrait justement être le moyen, à travers les institutions politiques, de contrebalancer ces mouvements un peu aveugles et erratiques de l'économie.

A la fin de ce siècle, la valeur humaine devrait être reconnue comme supérieure à la valeur de la performance économique. Toutefois, ce n'est pas l'économie qui peut le dire, mais l'institution démocratique. L'effort est délicat parce qu'il ne peut plus être national voire même continental, il doit progressivement être mondial.

Pensons aux égarements de la bourse. Il y a des gens, tout économistes et banquiers qu'ils sont, qui demandent à ce que progressivement les mondes de la finance et des grandes affaires se réglementent, afin d'éviter de gros accidents. De là, on obtiendrait une sécurisation pour les gens qui ne désirent pas renoncer au travail et qui en ont besoin parce que celui-ci occupe et donne un sens à leur vie.

Néanmoins, les personnes désirent de plus en plus se débarrasser de l'obligation de travailler, car il existe une grande nuance entre travailler et être obligé de travailler. Or, dans une économie de rareté, suivant sa condition, on est obligé de fournir un certain nombre d'heures. Les patrons disent que l'on pourra progressivement se libérer d'emplois obligatoires, que du travail libre se dégagera, mais pour cela il faut aussi se mettre d'accord sur des règles et il appartient en dernière instance aux citoyens de se déterminer sur la bonne circulation du marché du travail. C'est à ce prix-là seulement que l'on sécurisera progressivement les travailleurs qui perdent momentanément un emploi jusqu'à ce qu'ils en trouvent un autre ailleurs qui leur convienne.

L'Etat au secours des entreprises

Le public demande si, d'après Monsieur Piccand, la P.M.E ou l'entreprise naissante ne sont pas une façon de créer des emplois dans lesquels la personne se sent étroitement liée à l'entreprise? Certes, l'Etat aide l'employé qui n'a plus de travail, mais ne doit-il pas encore davantage se porter au secours des créations d'entreprise?

Vaste question, répond R. Piccand. Selon lui, les PME ne se créent pas par décret. Lorsque l'on regarde les déficits des collectivités publiques et leurs marges de manœuvre pour aider au niveau du capital risque la création de PME, elles se trouvent relativement limitées et ne peuvent pas apporter de solutions miracles.

Par contre, en ce qui concerne la plus étroite collaboration entre politiques de l'emploi et politiques de l'éducation, on peut se poser la question de savoir si dans l'éducation de base, on incite suffisamment les gens à être entrepreneurs et créateurs, ou au contraire ne les poussons-nous pas insuffisamment à prendre des risques?

Dans notre société, nous avons une peur naturelle de l'échec. Au niveau des mentalités, nous devons admettre qu'il est autorisé d'échouer. Les Américains ont une avance sur nous dans ce domaine. Finalement, nous n'admettons pas le côté éphémère des choses et c'est peut-être ça le grand électrochoc des années 90. La durée de vie des produits et des entreprises est plus courte. Tout change rapidement et l'on refuse d'accepter que ce processus se soit accéléré. On s'accroche à une ancienne image du passé et ce sentiment de malaise vient de l'impression de divorcer avec le marché de l'emploi. En effet, on refuse de croire que le marché de l'emploi a fondamentalement changé et qu'il n'y a plus d'emploi à vie. Le collaborateur restant au sein de la même entreprise durant toute sa vie active deviendra l'exception plutôt que la règle. L'employeur doit aider ses collaborateurs à maintenir leur niveau de compétences et leur niveau d'employabilité. Il faut veiller nous-mêmes à maintenir notre niveau d'employabilité parce que si nous ne le faisons pas, personne ne le fera pour nous.

La réalité des sociologues

Un sociologue du travail dans le public constate d'après la littérature sociologique que la réalité est tout autre que ce que les économistes ou les managers prétendent parfois. Le développement récent du monde du travail est analysé en termes de mobilisation accrue des savoir-faire au profit des directions. Le paysage est alors tout autre, surtout si l'on met cela en rapport avec une stagnation des salaires et un accroissement du chômage.

Dans la réalité vécue par les salariés, les discours de type participatif ne sont pas vécus comme positif, ne serait-ce qu'à cause du développement du chômage et de la pression accrue sur les salariés. Il y a, pour cet interlocuteur, effectivement un divorce entre travail et individu.

S. Haefliger renchérit sur ce point. Lorsque l'on discute avec des patrons d'entreprise, on constate qu'ils ont une conception de la motivation pétrie de préjugés. Comme si leurs cadres et leurs employés n'étaient jamais assez motivés «naturellement» et qu'il fallait sortir un arsenal de formations, de cours et d'outils pour les motiver davantage ou les rendre plus performants.

Cependant, on ne réfléchit jamais sur les conditions qui font que les employés ou les cadres peuvent être démotivés. Certaines entreprises ont développé une culture procédurière qui découragerait le collaborateur le plus motivé. D'autres sociétés engagent systématiquement des petits chefs, favorisant ainsi le caporalisme autoritaire, donc la démotivation généralisée.

Ces deux exemples tendent à montrer que l'on ne peut raisonnablement souhaiter changer les structures mentales des collaborateurs sans se poser la question des structures organisationnelles qui font que les structures mentales sont ce qu'elles sont.

Or, les managers nourris de la logique d'action, axés sur le résultat à court terme et sur l'efficacité mesurable, désirent motiver sans procéder à une analyse objective des facteurs démotivants. C'est pourquoi ils consultent beaucoup d'experts, de gourous ès management, et même des sociologues, pour décrypter les nœuds dans lesquels ils s'enferment et ne peuvent sortir seuls.

Individu versus actionnariat

M. Weissbrodt rappelle toutefois que l'être humain est au centre des préoccupations. Beaucoup de directeurs le pensent et appliquent cette maxime. Pourquoi ne pas faire en sorte que les collaborateurs trouvent du bonheur dans leur travail ?

Il y a en chacun un potentiel gigantesque. Prenons l'exemple de la mère de famille qui a la responsabilité d'élever son enfant, de gérer sa famille ou de ces centaines de personnes qui gèrent des sociétés, qui font de la politique, qui s'engagent au profit de la collectivité. Pourquoi alors ce potentiel ne serait-il pas investi dans l'entreprise? Cette dernière en a besoin, car elle veut assurer sa pérennité.

Par la responsabilisation, par le fait que les gens s'investissent dans leur travail comme ils s'investissent dans le privé, ils doivent trouver du bonheur dans l'entreprise et celle-ci leur en fournir pour s'y retrouver. Notre défi se situe à ce niveau-là. Il n'y a pas le patron d'un côté et le collaborateur de l'autre. Chacun

doit pouvoir trouver son intérêt. Le défi suprême consiste à donner du bonheur.

Le public demande aux directeurs ou chefs du personnel de grandes entreprises ce qu'ils pensent de la pression de l'actionnariat, la plus difficile à gérer. Comment manier à la fois une valorisation explicite de l'épanouissement personnel, du bonheur, de la vie privée, de la spiritualité, et en même temps l'obligation du rendement à court terme ?

J. Muggli constate que l'actionnariat, soit la «shareholdervalue», est à la mode. Cependant, le but serait de favoriser la «stakeholdervalue», c'est-à-dire ne pas seulement miser sur l'actionnariat, mais aussi sur les autres valeurs, telles que le client parce que ce dernier nous fait vivre, ainsi que les fournisseurs qui nous permettent de travailler. L'environnement, la cité, tout ce qui nous entoure et dont nous avons besoin, la commune, et le personnel doivent également être mis en avant.

J.-C. Deslarzes ajoute que fort est de constater que la pression de l'actionnariat est grande. L'empowerment est introduit dans les entreprises afin de les rendre plus performantes. La progression de la productivité peut être sensible grâce à l'empowerment. Cela dit, il lui semble que l'on tente souvent de chercher des solutions pour l'homme et le travail au niveau micro-économique seulement. Il faut aussi se poser la question, comment peut-on, en tant qu'entrepreneur, favoriser la baisse du taux de chômage, l'intégration des femmes dans le marché de l'emploi et de même au niveau international, l'intégration des minorités ethniques, des «diversity models» au sein des entreprises?

Aussi longtemps que la rémunération des cadres supérieurs n'est pas liée à ce genre d'objectifs, donc, par exemple, à des quotas de femmes, de minorités ethniques dans l'entreprise, on n'obtient pas de résultat. Quelles sont les mesures à prendre par les entrepreneurs et le monde politique afin de répondre à nos défis sociaux croissants ? Voilà la question des années à venir.

Etre cadre, cela prend du temps

Une personne dans le public fait part de son expérience. Depuis dix ans, occupant une fonction de cadre dans une entreprise, elle a constaté dans le travail du cadre qu'il faut du temps si l'on veut être bon. Or, selon cette personne, c'est justement cette dimension du «temps» qui est défaillante et qui fait défaut aux cadres d'aujourd'hui, car ils sont soumis à des pressions, sont dépendants des

objectifs à atteindre. Ils sont souvent pris entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Avec la crise économique, beaucoup d'entreprises réduisent les investissements en formation, mais elles réduisent également le temps. L'encadrement des collaborateurs et le management d'une équipe sont des éléments qui prennent du temps.

M.-L. GOLDSCHMID souhaite ajoute qu'il faut passer d'une vision à court terme à une vision à plus long terme. Pour nous rassurer dans ce sens, on peut constater les résultats des entreprises qui ont fait ce chemin. Par exemple, d'après les enquêtes très approfondies réalisées aux Etats-Unis sur les entreprises ayant gagné le prix d'excellence, il s'avère qu'elles représentent un libellé de qualité permettant d'avoir des contrats avec les clients. En observant le fonctionnement de ces entreprises très sélectionnées, on constate qu'elles investissent systématiquement dans l'encadrement, dans la formation, dans la communication et dans la recherche de partenariat avec les collaborateurs.

Conclusion et tour de table

Pour clore le débat, M. WEISSBRODT rappelle deux points essentiels, vus au travers de deux témoignages. Le premier, celui d'un artisan, professionnel, heureux d'être considéré comme professionnel responsable, et le deuxième, celui d'un homme, fêtant ses 25 années de service, heureux d'avoir eu plus de responsabilisation.

S. HAEFLIGER évoque trois idées théoriques :

1. Les macro-idées révolutionnaires des managers, aveuglés par la logique d'action, risquent d'écraser les micro-vécus individuels dans les entreprises, et de générer de la souffrance.
2. La rationalisation des coûts, qui est perçue comme un acte de virilité managériale, est devenue au manager ce qu'était la Saignée au médecin du Moyen-Age, le remède à tous les maux.
3. On a passé de la lutte des *classes* d'hier à la lutte des *places* d'aujourd'hui puisque chacun devient, dans le management post-moderne, un chômeur potentiel.

J. ZWAHLEN souhaiterait que la discussion continue. Il remercie la Chaire de pédagogie d'être parvenue à mettre ensemble ces voies, ces éclairages et à les

faire dialoguer. Cela semble aller dans le bon sens. On peut considérer que les grands absents du colloque sont peut-être les gens qui travaillent. Alors progressivement, il faut que le débat s'élargisse et implique toute la chaîne, des employés aux actionnaires, en passant par les cadres, les dirigeants et les conseils d'administration.

R. Piccand finit en disant que les actionnaires ont exercé d'énormes pressions dans les années 90. Finalement, trop de pressions qui ont fait prendre trop de risques à certaines entreprises. La nature finira par trouver un nouveau point d'équilibre. Les actionnaires ne doivent pas oublier que seuls les gens heureux sont productifs. R. Piccand est assez optimiste.

Le rêve de J.-C. Deslarzes est que l'ensemble des collaborateurs au sein de son entreprise soient épanouis et heureux lorsqu'ils quittent leur foyer pour aller au travail. Car si c'est le cas, leurs enfants trouveront une image paternelle et maternelle des plus heureuse, leur donnant envie d'aller à leur tour avec plaisir à l'école et plus tard au travail.

Liste de quelques publications récentes de la Chaire de Pédagogie et Didactique dans le domaine des ressources humaines[1]

Toutes les publications ont été réalisées sous la direction du Professeur Marcel Lucien Goldschmid et sont ici répertoriées par ordre chronologique.

Pour des raisons de place, nous ne reproduisons pas ici les nombreuses références bibliographiques utilisées pour réaliser nos publications et qui s'y trouvent répertoriées.

- Blatti, S., Mezghiche, H., Neuvecelle, D., Goldschmid, M.-L., Stroumza, J. et al. (1992). **Formation et gestion des ressources humaines dans les entreprises en mutation technologique**. Rapport final CERS, CPD-EPFL, n° 271.
- Chatenet, T., Goldschmid, M.-L. (1993). **Vers un management centré sur l'homme dans les projets de mutation technologique**. Rapport intermédiaire CERS, CPD-EPFL, n° 303.

- GOLDSCHMID, M.-L., LINDER, A.-C. (1994). **Gestion du facteur humain dans les entreprises en mutation technologique**. CPD-EPFL, n° 300.
- BERTAUDON, A., GOLDSCHMID, M.-L. (1994). **Quelle gestion des ressources humaines pour préparer et accompagner les mutations technologiques et organisationnelles ?** Actes du colloque international du 5 mai 1994 à l'EPFL, CPD-EPFL, n° 310.
- CHATENET, T., DACQUIN, PH., FONTANET, S., GAUTHIER, J.-A., HEYRAUD, A., HIRSBRUNNER, F., GOLDSCHMID, M.-L. (1995). **Vers un management centré sur l'homme dans les projets de mutation technologique en entreprise**. Rapport final CERS, CPD-EPFL, n° 313.
- FONTANET, S., GOLDSCHMID, M.-L., avec le concours de CREVOISIER, C., RUNOLFSSON, A., VON SCHALLER, A., STAINIER, N., LEUENBERGER, R., SAILLEN, N. (1995). **Les nouvelles organisations du travail**. Rapport intermédiaire CERS, CPD-EPFL, n° 340.
- BLACKBURN, F., GOLDSCHMID, M.-L. (1996). **Les nouvelles organisations du travail : Stratégies de compétitivité**. Actes du colloque international du 27 juin 1996 à l'EPFL, CPD-EPFL, n° 336.
- GOLDSCHMID, M.-L., RUNOLFSSON, A., avec le concours de ALLET, J.-C., CORNAZ, C., MORELLO, E., PECLARD, A., STAINIER, N. (1997). **Les nouvelles organisations du travail**. Rapport final CERS, CPD-EPFL, n° 348
- CORNAZ, C., BAGNOUD, K., GOLDSCHMID, M.-L., GOLDSCHMID, M., MONNIER, S. (1997). **Introduction**, Volume 1. CPD-EPFL, n° 333.
- CORNAZ, C., GOLDSCHMID, M., GOLDSCHMID, M.-L., MONNIER, S., PEUJET, J., STAINIER, N. (1997). **La formation continue**, Volume 2. CPD-EPFL, n° 357.
- CORNAZ, C., PEUJET, J., PIGNAT, C., GOLDSCHMID, M.-L., (1998). **L'empowerment**, Volume 3. CPD-EPFL, n° 363.
- CORNAZ, C., BAUMAN, F., JUNOD, N., PEUJET, J., PIGNAT, C., GOLDSCHMID, M.-L., (1998). **L'individu et le travail**, Volume 4. CPD-EPFL, n° 368.
- CORNAZ, C., JUNOD, N., PIGNAT, C., GOLDSCHMID, M.-L., (1998). **Le coaching**, Volume 5. CPD-EPFL, n° 370.
- CORNAZ, C., JUNOD, N., GOLDSCHMID, M.-L., (1998). **Le savoir-être**, Volume 6. CPD-EPFL, n° 388.

[1] Ces publications sont disponibles à la CPD (cf. le catalogue des publications, CPD, 1998)