

## Débat sur "Faut-il un management au service de l'homme ou de l'entreprise?"

Sylvie Cordesse Marot, professeure d'économie et gestion (APEG)

### Niveaux et programmes concernés

Classe de seconde PFEG.

- Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ?
- Quelle place pour l'individu dans l'entreprise ?

Classe de secondes SES.

- Entreprises et production, la combinaison des facteurs de production

Classe de première ou terminale STMG, management.

- Finalités des organisations.
- Modes de coordination.
- Prise en compte de l'intérêt de tous les acteurs.

Classe de BTS 1, management.

- Diriger et décider ;
- Mobiliser les ressources

### Problématique

Les finalités économiques de l'entreprise ne se limitent pas à la recherche du profit. Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l'organisation. En matière d'animation et de mobilisation des hommes, le manager doit prendre en compte la diversité des acteurs au sein de l'organisation. Ces acteurs tiennent chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes.

Si la rémunération est un des facteurs de motivation des salariés, le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement des individus. Pourtant, certaines pratiques de management sont génératrices de stress, occasionnant de la souffrance au travail. Par ailleurs, la multiplicité et la complexité des tâches impliquent de faire évoluer les modes de coordination vers une plus grande délégation du pouvoir de décision. La place de l'homme devrait donc être centrale dans les organisations.

## Objectifs pédagogiques

- Apprendre à débattre c'est-à-dire à collaborer pour explorer collectivement des points de vue différents. Ce n'est pas un affrontement où l'on cherche qui a tort et qui a raison et où personne ne s'écoute, comme on le voit dans les médias.
- Travailler les relations positives entre individus.
- Travailler plusieurs chapitres de cours, prendre conscience des liens entre eux.

Ce type de débat peut être reproduit plusieurs fois dans l'année scolaire. Au fur et à mesure, chacun en comprend mieux le déroulement et gagne en pertinence. Les fonctions "tournent", de façon à ce que chaque élève soit tour à tour discutant, président, observateur, etc. Chaque rôle est formateur.

Sources : démarche de Michel Tozzi sur la discussion à visée philosophique (<http://www.philotozzi.com/>)

## Présentation de la séquence

Pour motiver les élèves ou les étudiants, on pense souvent à créer des situations de concours : valoriser la meilleure note, le meilleur devoir, organiser des compétitions d'éloquence ou même participer à des challenges lycéens.

L'apprentissage du "débat constructif" est un véritable enjeu dans une classe où on veut construire des rapports de collaboration plus que de compétition. Associé à des démarches de construction de savoirs<sup>2</sup>, il est particulièrement productif parce qu'il organise le conflit sociocognitif. En effet, l'exposé de différents points de vue invite à revisiter sa propre opinion et à la faire évoluer. De plus, il augmente la probabilité que les participants soient actifs cognitivement.

Michel Tozzi<sup>3</sup> propose une organisation très structurée du débat qui permet de mettre à distance les émotions et de se concentrer sur des contenus qui posent problème. Il se démarque ainsi des discussions télévisées où les intervenants s'affrontent sans réellement s'écouter.

J'ai pris l'habitude d'organiser ces débats structurés plusieurs fois par an dans ma classe, d'abord pour que le mode de fonctionnement devienne une routine. Ensuite pour favoriser l'engagement des lycéens dans leur formation. En effet, à la fin des séances, certains lycéens viennent me demander "Est-ce que je pourrai être présidente de séance la fois prochaine ?" ou bien "Ça m'intéresserait d'être gardien du temps". Enfin, dans les disciplines technologiques et en économie, droit et management, les sujets de débat sont nombreux et riches. Par exemple, "La machine doit-elle remplacer l'homme ?", lors de l'étude des facteurs de production en économie. "Un chiffre peut-il mentir ?" en sciences de gestion ou "A-t-on besoin du droit du travail ?" en droit.

Pour que la discussion soit suffisamment alimentée, j'organise ces séquences dans des situations de révision et les jeunes préparent leurs raisonnements en utilisant leur manuel. Ou bien, je leur apporte des textes pour qu'ils étoffent leurs arguments personnels à partir de matériaux. Sinon, le premier tour de parole épuise les idées exprimées et le dispositif risque de "tourner à vide".

## Déroulement

### 1) Préparation

Le professeur a donné plusieurs chapitres à réviser en classe ou à la maison. Chaque élève est responsable d'un chapitre précis et il devra s'assurer que les éléments en sont pris en compte dans le débat.

Une autre possibilité est de donner un ou plusieurs textes à étudier lors d'une séquence précédente en demandant de construire des arguments pour préparer ce débat. Du coup, des approches différentes sont diffusées en classe, ce qui favorise la discussion.

### 2) Le débat lui-même

Il est décrit dans les quatre documents ci-joints. Ceux-ci sont regroupés dans un dossier distribué à chaque participant.

Document (format PDF) : **1) Grille d'organisation de la séquence**

Document (format PDF) : **2) Charte d'organisation du débat 26 élèves**

Document (format PDF) : **3) Grille de travail à compléter avant le débat**

Document (format PDF) : **4) Grille de travail à compléter après le débat**

### 3) Exploitation

Les contenus abordés peuvent être retravaillés lors d'un cours ou d'un contrôle.

Le débat fait événement dans la vie de la classe et il sert de référence lorsqu'un thème étudié sera en lien avec les idées apportées dans le débat.

D'autres débats seront organisés par la suite sur de nouveaux sujets pour prolonger l'apprentissage de la discussion constructive et collaborative.

## Annexe

"Parole, débat démocratique, discussion à visée philosophie : civiliser notre violence", Michel Tozzi 2009, <http://www.philotozzi.com/2009/12/parole-debat-democratique-discussion-a-visee-philosophie-civiliser-notre-violence-2/>

---

(1) Article élaboré dans le cadre de l'Esper. L'Esper, l'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République, est une association rassemblant 45 organisations de l'Economie sociale (associations, mutuelles, coopératives, syndicats) agissant dans le champ de l'Ecole et de la communauté éducative.

(2) Voir notre ouvrage Enseigner le management par des situations problèmes Ed. Chronique sociale 2015. Voir sur son site [www.philotozzi.com](http://www.philotozzi.com)