

Approche générale du management Résumé textes & cours

Plan du cours	
Conférence de Mme. Calmy-Rey : « UE – neutralité suisse »	3
(1) Introduction : méthodes de travail	3
Cours :	3
Objectifs	3
Penser	3
Apprendre	3
Gestion du temps	3
« Mémoire dynamique et démarche inventive – Schémas heuristiques » (T. Buzan)	3
« La méthode d'apprentissage fonctionnelle : phase de préparation » (T. Buzan)	4
« La méthode d'apprentissage fonctionnelle : La phase d'application » (T. Buzan)	4
(2) Fonctions et qualités du manager ; management comme profession, art ou science	4
Cours :	4
Fonctions	4
Une profession ?	4
Science ou art ?	5
Le bon chef	5
« Un poste de direction ne fait pas de soi un leader » (T. Gordon)	5
« La gestion : pratique, art ou science ? » (D. Roux, D. Soulié)	6
(3) Le manager comme expert / décideur	6
Cours :	6
Le processus de décision	6
Sources de problèmes	6
Rationalité limitée	6
« Décider » (A. Bergmann)	7
(4) Le manager comme cadre : motivation, gestion du changement, gestion des conflits	7
Cours :	7
Motivation	7
Gestion du changement	7
Gestion des conflits	8
« Les mystères de la motivation » (T.H. Fitzgerald)	8
« Le changement une question d'équilibre » (J.D. Duck)	8
(5) Exercices/tests	9
(6) L'individu	9
Cours :	9
« Le comportement humain dans les organisations » (A. Boyer et al.)	9
« Psychologie du travail et des organisations » (S.L. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin)	9

« Les femmes au travail : l’immobilisme dans le changement ? » (A. Bergmann)	10
(7) Les groupes (formels et informels) ; l’organisation	10
Cours :	10
« La discipline des équipes » (J. Katzenbach, D. Smith).....	10
« Les organisations complexes » (A. Bergmann).....	10
(8) L’entreprise : définition, objectifs,	11
Cours :	11
Le pouvoir dans les organisations » (H. Mintzberg)	11
(9) L’entreprise : son environnement, l’économie de marché	12
Cours :	12
« Les enjeux de la mondialisation » (P. de Senarclens).....	13
« Déclaration de RIO sur l’environnement et le développement »	13
« Un nouveau contrat social » (J. Rifkin).....	13
(10) Le travail : définition, formes, organisation, futur.....	14
Cours :	14
« De la manufacture à la fabrique automatique » (Karl Marx)	14
« Le chômage : Introduction » (J. Freyssinet)	15
« La fin du travail » (J. Rifkin).....	15
(11) La santé au travail : stress, harcèlement, mobbing	15
Invité : M.Philippe Noverraz	15
« Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé » (P. Davezies)	16
« Investir dans les ressources humaines pour obtenir une entreprise en santé » (A. Gosselin, F. Filipek)	17
(12) Les relations industrielles	17
Invité : M. Gérard Forster, ancien secrétaire SIB, Lausanne.....	17
Commentaire A.Bergmann :	18
Cours :	18
« Des syndicats, pour quoi faire ? » (J.-F. Tosetti).....	18
« La Suisse : Désert Syndical ? » (Confédération romande de travail)	18
(13) L’éthique en gestion et la gestion de l’éthique.....	19
Cours :	19
« Morale, éthique et sagesse » (J.-M. Bochenski).....	19

Conférence de Mme. Calmy-Rey : « UE – neutralité suisse »

Neutralité : enracinée dans la population, outils, militaire -> alliance interdite pas un principe constitutionnel, n'est pas une fin, mais un moyen, instrument défensif, mais actif

fait partie de l'identité Suisse.

Mondialisation : rapproche les conflits, rôle de médiation, coopérer promotion de la paix, droit international est une boussole

La neutralité, pas une barrière, mais un outil à la collaboration mondial, n'empêche pas d'aider à la sécurité et à la promotion de la paix

On peut tirer des parallèles entre l'utilisation de la neutralité avec les NU et avec les rapports avec l'EU.

(1) Introduction : méthodes de travail

Cours :

Objectifs

Ecole lieu d'apprentissage de méthode de travail, manière de penser, autocritique, présentation,...

Penser

Pensée duale : les opposés se complètent (raison / émotions)

Pensée nuancée : ce qui paraît semblable est souvent le contraire (loyauté / docilité)

Apprendre

1. Percevoir : Lecture (techniques)
Ecoute active (résumer, comparer)
Prise de notes (mots-clé)
2. Stocker : perte de mémoire (fatigue, trop d'info, mauvais style de perception)
3. Comprendre : relier les différentes observations/informations

Gestion du temps

Éléments perturbateur : interruptions (téléphones, visiteurs, bavardages).
Dispersion (organisation du travail, manque de concentration)

« Mémoire dynamique et démarche inventive – Schémas heuristiques » (T. Buzan)

Processus de traitement non linéaire, même si notre langage est linéaire

Des personnes attribuent des valeurs différentes aux mêmes mots.

Graphiques, photos sont non linéaire.

Technique du mindmapping : les mots doivent être en majuscule.

« Dans une approche linéaire, toute information nouvelle est cause de rupture, tandis que dans la démarche heuristique, elle fait partie du processus global et on peut en disposer comme il convient »

« La méthode d'apprentissage fonctionnelle : phase de préparation » (T. Buzan)

Besoin de repère, tendance à vouloir reconnaître ce qu'on connaît (formes)

Différencier compréhension et mémorisation

Importance des pauses pour se reposer, maximiser l'efficacité de la mémorisation et relier les nouvelles informations aux connaissances acquises antérieurement.

Pensée créative, définir l'état actuel de ses connaissances

Définir des objectifs, il est bon de déterminer ce qu'on attend d'un livre. Les thèmes principaux jouent le rôle de grappins, accrochant l'information sur leur passage et entraînant tout le reste.

Savoir poser des questions clairement et définir des objectifs précis.

« La méthode d'apprentissage fonctionnelle : La phase d'application » (T. Buzan)

Il s'agit d'avoir un aperçu aussi large que possible des grandes lignes de l'ouvrage.

Aider l'œil à la mémorisation avec le bras, stylo,...

Second phase, sélectionner et éliminer

Abandon provisoire de certains passages difficiles, pour approfondir ensuite.

Se préparer à une première prise de notes.

Compléter et revoir les passages intéressants

Prendre des notes après avoir terminé une lecture permet d'éviter les erreurs.

Lier l'expérience avec l'apprentissage

(2) Fonctions et qualités du manager ; management comme profession, art ou science

Cours :

Fonctions

Expert : Peut être sous-traité, motivation et rémunération

Cadre : avantage durable, devoir non valorisé, créer et maintenir des conditions de travail, valoir l'avantage que l'on procure à la productivité des collaborateurs.

Stratège : Vision, initier des changements

(voir graphique)

Une profession ?

Pas de manière systématique

Pas de science exacte

Pas d'association / code éthique

Science ou art ?

Mélange des deux

Approche interpersonnelle : contact direct/journalier, limité à un nombre petit
« span of control » (~40)

Approche institutionnelle : système de management (information, évaluation, description des tâches)

Approche culturelle : partage des valeurs/objectifs, flexibilité, encadrement activité, condition de travail.

Le bon chef

Être maître de soi

Ni commander, ni obéir

Exercer sa force sans engendrer, ni domination, ni violence

Expérience professionnelles, environnement social

« *Un poste de direction ne fait pas de soi un leader* » (T. Gordon)

La nomination n'est qu'un début. Il y a beaucoup à faire pour être accepté par ses collaborateurs et pour exercer une influence sur leur comportement.

Souvent ces postes entraînent rapidement des déceptions inattendues et des problèmes superflus

Face à son leader, chaque membre d'une équipe reste, intérieurement, l'enfant qu'il a été. Tout être humain porte en lui l'histoire de son enfance. [cf liste 14 méthodes]

Un leader acquiert et conserve son rôle seulement si les membres de son équipe pensent obtenir la satisfaction de leurs besoins en collaborant avec lui.

Le dilemme du leader : il est indispensable que le leader réussisse également à satisfaire ses propres besoins.

On ne continue à dépenser de l'énergie que si on espère en retirer quelque avantage.

Satisfaire à la fois les besoins de l'entreprise et les besoins des membres de l'équipe

Pyramide de Maslow : besoin survie, sécurité, relations, estime de soi, accomplissement

Herzberg : (non) satisfaction et (non) insatisfaction

Une des missions d'un leader consiste à faciliter la résolution des problèmes

Fenêtre acceptable/inacceptable, dépend des jours, et de l'habitude

Accroître la zone sans problèmes : trouver la balance entre mes problèmes et ceux des collaborateurs.

« La gestion : pratique, art ou science ? » (D. Roux, D. Soulié)

La gestion, comme la médecine, est donc, à son origine, une pratique apparue pour répondre à des besoins précis (organiser production / conservation des produits agricoles).

Deux inventions majeures pour le commerce : la comptabilité double, la lettre de change

L'introduction de capitaux extérieurs a introduit un objectif de rentabilité.

L'économie industrielle organise le travail en fonction des caractéristiques des machines. Ensuite l'informatique

Gestion [social, économique (productivité, comptabilité)]

Liens avec d'autres branches comme la sociologie, psychologie, et le droit social.

L'étude des situations existantes constitue la principale source d'information.

La gestion apparaît à la fois comme unitaire et éclatée, il ne saurait y avoir de marketing s'il n'y avait pas de produits à commercialiser.

La gestion est aussi la science et l'art d'allouer efficacement les ressources rares disponibles.

L'entreprise privée est le milieu naturel de la gestion.

(3) Le manager comme expert / décideur

Cours :

Le processus de décision

Perception d'un déséquilibre : difficile à distinguer.

Diagnostic : Considérer les faits, et non pas interpréter (opinions, déduction), être ouvert à de multiples causes.

Définition du problème : dépend des normes/valeurs de chacun, et de l'entreprise.

Choix d'une solution : trouver alternatives (min 3), tenir compte de la situation.

Réalisation : tactique, contrôle, trop focalisé sur la solution = inattention à d'autres problèmes.

Sources de problèmes

Mauvaise définition du problème : « framing », rapidité du choix, ses influences sur l'estimation de probabilité, omission d'information dérangeantes.

Erreur d'interprétation : erreur de perception, « anchoring » évaluation en fonction d'un standard, « norm theory » cause exceptionnel, « confirmation bias »

Erreur de décision : tendance à choisir le risque minimum, préférence du statut quo (« endowment effect »), insister sur les erreurs faites

Rationalité limitée

À cause d'une information toujours incomplète et de nos capacités cognitives limitées (attention, mémoire, compréhension limitées).

« Décider » (A. Bergmann)

//(revoir un peu)

La prise de décision en groupe plutôt que de prendre la décision tout seul assure de l'adhésion de ses collaborateurs au moment de son exécution, cependant il faut prendre des décisions seul, notamment en cas d'urgence.

Caractère stratégique – caractère opérationnel

Décider = être responsable

Ce qui pose problème, ce n'est pas ce que nous ne savons pas, mais ce que nous croyons savoir et qui n'est pas ou pas exactement comme nous le croyons.

Nous cherchons des évidences qui confirment nos convictions et ignorons tout ce qui pourrait les contredire.

Importance des premières impressions

Effet de contraste (lors d'évaluations)

Influence d'une prédisposition (positive) sur l'évaluation ou aussi la façon dont nous délimitons (ce qui fait partie ou pas)

(4) Le manager comme cadre : motivation, gestion du changement, gestion des conflits

Cours :

Motivation

!= satisfaction

La motivation détermine la volonté de travailler au mieux de ses capacités

Motiver en tirant avantage des motivations existantes :

Connaître les besoins et désirs, sécurité, pouvoir, réalisation de soi (pyramide de Maslow)

Organiser le travail et les récompenses (résultat rapide, contrôle et feedback)

Motiver en réduisant les démotivations : attribuer un travail intéressant, utile être équitable, mettre à disposition les moyens « empower »

Gestion du changement

Il faut la capacité et la volonté de changer

Le degré de résistance dépend de ceux deux composantes appliqué à l'individu, le type/taille du changement

Le manque de capacité peut provenir de : la taille, du système/culture en place

Le manque de volonté peut venir : d'un besoin fondamental de continuité et de stabilité, que ce soit individuel ou collectif.

Mais aussi de la méconnaissance de la nécessité, urgence et utilité du changement

Souvent il faudrait changer pour prévenir, ce qui est en conflit avec les faits observés (problème psychologique) (graphique)

Peur de conséquences négatives (inconnue, conséquences)

Pour faire face à la résistance au changement : ne pas sous-estimer les efforts de communications, se laisser décourager par des problèmes initiaux, crier victoire trop tôt.

Créer un environnement favorable, expliquer les raisons du changement, faire participer ceux concernés dans la planification du changement.

Vendre le changement, mettre l'accent sur la mise en œuvre, réduire la peur, montrer l'exemple.

Gestion des conflits

Le conflit est inévitable

Conflits d'intérêts et conflits d'opinion

Source matérielles ou psychologique

Facteur favorisant le conflit : pressions de temps, méconnaissance de la situation

Développement d'un conflit : tensions -> provocation -> contre-attaque -> inefficacité -> enfoncement -> tentatives de solution

Sortir d'un conflit : objectif, analyse, stratégie, tactique (voir graphique)

« Les mystères de la motivation » (T.H. Fitzgerald)

Les approches réellement efficaces sont rares.

Elargir ou enrichir les tâches

Instaurer une procédure de formation qui modifie le style de contrôle

Encourager les employés à prendre part au processus de décision

Limites : travail à la chaîne

Le problème de la motivation se complique donc à partir du moment où chacun décide de baser son effort sur des calculs input/output ou plaisir/déplaisir.

Accepter de se remettre en cause

Décision cohérente peuvent aussi être mal interprété (informatique -> liberté, mais aussi surveillance)

La spécialisation de la connaissance va dans le sens d'une dévalorisation croissante de l'autorité et de la hiérarchie

La croissance des désires humains, une fois la satisfaction atteinte, engendre un problème qui demeure constamment irrésolu

Est incompatible avec l'existence d'une production rationalisé

Enrichir les tâches

Climat de communication

Participation

Par le fait d'avoir besoin d'expert et de spécialiste, la méritocratie s'oppose à la démocratie.

Toute participation provoque des hésitations et des retards, des pertes de cohérence, une dilution et une réduction des objectifs

//conclusion

« Le changement une question d'équilibre » (J.D. Duck)

La tâche essentielle est de comprendre comment les divers éléments s'équilibrent entre eux

Équipe de gestion de transition

Même la nomination de groupe de travail est un message important
La communication doit être une priorité pour chaque responsable, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Il faut laisser aux collaborateurs suffisamment de temps pour entendre, comprendre et croire le message, voir plus de temps pour appréhender le concept de changement.

C'est par les valeurs que les grandes organisations mobilisent le plus directement leur personnel, et que ces valeurs portent finalement sur des croyances et des sentiments.

Un sentiment remarquable de camaraderie entre les membres de l'équipe
D'une part. Les managers encouragent les collaborateurs à se hisser au sommet de la pyramide pour réaliser leurs plus grandes aspirations. D'autre part, ils ne peuvent plus leur assurer la garantie de leurs besoins les plus élémentaires en matière de sécurité.

Huit missions de l'équipe de gestion de la transition

L'élément fédérateur de ces différentes actions est la difficile tâche d'éduquer, de former et de préparer l'organisation à penser, sentir et agir différemment.

(5) Exercices/tests

(6) L'individu

Cours :

Complexe, incohérent, pareil à tout autre et différent de tout autre, comportement réaction à

Image global souvent à partir d'information limité

Différence biologique et culturelles entre homme et femme

Les Big 5 facteurs de la personnalité : adaptabilité sociale, conformité, responsabilité, émotivité, intelligence

EQ intelligence émotionnelle mesure la capacité de maîtriser les émotions

« Le comportement humain dans les organisations » (A. Boyer et al.)

Modèle général 4 niveau : (voir tableau 1.1)

Individu : pensée, sécurité, sur-moi, religion + le statut (ce que nous attendons des autres), le rôle (ce que les autres attendent de nous)

Groupe : formel ou informel (source de résistance, ...)

Environnement interne : tous ce qui définit l'organisation

Environnement externe : culture, technologie, famille

« Psychologie du travail et des organisations » (S.L. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin)

comportement humain = F(personnalité, environnement) [Lewin 1947]

Personnalité = hérédité + influence des expériences de la vie (culture, famille, groupe)

culture : valeurs acceptables ou non
famille : argent, parents, éducation, lieu
groupe : propres règles et normes
comportement au travail : estime de soi (dirige choix du travail), motivation ~ lieu de contrôle&décision, intraverti/extraverti, dogmatique (besoin de groupe)
dimension politique : pouvoir personnel (besoin de dominer), pouvoir organisationnel (loyauté)
attitudes ~ conséquences du comportement
un employé avec une attitude négative est une menace, car il peut influencer les autres.
modification d'attitude : pub = utilisation de produit ~ sentiment de bien-être, confiance en soi

« Les femmes au travail : l'immobilisme dans le changement ? » (A. Bergmann)

Il n'y a pas de femmes médiocres dans des positions influentes
Au niveau du comportement, elles auraient tendance à être moins agressives, plus soumises et plus passives.
Ni la socialisation, ni l'éducation ne favorisent les femmes dans leur course aux postes dirigeants.
Nous sommes en effet une société du travail où le principal moyen d'accéder à un statut social élevé, de jouir de prestige et de parvenir à l'accomplissement de soi est le succès professionnel.

(7) Les groupes (formels et informels) ; l'organisation

Cours :

Groupe : 3- 15 personnes qui s'influencent mutuellement dans un intérêt commun
Groupe formels se crée pour résoudre un problème précis pour une durée déterminé.
Groupe informel forme sa structure, ses normes, crée par besoin sociaux, de sécurité ou de pouvoir.
On peut l'influencer à sa création, ou en l'infiltrant
Organisation : modèle de théorie, dont le modèle bureaucratique, structure et règle rigide, hiérarchique, continuité.
En opposition à une modèle biologique : ouvert, transparent, dynamique.

« La discipline des équipes » (J. Katzenbach, D. Smith)

groupes (résultat individuel) ≠ équipes (collectif) : tableau p76

« Les organisations complexes » (A. Bergmann)

Forme traditionnelles (Taylor) : rationalité, spécialisation, hiérarchie, (convenait bien à la production de masse ou services standardisés)

plus ancré

Formes alternatives : ad-hoc, dualiste, décentralisé

partage de pouvoir, quelqu'un doit savoir qui fait quoi et comment coordonner les activités, contradictions peut être source de vitalité

il faudrait une ouverture de la part des cadres (crainte de perdre le pouvoir, privilèges et chaos)

conclusion : désordre ordonné, ordre par l'aléatoire, l'ordre parfait ne se trouve que dans la matière inanimée, trop de régularité pose problème chez les êtres vivants.

(8) L'entreprise : définition, objectifs,...

Cours :

Définition : ensemble de personnes, société de capitaux, produit en transformant

Rareté <-> utilité <-> valeur, dans le but plus avec le moins -> profit

Institution économique à but lucrative, mais aussi une institution sociale.

Machine à produire, organisation sociale (rôles/statuts)

Entreprise vs individu : ordre, conformité vs épanouissement, indépendance.

Lute avec : absentéisme, protestation, syndicat

Défis : Réduire les coûts, changement, assurer qualité

Innovation, est nécessaire pour créer et rester dans le marché, il faut être foolish & lucky.

Pouvoir : interne contrat de travail, limité par syndicats

externe marketing, lobbying, limité par pouvoir judiciaire et opinion publique

Pouvoir du management : est relatif, possibilité de surmonter résistance

sources : position, compétences, charisme

tendances : danger d'abus, exercice autoritaire

limites : chef à besoin des autres, les ressources, la loi

Différents types de gestion d'autoritaire à laisser faire

Le pouvoir dans les organisations » (H. Mintzberg)

* Jeux pour contrer l'autorité : Les jeux de l'insoumission

agents du bas de l'échelle ont le plus à gagner (court-circuit, sabotage, manipulation)

* Jeux pour contrer l'opposition à l'autorité : Les jeux pour combattre l'insoumission

Plus d'autorité, plus de contrôles

* Jeux pour construire des assises de pouvoir

Le jeu du parrainage : une partie de pouvoir est donnée en échange d'un service

Le jeu de la construction d'alliances : construire une base de pouvoir entre collègues (échange de faveurs), besoin d'un noyau stable

Le jeu de la construction d'empires : cadre forme avec ses subordonnées une sphère d'influence

Le jeu de la budgétisation : développer ce que l'on possède déjà (exploite détails techniques)

Les jeux de compétences spécialisées : il y a les spécialistes qui font étalage de leurs connaissances et les non-spécialistes qui font semblant d'en avoir

Le jeu de l'autoritarisme : le pouvoir légitime est exploité de façon illégitime (ne construit pas une base de pouvoir)

* Jeux pour vaincre des rivaux

Le jeu de bataille entre les directeurs hiérarchique et soutien logistique : pouvoir formel (hiérarchie) vs informel (analyste), les deux groupes essaient de tricher avec leur rationalités respectives

Le jeu de la rivalité entre deux camps : Production/marketing ou changement, statu quo

* Jeux pour mettre en place des changements organisationnels

Le jeu des candidats à des postes stratégiques : 1) faire apparaître le candidat 2) attribuer des qualités (train en marche) 3) choix (petit groupe qui décide)

Le jeu du coup de sifflet : durée limitée, conçu pour tirer partie d'une information privilégiée (contact l'extérieure)

Les jeux des jeunes Turcs : ni gagnants, ni perdant, effectuer un changement fondamental ! (rébellion), souvent bien placé hiérarchiquement, action de manière secrète, renverser les détenteurs d'autorité, si perde parte

(9) L'entreprise : son environnement, l'économie de marché

Cours :

Environnement : est passé de la production nécessaire à une concurrence, de l'économie national à la globalisation

Évolution : de la stabilité à l'adaptabilité, recherche d'un équilibre, plus de social

New economy : rapide, facile d'entrée/sortie, non-stop (contrôle, innovation, accès)

Economie de marché : fiction -> chômage, limité, richesse est un concept psychologique et non économique

L'impératif économique est donc un alibi commode pour ceux qui mettent l'économie au dessus de tout, en affirmant qu'ils n'y peuvent rien.

Guerre économique : les entreprises transmettent à l'intérieur les pressions qu'elles subissent de l'extérieur, accélérer les processus, pas de stock, 24/24, augmenter les exigences

A long terme, la croissance n'est ni possible (raisons écologiques), ni désirable (raisons sociales)

L'accélération produit par le progrès technologique, l'incertitude du marché nous fait vivre dans le présent, le changement=progrès ?, moins de temps.

Globalisation : délocalisation, convergence mondial des standards, diminution du pouvoir de l'état, plus grand écart riche/pauvre.

« Progrès économique » de la pénurie/pauvreté à l'abondance/sur capacité

Source/distribution des revenus : salaire ou intérêt/ riche (intérêt), séparation de plus en plus grande par rapport des pauvres

« Les enjeux de la mondialisation » (P. de Senarclens)

Selon Anthony Giddens, la mondialisation doit être comprise comme une réorganisation du temps et de l'espace dans les relations sociales ; elle implique l'avancée de la modernité, qui progresse dans l'ensemble de la société internationale. Il s'agit toutefois d'un processus qui se développe de manière inégale et fragmentée.

Flux de capitaux et mouvements monétaires sont hautement volatiles et spéculatifs.

Entreprises transnationales : assure près de trois quarts des échanges mondiaux des biens manufacturés, elles se développent entre elles.

Progrès technologique permettant la décentralisation, décomposition des processus de production.

Lié à l'épanouissement de la démocratie libérale

Sciences naturelles modernes semblent imposer une évolution universelle vers le capitalisme [Fukuyama]

Etats désarmés pour ériger des barrières efficaces contre messages politiques et culturelles de l'étranger.

Réseaux d'information favorisent la diffusion planétaire de besoins relativement homogènes.

Le citoyen perd une partie de ses droits, puise les choix locaux, ne peut guère influencer la réalité transnationale.

Lobbying

Nouvelles technologies ont enlevé le contrôle du marché financier de la main des états [Lester Thurow]

Crise de la dette : endettement facilité par les banques des pays riches, il entretient l'inflation des taux de change surévalués, la corruption des élites dirigeantes, la fuite des capitaux.

Les pays de l'OCDE ne se sont jamais autant dépensés pour défendre les intérêts de leurs grandes entreprises transnationales.

La très grande majorité des pays pauvres demeurent à l'écart des flux d'investissements et des échanges commerciaux, car ils n'offrent pas les conditions de sécurité, les infrastructures.

Les médias ne s'en préoccupent guère.

« Déclaration de RIO sur l'environnement et le développement »

Les êtres humains ont le droit à une vie saine, productive en harmonie avec la nature. [1]

L'environnement ne peut être considéré isolément [4]

Réduire les différences de niveaux de vie [5]

« Un nouveau contrat social » (J. Rifkin)

La valeur marchande du travail diminue et continuera de diminuer.

De même que disparaît le besoin de travail humain, le rôle de l'état s'épuise. Des entreprises d'envergure planétaire commencent à l'éclipser et à s'accaparer le pouvoir des nations.

Impossible d'arrêter l'information et la communication par des frontières.

Leurs agilité, leur souplesse et par-dessus tout leur mobilité leur permettent de transférer productions et marchés en des temps infimes et sans effort d'un endroit à l'autre et donc de contrôler, en pratique, la politique économique de chaque pays.

Voir tomber en déshérence des légalisations chèrement acquises sur les conditions de travail, la protection de l'environnement, les règles d'hygiène...

Le bénévolat, solidarité, ... est réduit à la sphère privée, de plus en plus écrasé par le marché publique. Pourtant cela pourrait être l'antidote au matérialisme.

Dépouillement des pays pauvres de leurs ressources.

Conclusion : guerre ou utopie social

(10) Le travail : définition, formes, organisation, futur

Cours :

Le travail définit la personne, son statut social, valeur d'utilité

Vision du travail, bien (pouvoir) ou mal (devoir)

Organisation: « scientific management » - Taylor, « human relations » - Mayo vs « Human Resources » - Mc Gregor

Stress: source monotonie, surcharges, conflits, insécurité, changements

Impact influencé par l'état de santé physique, environnement/soutien social

Conséquences : perte de concentration, burnout, « drogue », coût pour l'entreprise

Du travail fixe, au rendement efficace par projet

« De la manufacture à la fabrique automatique » (Karl Marx)

Manufacture : l'ouvrier se sert de l'outil

La manufacture développe des forces de travail qui naturellement ne sont aptes qu'à des fonctions spéciales.

La valeur de la force de travail diminue.

La perfection consiste à pouvoir se passer de l'intelligence, en sorte que l'atelier puisse être considéré comme une machine dont les parties seraient des hommes. « moyen d'exploitation civilisée et raffiné »

Fabrique : l'ouvrier sert la machine (il ne fait plus que de suivre le mouvement)

Il n'y a plus besoin d'apprentissage long, toutes étapes peu être remplacé par des machines ou continuellement changer l'homme.

Condition de travail : élévation artificielle de la température, l'air saturé de déchets de matières premières, le bruit assourdissant,...(baigne modérés ?)

« Le chômage : Introduction » (J. Freyssinet)

La montée du chômage est génératrice de tensions sociales et raciales, ainsi que d'affrontements politiques dont nous mesurons aujourd'hui la gravité potentielle.

Le chômage naît avec la généralisation du salariat (forme unique) ; dans ce cadre, le travailleur ne dispos pas d'autre possibilité de participation au travail social, et donc de source de revenu, que l'obtention d'un emploi salarié. (extension du capitalisme)

« La fin du travail » (J. Rifkin)

Machine remplace l'homme, la production global pourra être couvert par 2% de travailleur

En Europe, la crainte de la montée du chômage provoque d'important remous sociaux et permet l'émergence de mouvements néo-fascistes.

(11) La santé au travail : stress, harcèlement, mobbing

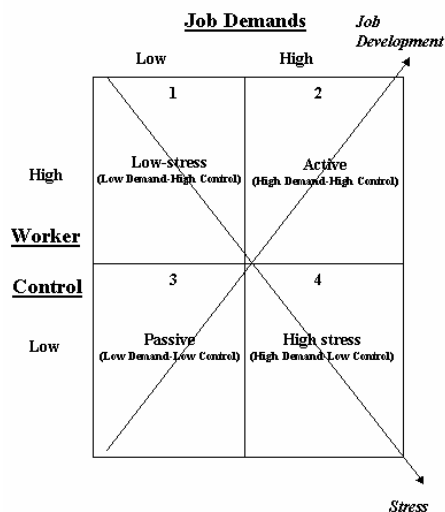
Invité : M.Philippe Noverraz

Constatations : Dans les dernières années de plus en plus de personnes souffrent de maladie mentale, dépression, stress (Coût élevé)

Processus du stress

- * Source : du au travail, liée au rôle, perspective de carrière, climat d'entreprise
- * Individu : dépend de son environnement social, sa personne
- * Effets : interne (maladie,...) ; externe fluctuation de personnel, mauvais travail, accidents

Origine : état d'alarme, réaction rapide, repos (pas possible au travail)



The Job-Demand-Control Model from Karasek

Banalisation du stress

Prévention: 1) éliminer danger à la source 2) Protections collectives 3) Protection de l'individu (cours gestion du stress)

Dialogue : Communication / Information, écoute active

Actions de l'entreprise : Aménagement de temps de travail, laisses espaces de régulation

Actions ciblés sur les effets du stress : Physiologique (sport), émotionnel, Cognitifs (organisation)

Mobbing : Harcèlement, durable, répétitive, systématique, conscient ou inconscient, peut aussi être un acte grave

Type d'agissements (Heinz Leymann) : 1) priver victime de s'exprimer 2) couper la victime de son entourage 3) discréditer la victime 4) compromettre sa situation 5) compromettre sa santé

Conséquence pour la victime : 1) malaise 2) symptômes du stress 3) dépression, alcool, arrêt de travail 4) exclusion, AI

Seuil de tolérance : dépend du moment et de l'individu

Conséquence pour l'entreprise : diminution du travail, augmentation des coûts, responsabilités légales

Conclusion : Tolérance zéro, transparence, arbitrage indépendant

« Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé » (P. Davezies)

La santé ne se réduit pas à l'absence de maladie.

Les évolutions du travail engendrent une aggravation des inégalités en termes de santé (entre ouvrier et cadre).

La fraude sur la déclaration des accidents du travail est connue sur le terrain.

Pathologies d'hypersollicitation, les maladies liées à l'usure de l'organisme sous l'effet des contraintes du travail.

Les logiques financières tendent à s'imposer au détriment des logiques sociales et industrielles.

L'ensemble du monde du travail tend à aligner ses modalités de fonctionnement sur celles du secteur des services. Or les salariés de ce secteur cumulent des horaires irréguliers, des journées de travail supérieures à 8 heures et du travail de nuit.

Le travail à la chaîne ne régresse pas, les machines tendent à imposer leur rythme, augmentation de la pression temporelle.

Une intensification du travail dont les conséquences en termes de fatigue, de surmenage d'épuisement, d'usure sont manifestes.

La volonté d'ajuster la production aux fluctuations de la demande rend beaucoup plus difficile la prévention et l'organisation de travail.

La souffrance psychique apparaît liée à l'impossibilité de tenir à la fois les critères quantitatifs mis en place par la direction et les critères qualitatifs portés par le personnel.

Lors des procédures d'embauche, ce qui est recherché, ce n'est plus seulement la capacité technique, c'est la conformité de l'individu avec le projet du management.

Le développement du harcèlement constitue un indice inquiétant, par leur ampleur ils témoignent de la profondeur du dérèglement des relations sociales de travail.

burn out, la perte de l'estime envers soi-même. Jusqu'à la désorganisation des relations sociales et familiales et au basculement du sujet dans la décomposition psychique ou somatique.

La consommation de produits psychotropes est totalement banalisée dans certains milieux de travail. La souffrance se manifeste aussi par la violence. La pression du marché sur les petits entrepreneurs les conduit à accepter des conditions incompatibles avec les exigences réelles de l'activité et à répercuter cette pression sur leurs salariés.

« Investir dans les ressources humaines pour obtenir une entreprise en santé » (A. Gosselin, F. Filipek)

Principalement la surcharge de travail et les problèmes relationnels avec les patrons ou les collègues poussent les employés à consulter dans le cadre du programme d'aide aux employés en difficulté.

1) Faire participer les employés aux décisions. 2) Formation au stress et promotion de la santé. 3) Thérapie

Santé des employés et santé financière sont plus complémentaire qu'incompatible.

1) Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que les communications et les modes de reconnaissance du rendement ; 2) le climat organisationnel, entre autres le respect de la diversité et la coopération ; 3) les valeurs organisationnelles, notamment l'importance accordée aux individus.

[Domtar] : La nouvelle culture vise à amener les employés à voir au-delà de leur propre usine et à se préoccuper davantage des résultats globaux.

[CMP] : 1) la réduction du personnel temporaire et la cessation de la sous-traitance avant la réduction de salaires et le renvoi d'une partie des employés ; 2) la formation intensive ; 3) la conception d'équipes de vente et de relance de marchés.

Les trois leviers suivants contribuent au maintien de ce bon climat de travail ;

1) l'équité dans le traitement des employés ; 2) la clarté et la fréquence des flux d'information ; 3) la présence sur le terrain de la haute direction.

(12) Les relations industrielles

Invité : M. Gérard Forster, ancien secrétaire SIB, Lausanne

Evolution de l'industrialisation -> plus de concurrence

Suisse : beaucoup de syndiqué peu écouté France : peu de syndiqué mais plus écouté

Convention collective de travail (50% en suisse) : salaire minimale, vacances, région d'application (entreprise->national)

Si infraction : commission -> dédommagement, sinon ?chicanes ?

Contrôle : trop peu trop chère

Dumping salarial -> working poor -> charge à l'état

En Suisse pas de loi pour un plan social

Commentaire A.Bergmann :

Pouvoir du syndicat dépend : du nombre de membre, de la capacité à mobiliser, de la capacité de négociation des cadres, capacité financière.

Structure : par idéologie (horizontal), par secteur (vertical), par entreprise

Suisse : industrie décentralisé, beaucoup de petites entreprises, peu de militantisme

Grève : uniquement pour négocier un nouveau contrat

Illégal : solidarité, occupation d'usine

Paix de travail : absolu pas de grève pendant le contrat, relatif que pour les points réglés

Crise des syndicats : baisse des membres, car plus de femmes et moins d'ouvrier qui travail

Cours :

Syndicats : une organisation de salariés pour défendre et promouvoir leurs intérêts par des actions communes

Types : business union ou de combat

Structuré par : idéologie, professions, statuts, liens politiques (voir liste des conventions)

Pour les salariés : avantages sécurité, pouvoir, groupe
désavantages discrimination, conformisme

Pour les entreprises : avantages canal d'information, contrôle situation
désavantage perte de temps et d'argent, moins d'influence sur le travailleur

« Des syndicats, pour quoi faire ? » (J.-F. Tosetti)

Pour être un syndicat fort, il faut convaincre les travailleurs que leur place est dans le syndicat, et convaincre les employeurs que le syndicat est le porte-parole légitime des travailleurs salariés.

L'indépendance des syndicats face aux partis politiques signifie que les opinions et les attitudes politiques de chaque membre sont respectées.

Relations métier par métier ou intersyndicales

« La Suisse : Désert Syndical ? » (Confédération romande de travail)

Il n'existe pas d'exigences légales concernant les institutions du personnel.

1937 paix du travail : ne plus utiliser l'action, notamment la grève, pour faire triompher le point de vue ouvrier. (idéologie du faux consensus)

Les ouvriers suisses (hommes) ont effectivement eu de bons salaires et ont pu améliorer leur statut social puisque les femmes suisses non qualifiées et les travailleurs immigrés prenaient la place qu'ils avaient laissée.

La législation suisse ne prévoit ni ne garanti l'exercice de droits syndicaux effectifs dans l'entreprise.

Tout grande entreprise pourrait se morceler physiquement (informatique) ou juridiquement pour échapper à des conventions.

(13) L'éthique en gestion et la gestion de l'éthique

Cours :

L'éthique est le domaine du bon/mauvais et juste/injuste plutôt que de l'efficace/inefficace

Elle suppose que l'homme est libre de choisir, il peut anticiper les conséquences de ses actes

S'applique quand on agit au nom et pour l'intérêt de l'entreprise

Minimum respect de la loi, ensuite en plus l'éthique

Pessimisme quant à l'éthique dans les affaires

L'entreprise peut chercher à équilibrer différents intérêts pour garder l'éthique (pas de pot de vin, contrôle, règles)

Nécessaire car la loi est insuffisante et le mécanisme du marché dangereux (sinon accidents naturel, politique, économique)

Adapter ces valeurs, façon de penser, concept du cadre

L'entreprise plus qu'une institution économique, mais aussi sociale voire morale

« Morale, éthique et sagesse » (J.-M. Bochenski)

C1 Ce qu'on appelle communément « éthique » se compose d'au moins trois disciplines différentes : la morale, l'éthique proprement dite et la sagesse.

C2 La morale est un ensemble de commandements catégoriques imposant une obligation d'un genre spécifique.

C3 Les commandements moraux sont évidents ou peuvent être déduits des commandements moraux évidents.

C4 la morale n'est pas une science.

C5 Il n'y a pas de morale scientifique.

C6 L'éthique est un ensemble de propositions, donc pas de commandements concernant la morale.

C7 L'éthique est une science et une partie de la philosophie scientifique.

C8 L'éthique est sans importance pour la vie ; elle n'est importante que pour la philosophie.

C9 Le principe fondamental de la sagesse est un commandement catégorique, mais n'est pas un commandement moral.

C10 La sagesse semble être un ensemble de commandements conditionnels.

C11 Les préceptes de la sagesse sont des propositions déguisées en commandements.

C12 La sagesse est la technologie de la vie longue et heureuse.

C13 La sagesse est, ou pourrait être, une science.

C14 La méthode de la sagesse scientifique devrait être expérimentale.

C15 Il y a souvent contradiction entre un commandement de la morale et un précepte de sagesse.

C16 La vie humaine est le plus souvent un compromis entre la morale et la sagesse.

C17 La morale religieuse est un ensemble de commandements qui dépendent logiquement d'un principe général.

C18 Les commandements de la morale religieuse supposent que celui qui les accepte désire éviter l'offense de Dieu.

C19 Il existe deux genres de morale religieuse, l'une basée sur la crainte servile, l'autre sur la crainte filiale.

C20 Les préceptes de la morale religieuse basée sur la crainte servile sont des propositions déguisées en commandements.

C21 La morale religieuse de la crainte servile est une technologie de la vie heureuse terrestre, céleste ou les deux.

C22 La morale religieuse basée sur la crainte filiale semble être un ensemble de commandements d'un genre particulier, irréductible aux autres.

Il existe des commandements de morale religieuse inconnus à la morale naturelle

Certains préceptes de la morale naturelle appartiennent aussi à la morale religieuse