

## SÉQUENCE PÉDAGOGIQUE « FAUT-IL UN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'HOMME OU DE L'ENTREPRISE ? »

*Apprendre à débattre de façon constructive - Durée 2 heures*

### DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

---

- I. Niveaux et programmes concernés
- II. Problématique (contenus)
- III. Objectifs pédagogiques
- IV. Sources
- V. Présentation de la séquence
- VI. Déroulement
  - 1) Préparation
  - 2) Le débat lui-même
  - 3) Exploitation

### DOCUMENTS

---

- DOCUMENT 1** Grille d'organisation de la séquence
- DOCUMENT 2** Charte d'organisation du débat
- DOCUMENT 3** Grille de travail individuel à compléter avant le débat
- DOCUMENT 4** Grille de travail individuel à compléter après le débat

### ANNEXE

---

## SÉQUENCE PÉDAGOGIQUE « FAUT-IL UN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'HOMME OU DE L'ENTREPRISE ? »

*Apprendre à débattre de façon constructive*

### I. 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.  
(2-1 ; 2-2 ; 4 - 3 ; 5- 1 ; 5 - 3)

#### **Classe de BTS 1, management.**

- Diriger et décider ;
- Mobiliser les ressources

### II. Problématique (contenus)

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.

### III. 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 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.

### IV. Sources

Démarche de Michel Tozzi : la discussion à visée philosophique  
<http://www.philotozzi.com/>

### V. 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>1</sup>, il est particulièrement productif parce qu'il organise le conflit socio cognitif. 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>2</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 problèmes. 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.

<sup>1</sup> Voir notre ouvrage Enseigner le management par des situations problèmes Ed. Chroniques sociales 2015

<sup>2</sup> Voir sur son site [www.philotozzi.com](http://www.philotozzi.com) et l'annexe de ce dossier.

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 ».

## VI. Déroulement

### 4) 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.

### 5) 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 1 Grille d'organisation de la séquence**

**DOCUMENT 2 Charte d'organisation du débat**

**DOCUMENT 3 Grille de travail individuel à compléter avant le débat**

**DOCUMENT 4 Grille de travail individuel à compléter après le débat**

### 6) 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.

## DOCUMENT 1 Grille d'organisation de la séquence

Présentation du dispositif par le professeur et lecture de la charte d'organisation du débat ( <i>document 2</i> )	10 mn	1 heure 50 mn
Réflexion individuelle préparatoire sur le thème proposé ( <i>document 3</i> ) Chacun travaille en priorité sur le chapitre dont il est référent	15 mn	
Réflexion en petits groupes sur le thème proposé et les rôles à jouer selon la grille de répartition. Élaboration d'arguments ( <i>document 3</i> )	15 mn	
Installation de la salle (sans bruit) : « tribune » un demi-cercle pour les discutants et un autre pour les observateurs	5 mn	
Le débat	30 mn	
Intervention des observateurs : 1 mn chacun	10 mn	
Rangement de la salle (sans bruit)	5 mn	
Écriture individuelle : bilan à rendre au professeur avec les documents préparatoires ( <i>document 4</i> ).	10 mn	
Mise en commun, discussion sur le travail réalisé	10 mn	

## DOCUMENT 2 Charte d'organisation du débat 26 élèves

Durée : 30 mn			Les observateurs
Thème : « Faut-il un management au service de l'homme ou de l'entreprise ? »			
<b>La professeure</b>	<i>Sylvie Cordesse Marot</i>	Elle n'intervient pas dans le débat. Elle veille à ce que chacun joue bien son rôle. Elle peut prendre la parole à tout moment pour rappeler les règles de fonctionnement.	Morgane
<b>Le gardien du temps</b>	<i>Didac</i>	Il ouvre et il ferme le débat : il annonce : « la séance est ouverte pour x minutes » ; « il reste x minutes » ; « la séance est close ». Au bout de 12 mn puis de 25 mn, il annonce : la parole est au synthétiseur 1 ». Puis au synthétiseur 2.	
<b>Le (la) président(e) de séance</b>	<i>Joyce</i>	Il introduit le débat (introduction construite). Il garantit la démocratie, il gère la discipline. Il évite les coupures de parole. Il permet à chacun d'aller au bout de son raisonnement. Il donne la parole avec les règles suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• On donne la parole dans l'ordre dans lequel elle est demandée en levant la main. Il tient une liste des demandeurs de parole.</li> <li>• On donne la parole en priorité à celui qui n'a pas encore parlé.</li> <li>• On « tend la perche » à ceux qui ne se sont pas exprimés.</li> </ul> Il conclut le débat (conclusion construite)	Alexandra
<b>Le synthétiseur 1</b>	<i>William</i>	Toutes les 12 minutes, il récapitule les questions traitées et les arguments, les points d'accord ou de désaccord. Il intervient 2 fois. (au bout de 12 mn, 25mn. En fin de séance, il rédige le compte rendu avec l'aide de l'autre synthétiseur.	Lucilène
<b>Le synthétiseur 2</b>	<i>Anna</i>	Il prend des notes sur le contenu de ce qui est dit. Il intervient une seule fois à la fin pour récapituler ce qui a été dit depuis le début et montrer l'évolution de la discussion. En fin de séance, il rédige le compte rendu avec l'aide de l'autre synthétiseur.	
<b>Le reformulateur 1</b>	<i>Lambert</i>	Il repère dans le débat un argument ou une question essentielle qui vient d'être exprimée et il les reformule. « Ce que je comprends de ce qui vient d'être dit est .... ». Il intervient de cette façon chaque fois qu'il le souhaite. Il peut demander des éclaircissements ou proposer des pistes qui n'ont pas été abordées « Je serais intéressé par un exemple sur cette idée » Il invite à compléter une idée pour qu'elle devienne un argument. Il met en évidence les références au cours. <b>Il a une priorité de parole parce qu'il va orienter et relancer le débat.</b>	Axel
<b>Le reformulateur 2</b>	<i>Albert</i>		
<b>Les discutants</b>		Ils lèvent le doigt pour demander la parole. Ils posent des questions qui leur semblent faire avancer le débat. Ils apportent des arguments (mais pas d'opinion) c'est-à-dire <b>une idée + des éléments de preuve. « Je pense que ..... parce que ..... »</b>	Voir liste ci dessous
<b>Les observateurs</b>		L'observateur observe quelqu'un. Il n'intervient pas, il prend des notes. Il écrit combien de fois a parlé la personne observée, à qui elle a répondu, quels arguments elle a donné, quelles questions elle a posées. Il dit si la personne a bien assumé son rôle. Dans son <b>rapport final (1 mn maximum)</b> , il montre comment le discutant qu'il a observé a fait avancer le débat. Il ne juge pas. Il ne prend pas parti. Il montre exclusivement les aspects positifs.	Voir liste ci dessous

Les discutants	Les observateurs
<i>Francesc</i>	<i>Amit</i>
<i>Manon</i>	
<i>Asmae</i>	<i>Marc</i>
<i>Cristina</i>	
<i>Guillaume</i>	<i>Laura</i>
<i>Pierre</i>	
<i>Carles</i>	<i>Alexandra</i>
<i>Jennifer M.</i>	
<i>Jennifer L.</i>	<i>Jennifer T.</i>
<i>Silvia</i>	
<i>Estelle</i>	

## DOCUMENT 3

## Grille de travail à compléter avant le débat

*A rendre au professeur (non notée)*

### « FAUT-IL UN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'HOMME OU DE L'ENTREPRISE ? »

Nom de l'élève :

<p><b>Travail individuel</b> Vos arguments idée + preuves + exemples éléments de cours</p>	<p><b>Travail en petits groupes</b> Autres arguments. Réflexions sur le rôle que vous allez jouer</p>

## DOCUMENT 4 Grille de travail à compléter après le débat

*A rendre au professeur (non notée)*

### « FAUT-IL UN MANAGEMENT AU SERVICE DE L'HOMME OU DE L'ENTREPRISE ? »

Nom de l'élève :

Quels sont les arguments qui vous ont le plus frappé ?	Quels sont les arguments auxquels vous n'aviez pas pensé à l'avance ?



Les points de cours évoqués qui vous ont intéressé ou ceux qui ont été oubliés	
--	--

## ANNEXE

### *Parole, débat démocratique, discussion à visée philosophie : civiliser notre violence Michel Tozzi 2009*

---

[www.philotozzi.com](http://www.philotozzi.com)  
[www.crdp-ressources/agora/](http://www.crdp-ressources/agora/)

#### La discussion à visée démocratique

Quelle est la signification de l'irruption de la parole dans l'Humanité ? La parole peut être la suspension d'une violence physique. La bagarre à mains nues est de l'ordre du contact et du toucher. On est dans la fusion des corps. La parole introduit de la distance symbolique, mais aussi physique, dans cette confusion des corps. La parole utilise l'ouïe, le regard. L'épistémologie du regard et de l'écoute sont différentes entre elles, mais radicalement différentes toutes deux de l'épistémologie du contact. La parole suppose une temporalité que l'on ne retrouve pas dans le contact. Cette temporalité est de l'ordre du tour de parole : on ne peut pas parler en même temps, sinon on ne s'entend pas. Elle suppose aussi un cadre spatiotemporel : un début et une fin, on doit introduire des règles, une ritualisation. Elle est civilisatrice parce qu'elle introduit une distance entre moi et l'autre, et ce déjà au niveau sensoriel.

**Mais la parole peut être violente.** Il y a toutes sortes de stratégies qui font qu'elle est aussi une arme (destructrice comme libératrice). Il y a des conditions pour qu'elle soit civilisatrice.

*Regardons de près avec J.-P. Vernant le cercle des guerriers grecs réunis hors bataille. Ils sont en rond, tous et chacun à égale distance du centre qui, lui, est vide. Ils « déposent leurs armes », et un par un, mais l'un après l'autre, ils font un pas en avant, parlent, puis reculent, réintègrent le cercle et se taisent. Le pas en avant symbolise un droit à la parole. Tous les autres doivent se taire quand un et un seul parle ; et au centre, il n'y a rien, sinon le « vide du pouvoir » (Claude Lefort) dans la démocratie naissante. Dans le « miracle grec », s'esquisse la naissance corrélative de la justice (par le procès contradictoire), de la philosophie et de la science (par la rationalité argumentative), de la démocratie (par l'égalité de la parole). La démocratie est un lieu où il n'y a pas de pouvoir transcendant ou héréditaire, il est à organiser. Cette figure du cercle fait que l'on s'autorise à prendre la parole : dans un droit égal à s'exprimer mais avec des règles.*

Dès que l'on est plusieurs, si l'on vise la démocratie, il y a nécessité de règles : le pouvoir ne doit pas se prendre n'importe comment : il est limité, régulé. Il y a des tours de parole

[www.ressoucress.fr](http://www.ressoucress.fr)

Auteur : Sylvie Cordesse Marot, professeure d'économie et gestion (APEG), décembre 2015

sur l'agora grecque ou l'« espace public » (Kant) tel que défini par la Philosophie des Lumières. Il y a un président de séance qui donne la parole selon des règles évitant l'arbitraire personnel, un secrétaire qui est une mémoire collective qui se veut fidèle de la parole prononcée. Pratique sociale où les fonctions sont partagées et différenciées par rapport à la figure du cercle. Il n'y a pas de démocratie sans débat. On a tous les mêmes droits. **Dès lors que la parole est publique, elle implique une responsabilité parce qu'elle donne un pouvoir, avec des conséquences, l'effet de sa puissance.** C'est une façon d'exister humaine. Ce débat réglé permet « le désaccord dans la paix civile ». On n'est pas d'accord mais on n'en vient pas aux mains. Le désaccord est médié par la parole et par le dispositif. Il y a un nouage entre la parole et la façon dont elle est organisée.

### 1) Mais suffit-il qu'un débat soit réglé démocratiquement pour qu'il cesse d'être un combat ?

La limite de toute logique argumentative où il y a un face à face, où il faut faire face, où l'on veut « sauver la face » (Gofman), c'est que l'on voudrait bien avoir raison, et quelque part « avoir raison de », comme s'il y en avait un de trop, l'autre. Parce que l'on est dans une logique de l'action, où souvent dé-battre c'est battre, con-vaincre c'est vaincre. Cela peut donc maintenir un rapport de force. Comment faire avec ce rapport de force dans une institution *éducative*? Quelles médiations pour passer de rapports de force à des rapports de sens ? Dans le milieu scolaire, on ne peut pas calquer le débat sur ses seules pratiques sociales de combat.

### 2) La discussion à visée philosophique (DVP)

Comment didactiser le débat pour apprendre à grandir en humanité ? Dans la didactisation du débat scolaire, c'est là où intervient la discussion philosophique. Dans la discussion, on retrouve l'idée d'une errance, d'une itinérance. On est dans la discursivité, dans le risque, dans le tâtonnement expérimental. On s'enrichit alors de la radicale altérité de l'autre. Il faut avoir une discussion à la fois philosophique et démocratique. A chaque fois que l'on est sur un débat démocratique, on sera sur la voie de la civilisation mais ça ne sera pas suffisant, car la raison est du côté du nombre : on a raison parce que l'on est le plus nombreux par le vote.

Dans la discussion, on gagne quand l'argument vise à amener non une « victoire » mais à **un horizon d'entente consenti sur le « meilleur argument »** (Habermas). C'est un jeu gagnant-gagnant. L'accès au langage est aussi l'accès à un langage intérieur qui permet une pacification intra et interpsychique. On peut faire de l'enfant un « interlocuteur valable » (J. Lévine), l'autorisant à faire l'expérience du cogito, entrant ainsi dans l'humanité. C'est une expérience du parlêtre (l'être qui parle de Lacan) comme « pensêtre » (être qui pense). Le débat philosophique est thérapeutique, mais de surcroît, non par finalité, qui est d'abord réflexive. C'est à nous de développer une empathie non psychologique mais cognitive, apte à comprendre l'expression d'une vision du monde. Un monde qu'il n'a pas choisi et dans lequel il a été « jeté ». La

traversée de l'affect au concept est ce travail proprement philosophique : l'enfant trouve des mots et des pensées pour se penser, ce qui lui permet de grandir.

Pour que le débat réglé soit humanisant, il faut que les rapports de sens s'inscrivent dans une éthique : une façon de s'écouter en respectant l'autre et ses idées. On a besoin de l'autre pour que ce soit plus clair pour nous.

### **La DVP comme réducteur de la violence**

On le constate, la DVDP (discussion à visée à la fois démocratique et philosophique) calme le jeu des affects, donne plus de cohésion psychosociologique et de cohérence réflexive à la classe. Pourquoi ?

- On part toujours des *questions des élèves* : ils se sentent impliqués dans la démarche, puisqu'elle sollicite et prend en compte leurs interrogations. Du coup l'activité prend sens, au lieu de déclencher soit la soumission à l'ordre scolaire du « bon élève », soit la rébellion devant ce qui semble ne servir à rien.
- Il est dit aussi dans la DVP qu'il n'y a pas en matière existentielle de bonnes ou mauvaises réponses, absolues, définitives, car toute réponse peut être réexaminée, interrogée, critiquée, par d'autres ou même soi-même<sup>3</sup>. Il n'y a pas de ce fait de *jugement de valeur*, de peur d'être jugé, ce qui autorise la parole en réduisant la crainte de se tromper, qui entame l'estime de soi. On est dans un rapport non dogmatique au savoir, qui n'écrase plus du haut de son surplomb où ça ne se discute pas.
- Poser une question, sa question, habitée par le sens de l'énigme, c'est aiguïser son désir de savoir, et réduire sa peur d'apprendre, qui souvent affole certains élèves en difficulté. Se mettre devant une question, la sienne, c'est se mettre en recherche de réponse, en dé-marche, en route intellectuellement. Cette culture de la question, et d'une question autorisée et même encouragée, facilite la constitution d'une « communauté de recherche » (M. Lipman).
- D'autant que les questions exprimées dans l'atelier philo, souvent formulées après lecture d'un texte (album, texte littéraire, mythe), ont un fort contenu anthropologique (ex avec des enfants : « Qu'est-ce que grandir ? Avantages et inconvénients » ; « Une amitié, ça dure toujours ? » ; avec des adolescents : « L'amour est-il une illusion ? » etc.). Ces questions sont à la fois *personnelles* (C'est ma question, qui m'intéresse moi), et *universelles* (elles intéressent chacun, moi en tant qu'humain), ce qui donne un objet commun et motivant au groupe, qui le constitue en « intellectuel collectif ».
- Il s'agit ici d'une *parole réflexive*, non parler pour parler mais *parler pour penser*, et *penser ensemble*. Dans un rapport non instrumental ou utilitaire pour lutter contre, influencer et gagner dans un rapport de force, mais pour *chercher avec*, dans un

---

<sup>3</sup> On évite de ce fait le dogmatisme de la vérité sur l'homme, son totalitarisme va jusqu'à dire Lévinas. Mais aussi le relativisme, car en même temps qu'elle s'affirme, chaque réponse doit être argumentée, puisqu'on cherche le « meilleur argument », accepté jusqu'à ce qu'on en trouve un meilleur...

rapport au sens et à la vérité. Car l'enjeu c'est le travail commun sur la question – problème à résoudre.

- Un autre élément est réducteur de violence, le dispositif utilisé. C'est un dispositif très organisé, cadré et cadrant, robuste, qui tient lieu de contenant psychique pour les pulsions. Le pouvoir y est partagé entre des fonctions, sur la base du volontariat et par délégation du maître : élèves président de séance, reformulateur, synthétiseur, discutants, observateurs... Cette différenciation de rôles autonomisants et responsabilisants, et de plus complémentaires, renforce la cohésion du groupe, de même que l'appel à la coopération et l'entraide (qui peut aider until ?).
- Les règles (ordre d'inscription, priorité aux moins-disants, perche tendue par le président aux muets) régulent la parole et médiatisent les échanges. L'ordre d'inscription diffère la parole spontanée, modère l'impulsion de l'affect, et donne le temps d'élaborer une pensée.
- Le maître est vigilant sur les processus de pensée de façon encourageante. Mais il ne dit pas son point de vue, annulant toute alliance objective ou au contraire tout « rentre-dedans ». L'élève n'est pas ainsi dans le désir de bonne réponse du maître (ce qui supprime la peur de le décevoir), mais dans son propre désir de penser. L'animateur de la discussion sur le fond (le maître), reformule ce qui est dit, donnant aux élèves l'impression d'être écouté et compris (effet narcissisant), chacun apportant sa pierre à l'œuvre commune : d'où le climat de confiance dans le groupe. Les reformulations sont encourageantes mais neutres, désaffectivisées dans la forme, donnant aux propos un statut d'idée, et mettant chacun à égalité, sans préférence affective ou intellectuelle affichée.
- **Quand l'argumentation devient conflictuelle au point de faire dériver le conflit sociocognitif en conflit socioaffectif, l'animateur reformule tranquillement chaque thèse et revient à la question dont les thèses étaient des réponses contradictoires, en s'adressant aux autres membres du groupe pour les remettre devant la question et en recherche...** L'ensemble permet par les procédures une répartition plus équilibrée de la parole, la régulation des affects dans le processus des échanges, et l'élaboration de pensées individuelles et d'une avancée collective parce que le climat est serein, propice à la pensée et non à l'affrontement. D'où la recherche commune (problématisation et conceptualisation), et quand il y a désaccord (argumentation), il se fait dans la paix civile, dans la co-construction, où l'objection est plus un cadeau intellectuel qu'une agression contre ma personne.

---

Article printed from Philotozzi: <http://www.philotozzi.com>

URL to article: <http://www.philotozzi.com/2009/12/parole-debat-democratique-discussion-a-visee-philosophie-civiliser-notre-violence-2/>