

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 56 (1998)

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

**Artikel:** L'individu et le travail : le divorce? : Introduction

**Autor:** Goldschmid, Marcel Lucien / Junod Nathalie

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140735>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **L'INDIVIDU ET LE TRAVAIL : LE DIVORCE ?**

## **INTRODUCTION**

Marcel Lucien GOLDSCHMID,  
*Professeur*  
Nathalie JUNOD,  
*Assistante, CPD,*  
*Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne*

### **Le Forum Ressources Humaines**

#### **Le contexte socio-économique**

Afin de mieux comprendre ce qu'est le Forum Ressources Humaines, il est important tout d'abord de le situer dans le contexte économique-social dans lequel nous évoluons.

Le monde des affaires et par là le monde du travail nous imposent un devenir professionnel mouvant, en perpétuels changements, qui oblige les acteurs du système à reformuler, voire reconstruire, leurs modes de fonctionnement.

Dans le contexte actuel de compétition accrue, de la globalisation, des fusions et restructurations, de la déréglementation, beaucoup d'entreprises se rendent compte des méfaits d'une organisation trop rigide affectant la productivité et la motivation des travailleurs.

Poussées à adopter des stratégies nouvelles pour conserver leurs marchés, les entreprises constatent que les percées technologiques et les politiques de qualité ne suffisent plus pour faire face à la concurrence. Des mesures touchant à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines doivent également être repensées. Il s'agit pour les entreprises d'optimiser les ressources existantes en choisissant une approche qui permette d'anticiper les conséquences du changement.

#### ***Forum de réflexions, de débats et d'innovations***

D'une recherche sur les nouvelles organisations du travail, mandatée par la CERS<sup>1</sup> (Commission pour l'Encouragement à la Recherche Scientifique),

aujourd'hui CTI (Commission pour la Technologie et l'Innovation) et réalisée par la Chaire de Pédagogie et Didactique (CPD), a débuté un travail actif d'analyse des nouvelles organisations du travail au moyen d'audits en ressources humaines et mené dans six entreprises romandes. Ainsi, de la volonté de créer une plateforme unique en Suisse Romande réunissant des chercheurs, des dirigeants d'entreprises privées et publiques, des responsables de ressources humaines, des institutions et administrations romandes, est née l'idée du Forum Ressources Humaines.

Ce dernier permet de partager en parfaite collaboration les problématiques actuelles de la gestion des ressources humaines, de promouvoir la place de l'être humain au sein du monde du travail, de trouver des solutions nouvelles, ceci au moyen de recherches actives, pragmatiques et théoriques.

Ainsi, la volonté d'explorer par le biais de ce partenariat des thèmes d'actualité s'est exprimée. Lors de rencontres trimestrielles en séances plénières (6 en totalité), la préparation d'une documentation sur des thèmes choisis en commun accord et réalisée par la CPD a permis l'approfondissement en débat ouvert de réflexions en cours de maturité.

### **Les secteurs représentés dans ce Forum RH**

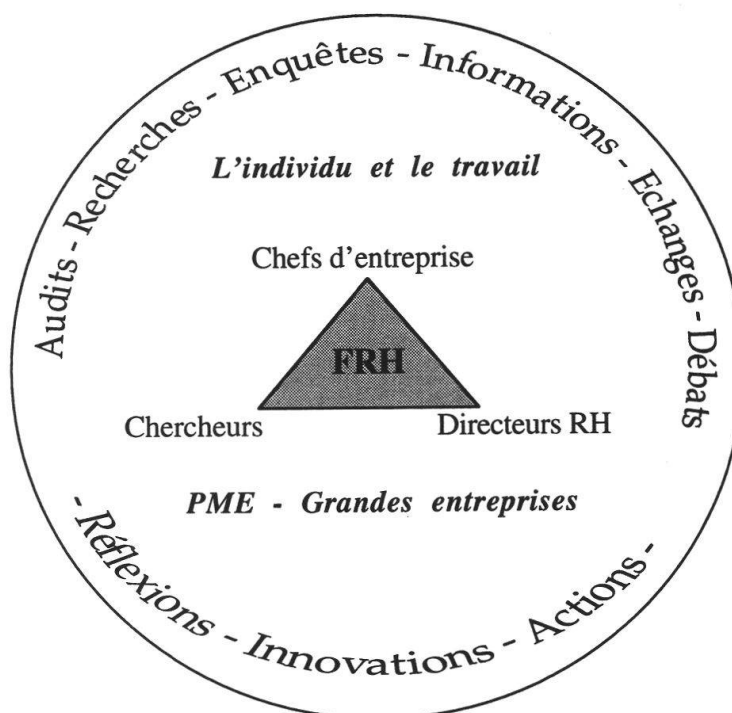
♣ Administration publique	♣ Industrie chimique
♣ Banques	♣ Industrie des machines
♣ Construction	♣ Institutions médico-sociales
♣ Entreprises commerciales	♣ PME et grandes entreprises
♣ Hautes écoles et formations professionnelles	♣ Syndicats (au colloque)

## Les partenaires du Forum RH

♠ <b>Alusuisse Aluminium Suisse SA (VS)</b>	♠ M. Jean-Christophe DESLARZES (Responsable Ressources Humaines et Administration)
♠ <b>Banque Cantonale Vaudoise (VD)</b>	♠ M. Jean-Philippe THONNEY (Directeur du Personnel)  ♠ M. Stéphane HAEFLIGER (Sociologue, Ressources Humaines)
♠ <b>Bobst SA (VD)</b>	♠ M. Jacques MUGGLI (Chef du Personnel)
♠ <b>Chaire de Pédagogie et Didactique, EPFL</b>	♠ Prof. Marcel Lucien GOLDSCHMID (Professeur de psychologie du management et Directeur de la CPD)  ♠ Mme Chantal CORNAZ (Psychologue)  ♠ Mme Nathalie JUNOD (Psychologue)  ♠ Mme Nadine STAINIER (Psychologue)
♠ <b>CIMO SA (VD)</b>	♠ M. Michel WEISSBRODT (Chef du Département Ressources Humaines et Administration)
♠ <b>Institutions psychiatriques du Valais romand (VS)</b>	♠ Dr. Raphaël CARRON (Médecin-Directeur)  ♠ Dr. Gustavo BASTERRECHEA (Médecin-Adjoint)
♠ <b>Landis &amp; Gyr Communications Sàrl (GE)</b>	♠ M. Alain JOLY (Ressources Humaines)
♠ <b>Service de l'emploi du canton de Vaud</b>	♠ M. Roger PICCAND (Chef du service)
♠ <b>Charles Veillon SA (VD)</b>	♠ M. Jacques ZWAHLEN (Directeur Général)  ♠ M. Pierre-Alain CHAPPUIS (Directeur Personnel et Finances)
♠ <b>Zschokke Holding SA (GE)</b>	♠ M. Jean-Pierre VOGT (Directeur Ressources Humaines)

*Les coordonnées exactes des personnes citées à cette page se trouvent en annexe.*

## Les objectifs du Forum RH



D'une part, les partenaires ont eu l'occasion de créer un réseau privilégié de relations dans leur milieu professionnel et favoriser l'établissement de liens, ceci d'autant plus que des instants informels ont permis de stimuler et d'enrichir de manière très intense les espaces réservés aux discussions.

D'autre part, les séances ont donné la possibilité à l'ensemble des personnes présentes de soumettre des problèmes précis à un «comité d'experts» venu du monde professionnel et académique, ainsi que de prendre connaissance des problématiques et expériences d'autres entreprises afin d'acquérir un savoir sur les nouvelles «expérimentations» du travail, élaborées «in vivo» au sein d'autres institutions partenaires.

Ainsi, faire part de ses expériences, chercher et partager ensemble entre chercheurs, chefs d'entreprise et directeurs de ressources humaines et de manière complémentaire, les moyens de promouvoir de nouvelles stratégies dans les ressources humaines, c'est aussi donner à tous la possibilité de se pencher sur la responsabilité sociale des entreprises, des pouvoirs publics et politiques, afin de parvenir dans les diverses organisations à la mise en œuvre concrète, pragmatique, de solutions novatrices.

### ***Les modalités du Forum RH***

Il a d'abord été déterminé en commun accord, lors de la première réunion, la direction que les partenaires souhaitaient prendre, le contexte dans lequel s'inscrit leur travail, les problématiques (sous forme de thèmes) à débattre, ainsi que les objectifs à fixer.

Les modalités suivantes ont été déterminées d'un commun accord :

- Documentation préparée par la CPD;
- Rencontres en petits groupes et séances plénières;
- Invitation de conférenciers externes;
- Rapports de synthèse des séances plénières;
- Publications sur chaque thème traité et sur le colloque;
- Site Web : <http://www.epfl.ch/CPD>.

Ainsi, l'intégralité de ces travaux de recherche est réunie au sein de rapports de synthèses et de conférences comprenant plus de 400 pages. Le lecteur intéressé y trouvera une grande quantité d'informations, traitant aussi bien des aspects théoriques que pratiques des différents thèmes abordés.

### ***Les thèmes du Forum RH***

Pour chaque thème, une analyse du sujet a été effectuée et une brochure de synthèse créée (cf. liste de références en annexe).

- *Premier thème (volume 1) : Introduction*

Il présente les partenaires, les objectifs, les thèmes et modalités du Forum RH. Il traite également des questions d'actualité comme la redéfinition du temps de travail, la flexibilité et le partage du travail, le télétravail, les nouvelles technologies (télécommunications), la mise en valeur du département des ressources humaines, ainsi que de la problématique de gestion de l'incertitude et de l'évaluation de la performance (cf. publication CPD N° 333).

- *Deuxième thème (volume 2) : La formation continue.*

La formation continue, extrêmement importante et en constant renouvellement, est parfois sujette aux critiques et controverses. Ce thème touche entre autres les domaines des responsabilités de l'entreprise et des collaborateurs, de l'organisation apprenante, du *life-long learning*, ainsi que de la



formation du personnel des ressources humaines (cf. publication CPD N° 357).

- *Troisième thème (volume 3) : L'empowerment.*

Il comprend le management participatif, les responsabilités des entreprises et des collaborateurs, l'évaluation de la performance et la rémunération variable. C'est une approche très stimulante, très dynamique qui pourrait bien être mise en place, à l'avenir, dans la plupart des entreprises (cf. publication CPD N° 363)

- *Quatrième thème (volume 4) : L'individu et le travail.*

Vaste problématique qui traite du travail et de l'identité personnelle, des répercussions du chômage au niveau personnel, des difficultés du travail et du quotidien rejaillissant sur la famille et sur la santé. Tous ces sujets ont été abordés d'un point de vue plutôt psychosociologique avec nos partenaires psychiatres (cf. publication CPD N° 368).

- *Cinquième thème (volume 5) : Le coaching.*

Nouvelle approche de formation des collaborateurs qui, de manière plus personnelle, permet d'aider ces derniers à «redémarrer» leur travail à l'endroit même où ils se sont trouvés en difficulté.

Le coaching se veut hiérarchique, individuel ou d'équipe (team building). Il est intéressant de constater dans quelle mesure le coaching, provenant du sport, peut s'appliquer dans le management et quelles difficultés pourraient se dessiner lors de ce transfert (cf. publication CPD N° 370).

- *Sixième thème (volume 6) : Le savoir-être.*

Il traite d'un sujet délicat et difficile à cerner. En effet, derrière ce terme apparemment simple et maintes fois évoqué, se cache une notion appartenant au large spectre des domaines scientifiques et philosophiques. Il comprend notamment les dimensions des relations au travail et de l'intelligence émotionnelle (cf. publication CPD N° 388).

## **Le colloque - L'individu et le travail : le divorce?**

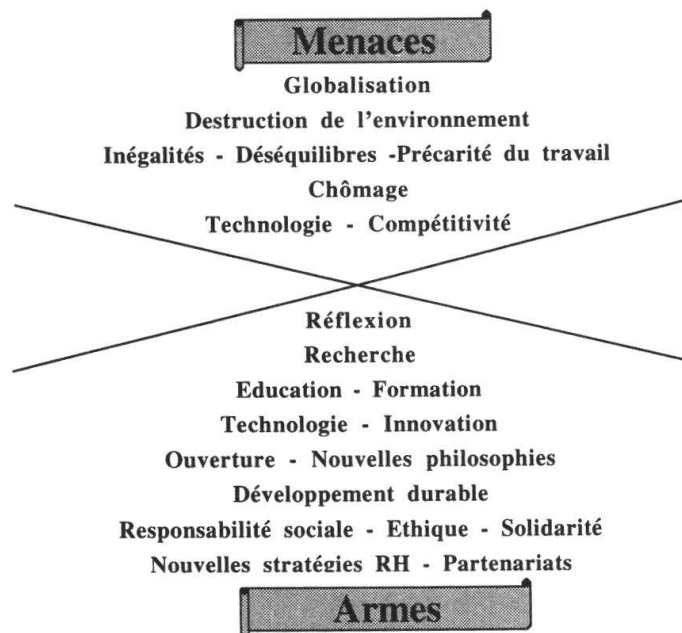
### ***Les objectifs du colloque***

Afin de présenter et de valoriser les résultats des recherches mentionnées plus avant, un colloque a été organisé par la Chaire de Pédagogie et Didactique le 8 octobre 1998, à l'EPFL. Ce dernier a réuni près de 200 personnes et a permis

aux personnalités du monde académique, économique et de la presse de se réunir afin de débattre de nombreux thèmes d'actualité touchant l'individu et le travail. Les intervenants ainsi que le public ont créé un débat riche d'idées et un travail commun de réflexion a largement été partagé.

Le colloque et le Forum RH dans un contexte plus global

D'une manière plus globale, le contexte de l'individu et du travail peut se concevoir sous forme de confrontation. D'un côté, nous avons les menaces émanant de l'environnement extérieur et intérieur de la société. De l'autre côté, les armes avec lesquelles nous nous défendons.



- **Les menaces**

Les difficultés auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui dans le monde du travail semblent paraître plus importantes qu'autrefois. Parce qu'elles touchent une plus grande frange de la population, elles prennent alors une autre signification. Les problèmes de globalisation et de compétitivité accrue plongent chacun d'entre nous dans un univers quotidien qui ne nous est pas encore tout à fait familier. Pour certaines personnes, cet univers est consacré à un travail plus intensif et pour d'autres il résonne en termes de précarité. Chômage et exclusion sont tous deux en nette progression et les inégalités et déséquilibres partout dans



le monde creusent davantage le fossé séparant le monde des riches et celui des pauvres. Il est vrai que nous souhaitons trouver par le biais de la technologie des solutions à nos problèmes, cependant les formidables avancées techniques menacent les emplois et risquent de les transformer profondément. Sans oublier les dangers qui planent sur l'environnement.

- ***Les armes***

Face à toutes ces menaces, nous avons des moyens pour nous défendre. En premier lieu, l'éducation et la formation permettent d'acquérir des compétences mieux adaptées aux nouvelles exigences et de transmettre une certaine éthique. En second lieu, la solidarité ainsi que les valeurs phares, gardiennes structurelles garantissant le bon fonctionnement de la société ainsi que les comportements des êtres humains, doivent s'envisager d'un point de vue planétaire en tenant compte des différences socioculturelles de chacun.

Par ailleurs, la réflexion et la constante recherche de nouvelles solutions font aussi partie de nos protections. Le Forum RH a tenté de le démontrer.

Les ressources humaines et les services touchant la dimension humaine jouent un rôle capital dans le développement et dans la formation des êtres humains. C'est parce qu'ils font le lien direct entre l'individu (le travailleur) et l'entreprise (le management), qu'ils sont en charge de créer et de développer de nouvelles stratégies en insistant sur le capital humain, principale source de créativité, d'innovation et de potentiel. Cette réflexion doit s'effectuer dans la durée en veillant à introduire de nouvelles philosophies.

Toutes ces dimensions font aujourd'hui partie de notre quotidien et ont servi de toile de fond aux conférences et aux deux tables rondes du colloque.

### ***L'enjeu du colloque***

Le Forum RH s'est posé une vaste question : *Comment éviter le divorce entre l'individu et le travail?*

Les conférenciers ont apporté des réponses à cette question et ont tenté de voir quelles étaient les réelles menaces et les pistes de solutions répondant aux grandes problématiques de notre décennie. L'enjeu porte essentiellement sur la

notion de précarité du travail ainsi que sur le déséquilibre croissant que représente le couple homme – travail, exprimé par la disparition des repères de vie, par les trajectoires de vie qui ne répondent plus aux modèles linéaires sur lesquels nous nous référons. Les protections sociales et syndicales se réduisent. Les besoins économiques en première ligne font une place belle aux profits à court terme, tandis que les besoins humains, pour le moins tout aussi importants, ne sont pas suffisamment pris en considération. Dans les textes qui suivent, le lecteur trouvera la transcription des conférences, ainsi qu'un résumé des débats du colloque.

#### Note

<sup>1</sup> Voir les 5 rapports CERS des années 1992, 1993, 1995, 1997, liste de références en annexe..

