

# Economie des entreprises

**Pr. Narjiss OUALI**

**Année universitaire 2025-2026**

## **OBJECTIFS DU COURS**

Quel est l'intérêt d'étudier les organisations?

Les organisations jouent un rôle important dans nos sociétés (hôpital, école, entreprise, associations, administrations, une maison de retraite...)

## OBJECTIFS DU COURS

- ❑ Initier les étudiants à l'étude et à l'analyse des organisations (essentiellement les entreprises)
- ❑ Comprendre le fonctionnement des organisations en utilisant de multiples perspectives pour apprendre à agir dans les organisations.

# **I Définition de l'entreprise**

## **1 Définition**

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché (L'INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques France)

Les entreprises sont de tailles et de formes juridiques variables et appartiennent à des secteurs professionnels très divers.



Difficulté de définir une « Entreprise »

## **2 L'approche traditionnelle de l'entreprise (classique)**

L'activité d'une entreprise peut être décomposé en deux phases distinctes :

- L'activité productive, c'est à dire la création de biens ou services .
- L'activité de redistribution des richesses en contrepartie des biens ou services.

# **L'approche traditionnelle de l'entreprise**

## **➤ Autant qu'une unité de production**

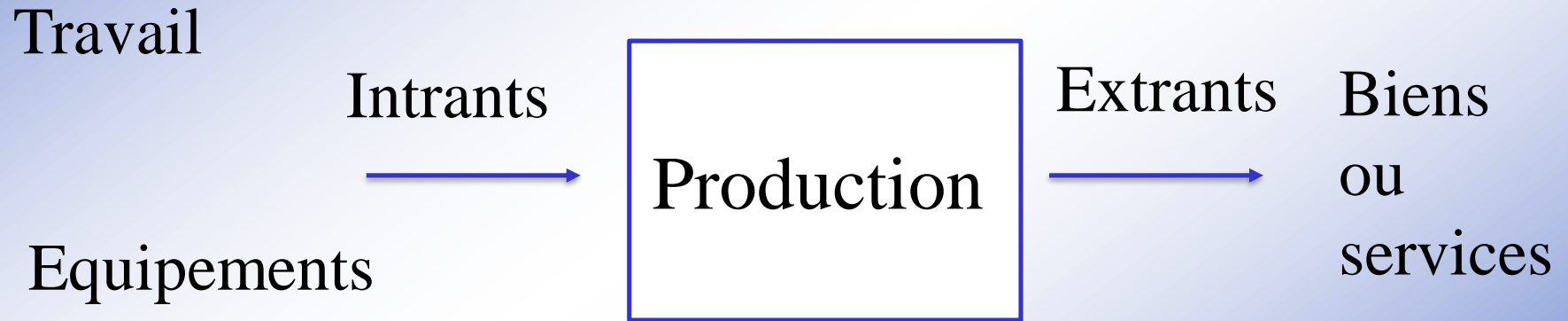
Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée ( Intrants ou Inputs ) en flux de sortie ( Extrants ou outputs) .

Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

- Le travail fourni par le personnel de l'entreprise
- Le capital technique : bâtiments, matériels .....etc.
- Les consommations intermédiaires, matières premières, produits semi finis, énergie.....ou les services (publicité, transport, ...etc. ) incorporés au processus de production.

# L'approche traditionnelle de l'entreprise

## ➤ Autant qu'une unité de production



Consommations  
intermédiaires

# **L'approche traditionnelle de l'entreprise**

## **➤ Autant qu'une unité de répartition**

La contrepartie de l'activité de production de l'entreprise se traduit par la vente.

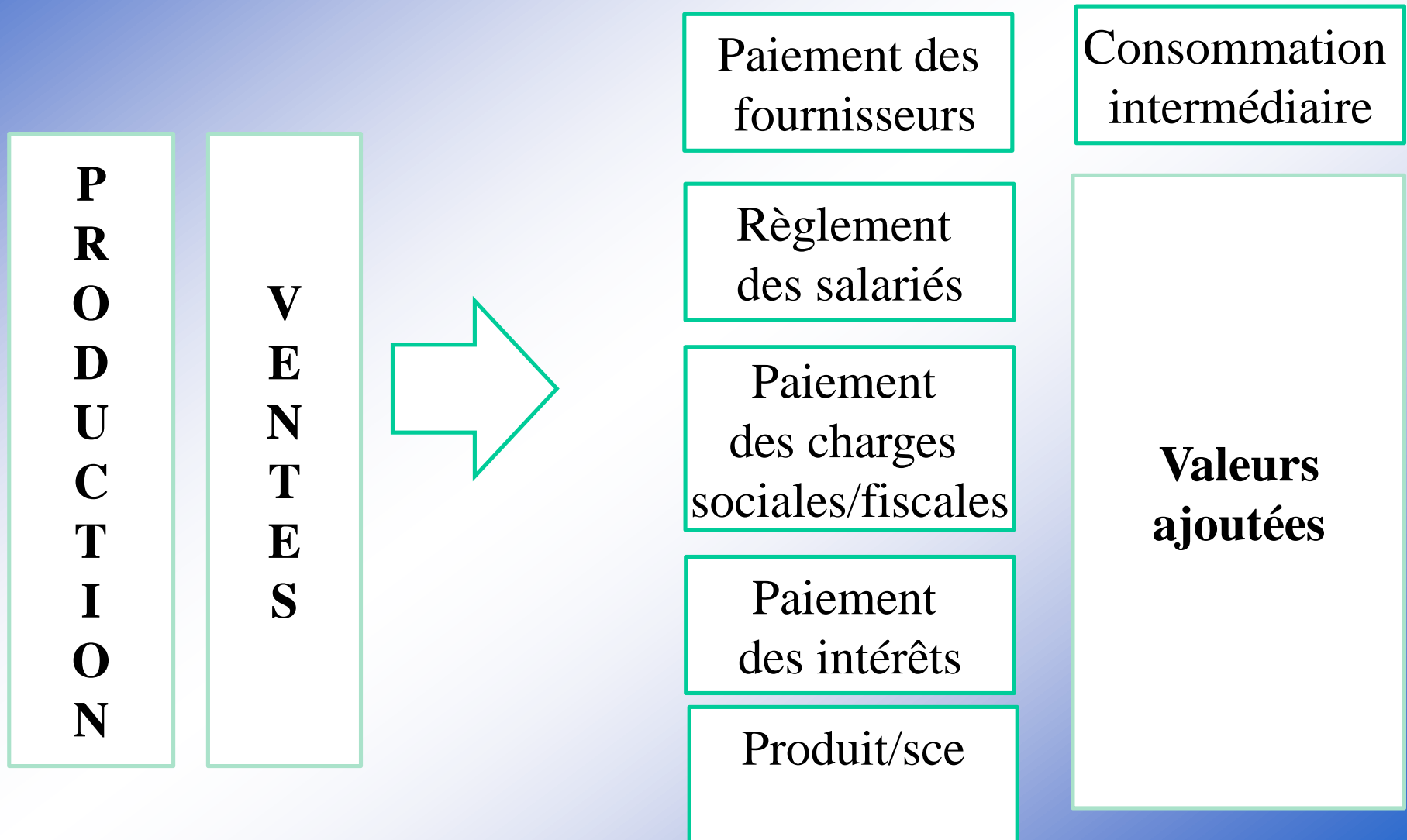
Le produit de cette vente doit permettre à l'entreprise de

- Rémunérer les facteurs de production
- Payer ses charges sociales et fiscales
- Dégager un surplus destinée à assurer son avenir.



# L'approche traditionnelle de l'entreprise

## ➤ Autant qu'une unité de répartition



### **3 L'approche systémique de l'entreprise**

#### **➤ Qu'est ce qu'un système**

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concurrent à la réalisation d'un objectif commun

Au delà de sa fonction première et essentielle qui est de produire un bien ou un service et de sa fonction de répartition. L'entreprise doit être aussi vue comme une organisation complexe, créée et animée par des hommes ( qui poursuivent eux même des objectifs parfois différents de l'entreprise elle-même), ouverte sur son environnement et qui est en interaction perpétuelle avec lui.

# **L'approche systémique de l'entreprise**

L'approche systématique met en évidence les interactions entre :

- Les différents services et composantes internes de l'entreprise.
- L'entreprise et son environnement externe

# **L'approche systémique de l'entreprise**

## **Notion de l'entreprise système**

L'entreprise est dite système vu qu'elle est constitué d'un ensemble d'élément en interaction les uns les autres, formant un tout et visant la réalisation d'un objectif.

Un ensemble signifie qu'il existe un intérieur au système « entreprise » et un extérieur au système « environnement », une frontière, une limite qui départage « l'entreprise » de son environnement.

## **4 Les caractéristiques du système l'entreprise**

### **L'entreprise est dite système**

- **Un système ouvert** L'entreprise est composée de sous systèmes qui échangent des flux d'informations, physiques et financiers, elle procure à l'environnement les matières premières (Intrants ) et lui en restitue après traitement les produits (Extrants)
- **Un système finalisé** L'entreprise poursuit des buts : profit, puissance pérennité...
- **Un système coordonné** Elle s'organise pour atteindre ses objectifs : définition de plan d'action, de budgets
- **Un système hiérarchie** Elle se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.
- **Un système vivant** L'entreprise est une organisation vivante qui naît, se développe et disparaît.

## **5 Une entreprise est caractérisé par trois finalités/ dimensions**

**Finalité économique** : l'entreprise à pour mission ou vocation de créer des emplois ( ce qui est également une finalité social) et des richesses.

**Parties prenantes** : il s'agit de toutes personnes ou groupes de personnes intéressés par la vie et le fonctionnement de l'entreprise

**R  
I  
C  
H  
E  
S  
S  
E**

**Partie prenante**

Le personnel

Etat et ong sociaux

Prêteurs/banque

Les apporteur de K

Les médias

...

**Nature de la relation**

Salaires

Impôt/ cotisation  
sociale

Intérêts

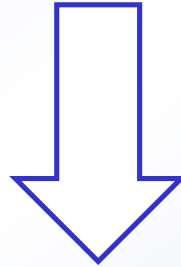
Dividendes/ bénéfices

Faire connaitre  
pdt/sce au publics



**Finalité humaine:** l'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs commun.

Le groupe humain de l'entreprise est la réunion d'individus



Communication permanente

La formation

La convergence des objectifs (manager)



**Finalité sociétale:** l'entreprise influence la société et l'environnement écologique.

La dimension sociétale a résulté au départ de demandes de la société civile afin de ramener les entreprises à prendre en considération l'impact de leurs activités sur l'environnement (problème d'environnement planétaire)

Elle se manifeste également de façon non économique dans d'autres domaines tel que le fait de servir l'intérêt général : social éducatif, culturel...

## Economique

- richesse
- emploi

## Humaine

- Rôle vis-à-vis du personnel

## Sociétale

- Protection de l'environnement
- Intérêt général

## **6 L'entreprise et le social**

### **Politique sociale de l'entreprise**

- Offrir les meilleures conditions de travail

#### **Rémunération**

- Salaire + prime
- Avantage sociaux

#### **Communication**

- Rôle informatif
- Esprit de groupe

#### **Valorisation du capital humain**

- Formation
- Gestions de carrières

#### **Climat social**

- Intégration du personnel  
aux objectifs de  
l'entreprise

# **Objectif de la politique sociale**

- Satisfaction des besoins sociaux
- Motivation et fidélisation
- Sauvegarde d'un bon climat social
- Augmentation de la productivité

## **II Classification des entreprises**

- ✓ Critère juridique
- ✓ Critère dimensionnel
- ✓ Critère économique

# **1 Classification des entreprises selon le critère juridique**

*Qui détient le capital de l'entreprise?*

- L'entreprise publique
- L'entreprise semi publique
- L'entreprise privée

## ❑ **Entreprises publiques**

Est une entreprise dont le capital est détenue en totalité par l'état, ce dernier détient l'intégralité du capital, le pouvoir de gestion et de décision:

➤ **Régies** : entreprises d'intérêt général gérée par les collectivités locales

Ex : Régie Autonome intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de la wilaya de Fès (RADEEF)

➤ **Offices** : entreprises nationales gérées par l'Etat et cherchant à réaliser un profit

Ex : OCP: Office Chérifien des Phosphates

ONCF : Office National des Chemins de Fer

ONEP : Office National de l'eau potable

## ❑ **Entreprises semi publiques**

Est une entreprise dont le capital est partagé entre l'état et les particuliers. Elles sont contrôlées par les pouvoirs publics : choix des investissements, niveau des prix, politique de l'emploi...etc, mais où des personnes privées participent au financement et/ou à la gestion.

➤ **Entreprises mixtes** : elles associent capitaux publics et privés

Ex : RAM Royal Air Maroc

➤ **Concessions** : Entreprise de services publics déléguées à des opérateurs privés

Ex : Lydec Casablanca (SRM) - REDAL Rabat



## ❑ Entreprises privées

**Entreprise individuelles:** le capital appartient en totalité à une seule personne qui assure la gestion, la direction et les risques financiers.

**Entreprise sociétaire :** un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs biens ou leurs travail ou les deux à la fois en vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter

## ❑ **Entreprise sociétaire**

**Société de personne** : donne aux associés le pouvoir de choix, d'approbation de leurs propres associés, puisque l'identité des individus primes

**Société de capitaux** : donne une place prépondérante au capital, sans prendre en compte la personnalité des détenteurs.

## ❑ Société de personne

### **Société en nom collectif (SNC)**

**Associé** : min 1 associé

**Capital** : pas de capital min

**Responsabilité** : illimité

### **Société en commandite simple (SCS)**

**Associé** : min 1 associé commandité (gestion)  
et 1 associé commanditaire (financement)

**Capital** : pas de capital min

**Responsabilité** : limité pour les commanditaires

Et illimitée pour les commandités

# ❑ Société de capitaux

## **Société anonyme SA**

**Associé** : min 5 associé / max sans limite

**Capital** : min 300 000 dhs

**Responsabilité** : limité à l'apport de l'actionnaire

**Action** : minimum 100 dhs

## **Société en commandite par action SCA**

**Associé** : 3 commanditaire (financement) et 1 commandité (gestion)

**Capital** : pas de minimum

**Responsabilité** : limité à l'apport pour les commanditaires et illimité pour les commandités

## ❑ **Formes hybride SARL société à responsabilité limité**

Forme de société qui emprunte les caractéristiques des deux sociétés de personnes et de capitaux

**Associé** : min 2 associé / max 50

**Capital** : min 10 000 dhs

**Responsabilité** : limité à l'apport de l'actionnaire

# Classification selon le critère juridique

Détention du capital

Etse publique

Semi publique

Privée

Régie

Office

Etse mixte

Concession

Sociétaire

Individuelle

**SNC** : société en nom collectif

**SCS** : société en commandite  
simple

**SA** société anonyme

**SCA** société en commandite par  
action

**SARL** : société à responsabilité  
limité

De personne

SNC

SCS

SARL

De capitaux

SA

SCA



## 2 Classification selon le critère dimensionnel

Effectif des employés  
Chiffre d'affaire

Capital  
Valeur ajoutée

résultats



## ❑ Effectif des employés

**Micro entreprise** = 0

**TPE** :  $< 10$

Très Petite Entreprise

**PE** :  $10 < X < 50$

Petite Entreprise

**PME** :  $50 < X < 200$

Petite et Moyenne Entreprise

**PMI** :  $50 < X < 500$

Petite et Moyenne Industrie

**GE** :  $> 500$

Grande Entreprise

**TGE** :  $> 2000$

Très Grande Entreprise



## ❑ Chiffre d'affaires

C'est le montant des ventes effectuées par l'entreprise.  
Il mesure la part de marché de l'entreprise.  
Le chiffre d'affaire permet d'avoir une idée sur le volume des transactions de l'entreprise avec ses clients.  
L'importance d'une entreprise peut se définir par le volume de ses transactions.

**TPE**       $< 3$  millions de dhs

**PE**         $3 < X < 10$  millions de dhs

**PME**      $10 < X < 175$  millions de dhs

**GE**         $> 175$  millions de dh

- ❑ **Le capital** : mesure les fonds apportés par les propriétaires
- ❑ **La valeur ajoutée** : mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise, sa production réelle.
- ❑ **Le résultat** : traduit la rentabilité de l'entreprise pour une période donnée (1 année)

## ❑ Qu'est ce que la valeur ajoutée ?

Pour réaliser sa production l'entreprise a utilisé :

Des produits fabriqués par d'autres entreprises ou de la matière première...

Processus de fabrication +

Investissement ( locaux, installations, équipements...)

Main d'œuvre

**Valeur ajoutée** = chiffre d'affaire – consommation intermédiaire

**VA** : indicateur fondamental pour évaluer la richesse créée par une entreprise

**CA** : La somme totale des ventes de biens ou services réalisées par l'entreprise

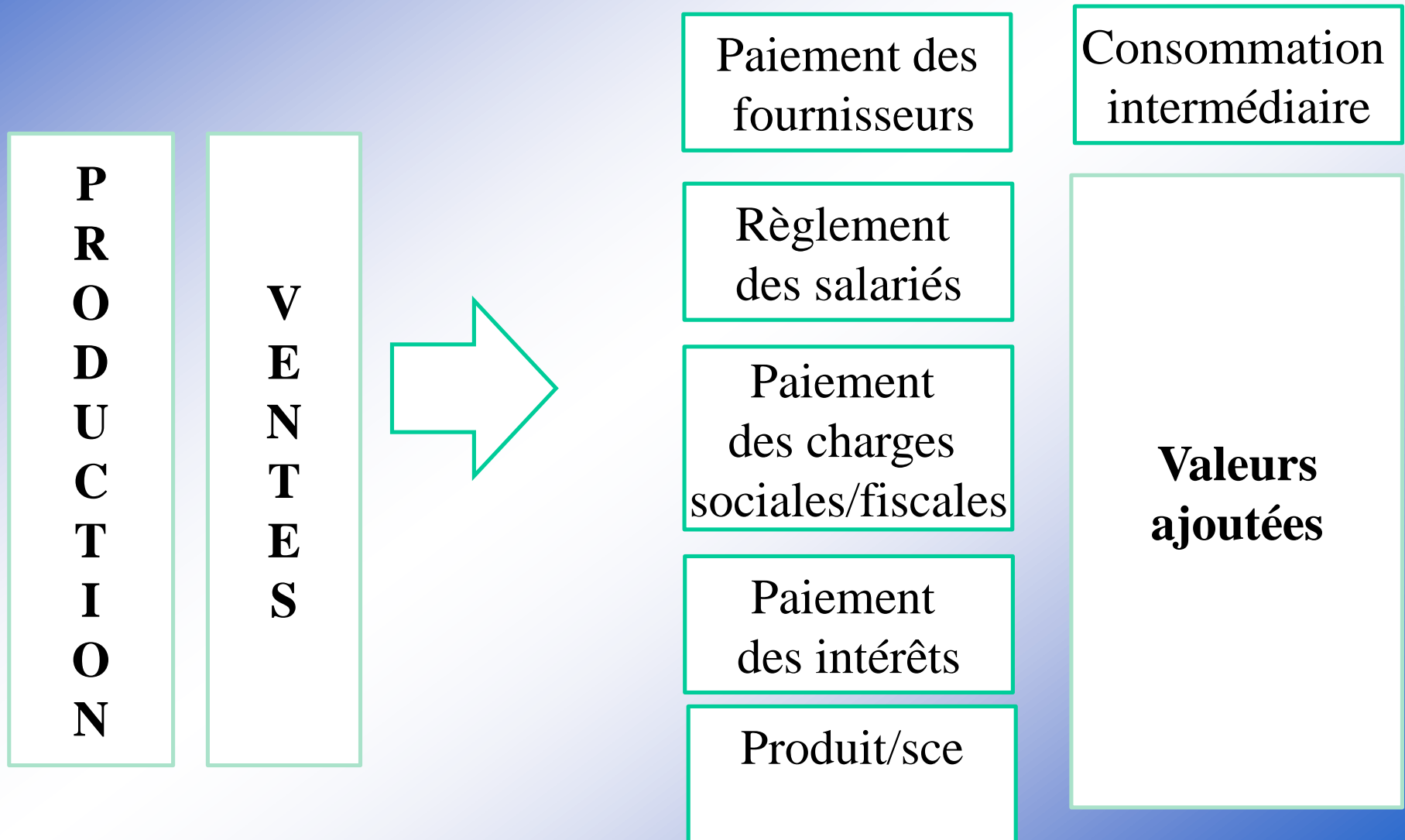
**CI** : Ce sont les biens et services achetés par l'entreprise auprès d'autres entreprises et utilisés pour la production de biens et services

# Répartition de la valeur ajoutée

Une très grande partie de la valeur ajoutée va être distribuée par l'entreprise pour rémunérer les autres agents économiques qui ont participé directement ou indirectement à sa production et constituera pour eux des revenus

# L'approche traditionnelle de l'entreprise

## ➤ Autant qu'une unité de répartition



# Calcul de la valeur ajoutée

Pour une période donnée, une entreprise a réalisé un volume de production vendu à, pour ce faire, elle a utilisé **250 000 dhs**

A/ **120 000 dhs** de matières premières

B/ **30 000 dhs** d'énergie

C/ **50 000 dhs** frais de transport assuré par des tiers.

1/ Que représente les éléments A B C

2 Calculer la valeur ajoutée



### **3 Classification selon le critère économique**

**Secteur primaire** : regroupe l'ensemble des entreprises ayant une activité principale directement liée à l'exploitation des ressources naturelles tel que les entreprises agricoles ou travaillant dans les domaines de l'extraction minière, de la pêche, ou de l'exploitation forestière, ...

**Secteur secondaire** : regroupe l'ensemble des entreprises produisant des biens économiques, dont la production provient d'une activité de transformation telles que l'agroalimentaire, l'artisanat, bâtiments et travaux publics (BTP), l'industrie chimique, l'industrie pharmaceutique, l'industrie automobile, l'électroménager, textile



**Secteur tertiaire** : regroupe toutes entreprises prestataires de services. Sa composition est très hétérogène car il regroupe tout ce qui n'appartient pas aux deux autres secteurs, à savoir : les activités de distribution (commerce), transport, tourisme, banque, assurance...

**Secteur quaternaire** : il regroupe les entreprises travaillant dans le domaine des nouvelles Technologies de l'Information et la Communication (NTIC)

**Secteur informel** : un secteur non structuré et qui échappe à toute réglementation (ne payent ni impôt, ni couverture sociale)

Économie noire

Économie sous terrain

Économie clandestine

Économie informelle

# Différence entre secteur et branche

**Secteur** : Ensemble des entreprises ayant la même activité principale

**Branche** : une subdivision plus spécifique à l'intérieur d'un secteur. C'est un ensemble d'unités de production fournissant un même produit ou service

==> Un secteur est composé de plusieurs branches d'activités

### **III L'entreprise et son environnement**

L'environnement de l'entreprise est composé de tous les facteurs extérieurs à l'etse et qui ont une influence direct et/ou indirect sur elle.

**Un micro-environnement**

**Un macro-environnement**

# **1 Micro-environnement**

Un environnement spécifique de l'entreprise constitué de l'ensemble de ses partenaires avec qui elle entretient des relations au quotidien et qui ont un impact direct sur elle.



## **2 Macro-environnement**

Est composé de l'ensemble de grandeurs capables d'influencer l'etse positivement ou négativement tant nationaux qu'internationaux et sur lesquels elle n'a pas la main.



## **Impact de l'entreprise sur son environnement**

**Positif** : création d'emploi, distribution de revenus, impôts payés, croissance économique...

**Négatif** : Dégradation de l'environnement naturel, pollution..., suppression d'emploi, influencer les habitudes et les rythmes de vie...



## **IV Les grandes écoles de l'organisation**

### **Les principaux courants et écoles de l'organisation**

**Organisation** : Division du travail

**École** : Idées de penseurs qui partagent les même opinions

# 1 Avant l'organisation scientifique du travail

Les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'étude des organisations

Nous sommes passés de l'âge agraire à l'âge industriel en repensant l'organisation du travail.

Le passage d'une civilisation à une autre nécessite la définition d'une nouvelle façon de diviser le travail ( de s'organiser = organisation)

La division du travail est un concept qui est devenu une (Trade mark) d'une personnalité extrêmement célébré : **Adam smith** père fondateur de l'organisation de travail

**Adam smith** : Entre une organisation artisanale où chaque artisan réalise une épingle de bout en bout (préparation, laminage, découpage, montage...) et une organisation où on affecte chaque personne à une machine, il y a un rapport de productivité qui atteint des centaines de pièces.

## **2 L'école classique des organisations 1900-1930**

**Un siècle après...Adam smith**

Les deux grands fondateurs de l'école classique

**Taylor Frederick** : fondateur de l'organisation scientifique du travail (O.S.T), ingénieur et père du taylorisme

**Henry Ford** : Reprend les principes de l'OST, il les applique à son usine en introduisant le travail à la chaîne mécanisé.

# **1 Taylor Frederick**

Organisation scientifique du travail (OST) (Taylorisme).  
Le taylorisme insiste sur la meilleur façon pour produire.

## **❑ Principe du taylorisme :**

**1) Division verticale du travail :** séparation entre la conception et l'exécution. Les ingénieurs (col blanc) analysent toutes les étapes de la production dans le but de trouver la meilleure façon de faire travailler les ouvriers (col bleu).

**2) Division horizontale :** qui repose sur la parcellisation du travail en des tâches élémentaires (spécialisation)

## **Division horizontale et verticale**

**Les ingénieurs** : pensent comment diviser le processus de production en étapes plus efficaces. Les ingénieurs vont chronométrer les tâches pour éliminer les mouvements inutiles et maximiser la production

**Les intermédiaires** : (contremaitre) vérifie la bonne application des consignes, du bon respect de la cadence et du rythme du travail.

**Les ouvriers** : exécutent d'une manière mécanique les tâches qu'on leur propose

**3) système de rémunération (prime) :** des hommes de qualité sont sélectionnés, les salariés sont formés. Le salaire à la pièce, salaire au rendement/contrôle.

Les principes de taylorisme sont efficaces en ce qui concerne la préparation et l'adaptation d'un ouvrier à une tâche déterminée.

Communication rapide : existence des contremaîtres

L'information est spécialisée : destinée aux personnes concernées

On a recours à des spécialistes



## **Avantages**

OST a permis d'accompagner la révolution industrielle  
Augmenter la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

Economie d'échelle (diminution du coût en augmentant la production)

Augmentation des salaires et de la consommation

## **Inconvénient**

Outil de contrôle et de domination des dirigeants de leurs ouvriers

Absence de motivation autre que financière

Déqualification du personnel (travail répétitif et monotone)

## **2 Henry Ford**

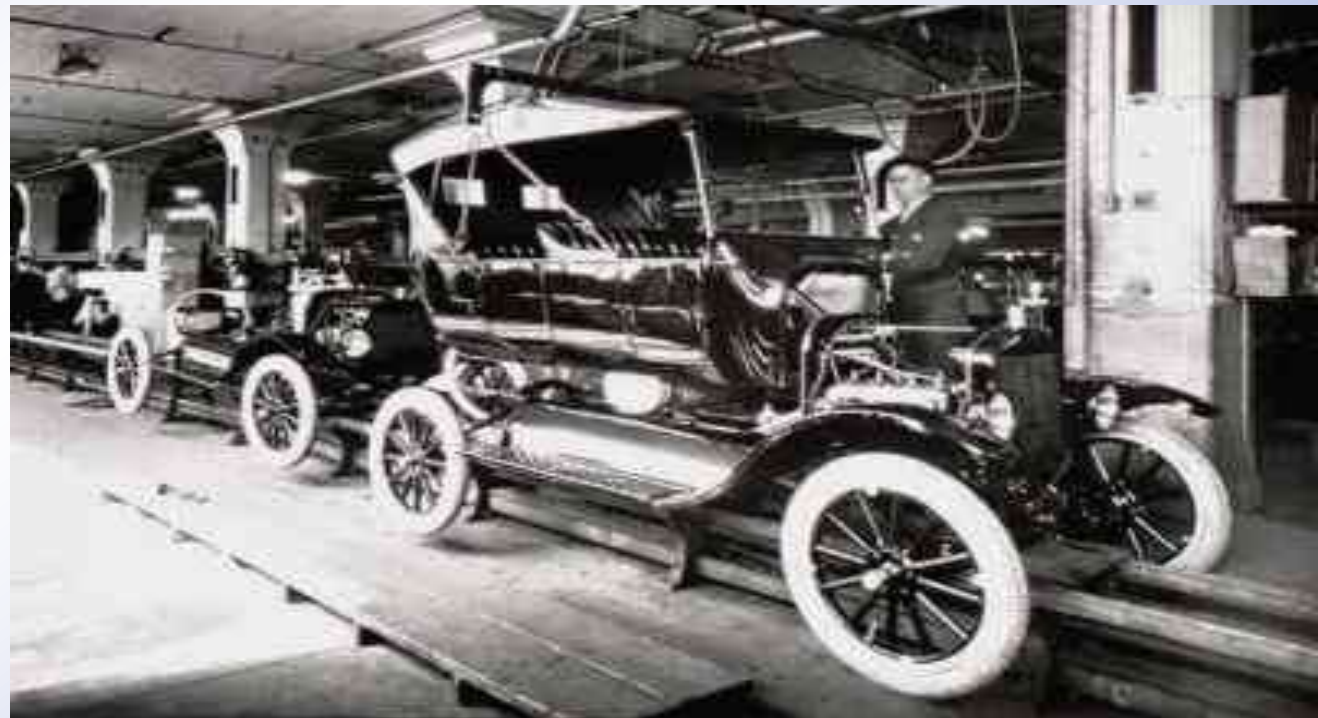
Reprend les principes de l'OST, il les applique à son usine en introduisant le travail à la chaîne mécanisé.

En 1908, il lance le modèle T (Standardisation de la production)



En 1914, première chaine de montage complète

En 1925, il produit en 1 jour ce qu'il produisait en 1 an en 1914



❑ La doctrine de Ford peut être divisée en 3 grands principes : (Fordisme)

**1) Production de masse et spécialisation** : implique des produits très simples où le nombre de types est réduit à l'extrême, machines rationalisées (optimisées), spécialisation très forte des ouvriers; pas de formation nécessaire, cette production de masse à cadence rapide et à bas prix doit trouver des débouchés (marchés/clts)

## **2) Travail à la chaîne**

## **3) Les hauts salaires sont un facteur de prospérité (5 dollars/jour)**

Ford a pensé qu'en distribuant des salaires très élevés :

- Il créerait des débouchés à ses propres produits
- Il faciliterait l'acceptation de la mécanisation

Taylor OST

```
graph TD; A[Taylor OST] --> B[Division sociale du travail concepteurs et exécutants]; A --> C[Division technique du travail : parcellisation du travail en tâche]; A --> D[Motivation par la rémunération];
```

Division  
sociale  
du travail  
concepteurs  
et  
exécutants

Division  
technique  
du travail :  
parcellisation  
du travail en  
tache

Motivation  
par la  
rémunération

Ford OST +  
travail à la chaine

```
graph TD; E[Ford OST + travail à la chaine] --> F[Standardisation du produit et production en masse]; E --> G[Organisation de la Production en continu grâce à la chaine];
```

Standardi-  
sation  
du produit  
et  
production  
en  
masse

Organisation  
de la  
Production  
en continu  
grâce  
à la chaine



### **3 Henri Fayol**

ingénieur civil des mines, français, a centré son analyse sur le métier du dirigeant (OAT : Organisation Administrative du Travail) essentiellement la direction générale

#### **❑ Les six fonctions de Fayol**

**Technique** : production, transformation

**Commerciale** : réaliser et concrétiser (achat, vente, échange)

**Sécurité** : protection des hommes et des biens

**Comptable** : enregistrement des opérations

**Financière** : recherche et usage optimaux de capitaux

**Administrative/horizontale** : (Prévoir, organiser, commande, coordonner, contrôler (POCCCC))



Le rôle de la fonction administrative (POCCCC) : en a parlé dans son ouvrage « Administration industrielle et générale »

## ❑ POCCCC

**Prévoir** : planifier, savoir là où on va, anticiper l'évolution de l'entreprise

**Organiser** : mener l'entreprise par tout ce qui est utile à son fonctionnement afin d'atteindre les objectifs.

**Commander** : indiquer les tâches, gérer les hommes, donner des ordres ou des directives

**Coordonner** : harmoniser pour faire converger vers le même objectif

**Contrôler** : comparer les objectifs et les réalisations et constater les écarts.

## ❑ **Les 14 principes d'administration développés par Fayol**

**1. La division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs

**2. L'autorité** : droit de commander/pouvoir = responsabilité

**3. La discipline** : l'obéissance, l'assiduité et le respect

**4. L'unité de commandement** : un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef

- 5. L'unité de direction** : un seul responsable pour un ensemble d'opération visant le même but
- 6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt générale de l'entreprise**
- 7. La rémunération du personnel** : doit être équitable et satisfaisante en fonction de l'effort
- 8. Centralisation** : décision et planification sont centralisé par la direction générale
- 9. La hiérarchie** : chaque individu doit connaitre sa position dans l'entreprise

**10.L'ordre:** reconnaître les compétences et mettre chaque individu à sa place

**11.L'équité** : traiter les employés sur le même pied d'égalité

**12. La stabilité du personnel** : permet de bien remplir ses fonctions et une meilleur exécution des tâches

**13.L'initiative** : possibilité de proposer, elle augmente le rendement des salariés.

**14.L'union du personnel** : l'union fait la force, être un seul corps

## **4 Max Weber**

Economiste et sociologue allemand, il est derrière l'analyse de la bureaucratie (forme d'organisation des administrations, hôpitaux, écoles...) qui repose sur le respect d'une norme hiérarchique, d'un contrôle et de règlements

### **❑ Trois formes d'autorité :**

**Autorité traditionnelle** : qui repose sur des mœurs et des coutumes du passé, qui est subordonnée au pouvoir politique

**Autorité charismatique** : un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles qui lui permettent de se distinguer des autres individus de la société.

**L'autorité rationnelle (légale) d'une fonction officielle** : qui a été confiée à un individu qui a les compétences reconnues. L'autorité la plus performante.

## **Avantage :**

Effort constant de neutralité et égalité des citoyens

Les règles sont équitables et juste

## **Limites :**

Le modèle de Weber est rationnel et sécurisant suppose un environnement stable. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Son formalisme peut être source de dysfonctionnement (rigidité, lenteur, manque d'innovation...)

## **L'école classique des organisations 1900-1930**

**Taylor Frederick**

**Henri Fayol**

**Henri Ford**

**Max Weber**

D'une manière générale les principaux principes de l'école classique sont :

La division du travail

La spécialisation des tâches

L'unicité du commandement

L'économie d'échelle



### **3 L'école des relations humaines 1920 1970**

l'école des relations humaines s'est développée en réaction à l'école classique

- Deshumanisation du travail qui a réduit l'homme à l'état de machine
- Salaire au rendement
- Absentéisme important et une montée des conflits sociaux

=== ces phénomènes vont faire l'objet d'étude de plusieurs chercheurs afin de comprendre les transformations du travail (ces études donneront naissance à l'ergonomie)

# **1 Elton Mayo**

psychologue et sociologue, l'un des pères fondateur de la sociologie du travail.

L'expérience de l'usine Western Electric (fabrication de matériel téléphonique)

**L'objectif** : établir un lien entre les conditions de travail (éclairage, horaire, primes, temps de repos...) et la productivité des ouvrières.

==La productivité augmente avec l'augmentation et l'aggravation des conditions du travail (éclairage) : **Effet de Hawthorne**

- Le simple fait que l'individu comprend qu'il est observé, modifie son comportement
- L'augmentation de la productivité se réalisent quand les ouvrières ressentent l'intérêt qu'on leur porte ( cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles)
- Mise en évidence des relations impersonnelles à l'intérieur de groupe. La relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité
- La cohésion et la bonne relation s'obtienne en passant du système classique de supervision (OST) à un système plus souple. Ce qui importe c'est l'aspect émotionnel et non l'autorité.
- La motivation réelle c'est l'affectivité.

## **2 Kurt Lewin**

Psychologue américain d'origine allemande. Ses travaux ont porté sur la théorie des champs. On lui doit le concept de « dynamique de groupe » concept de la psychologie de travail.

### **□ La théorie des champs**

Les relations d'un individu ou d'un groupe à son environnement sont régies par des attractions et des répulsions comparables à des champs de force (inspirer de la physique)

## ❑ La dynamique du groupe s'applique à

1) La décision du groupe en tant que procédure de changement. Il est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément.

La réunion de tout le groupe facilite l'instauration du changement que de le faire de manière individuelle.

2) catégorisation **d'un style de leadership** et leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement d'un groupe (célèbre expérience de Lippitt et White/dirigée par Lewin)

L'expérience a montré 3 styles de leadership:

**Leadership permissif (laisser faire)** : il n' a pas de localisation précise de l'autorité (accorder sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions)

**Leadership autoritaire** : le dirigeant définit le rôle de chacun , il répartit le travail, il décide seul, mais il ne participe pas lui-même à l'action. **Deux réactions possibles** : apathie ou agressivité.

**Leadership démocratique** : le chef ne décide qu'après avoir consulté les autres membres du groupe, il tient compte de leurs avis



L' intérêt de la dynamique de groupe permet par exple de comprendre le rôle des meneurs et des boucs émissaires

Pour comprendre le fonctionnement d'une dynamique de groupe :

Il y a les meneurs,

Et les boucs émissaires



### **3 Abraham Maslow**

psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste (vision positive de l'être humain)

Il est célébré pour sa pyramide des besoins qui est une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins, une théorie de la motivation élaborée à partir des observations réalisés dans les années 1940

# La pyramide des besoins de Maslow



Cette pyramide a des limites :

Dans l'expérience des gens il y a des choses qui montrent d'autres sens de l'évolution des besoins. Satisfaire un besoin inférieur avant un besoin supérieur n'est pas systématique.

## 4 Frederick Herzberg

psychologue américain : père de la théorie des deux facteurs/ la théorie bi-factorielle (suite des travaux de Maslow)

selon cette théorie on a deux facteurs

❑ **Facteur d'hygiène** : sécurité dans le travail, la relation au travail, réglementation administrative, salaire, nature de supervision  
**===la non satisfaction engendre des conflits mais leur satisfaction n'apporte pas forcément un contentement**

❑ **Facteurs de motivation** : travail lui-même, responsabilité, perspective de promotion, sentiment de réussite, être reconnu de sa valeur  
**===la réponse de ces facteurs est un vrai facteur de satisfaction**

Il est donc possible pour un employé d' être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail

**Pour éviter le mécontentement** : améliorer l'environnement de travail, améliorer la politique de rémunération

**Pour provoquer la satisfaction (motivation)**: élargir les tâches et les enrichir qui est un aspect plus qualitatif

## **5 Mc Grégor**

professeur de management, titulaire d'un doctorat en psychologie; il va proposer deux théories la théorie X et la théorie Y

### **□ La théorie X**

-l'homme est paresseux : il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé, dirigé, soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire sauf le salaire peut compenser la désutilité du travail.

-L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité  
-il a peu d'ambition il préfère la sécurité, la stabilité, et préfère des tâches journalières.



## ❑ La théorie Y

- le travail est aussi indispensable que le repos
- le système de sanction et de contrôle externe n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation
- l'homme a la capacité de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler
- l'engagement personnel est le fait de récompenses induites dans le travail
- il a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation



### 3 l'école des relations humaines 1920 1970

Elton Mayo

Kurt Lewin

Abraham Maslow

Frederick Herzberg

Mc Grégor

Les principes de l'école des relations humaines

- la notion du groupe
- La responsabilisation de l'individu
- L'intérêt donné au travail
- la reconnaissance sociale des individus

Cette école a des limites :

- inefficacité opérationnelle
- une méconnaissance du rôle de la technologie
- une psychologie sans complexe, centré sur l'homme social au sein de l'etse.

# Les différences entre l'école classique et l'école des relations humaines

	<b>Ecole classique</b>	<b>École des RH</b>
<b>Décision</b>	Centralisée	Décentralisée
<b>Unité de base de l'organisation</b>	individu	groupe
<b>Nature de structure</b>	Formelle	informelle
<b>Fonction du supérieur</b>	Représentant de l'autorité	Agent de communication inter et intra groupe
<b>Force</b>	autorité	Confiance
<b>Attitude vis-à-vis du travail</b>	Contrôle	Responsabilité