

## Chapitre N°3 : L'entreprise cellule humaine (la dimension sociale de l'entreprise)

### I. L'analyse du groupe humain :

#### A. **Activité : L'entreprise comme système social**

Si l'entreprise est une cellule économique, elle est aussi une organisation sociale en tant que lieu de rencontre entre des hommes et des femmes unis au sein d'un système particulier qui les met en relation dans le cadre d'un réseau de flux physiques et d'informations.

Au sein de l'entreprise, le salarié n'est pas un citoyen libre, c'est un individu attaché plus ou moins durablement à elle par un contrat de travail qui établit un lien de subordination, un rapport d'autorité avec les dirigeants.

Néanmoins, l'entreprise est une cellule sociale complexe et difficile à piloter pour différentes raisons. Tout d'abord, chaque individu a une personnalité différente qui peut rendre difficile la création spontanée **d'une communauté de pratiques** entre les membres d'une même organisation. D'autre part, les individus sont généralement porteurs d'aspirations propres, nées d'une situation à un moment donné ou d'expériences antérieures, qui peuvent favoriser le développement de **comportements égoïstes** où chacun cherche à satisfaire ses besoins indépendamment de l'intérêt général.

La dimension sociale de l'entreprise implique par conséquent de réussir à faire cohabiter et collaborer des individus de profils différents, qui acceptent d'avoir des droits mais aussi des devoirs envers leur organisation.

Source : MANAGEOR (texte adapté)

#### **Google : L'Art de Réinventer les Ressources Humaines pour une Performance Exceptionnelle**

Google est réputé pour ses stratégies RH, en particulier ses efforts pour créer une culture de l'innovation et de l'engagement des employés. Par exemple, leur Projet Oxygène a permis d'identifier les comportements clés des gestionnaires efficaces, ce qui a débouché sur des programmes de formation sur mesure et investissements dans le bien-être de ses employés en mettant en place des espaces de travail collaboratifs, des programmes de formation variés et en favorisant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces mesures ont permis de renforcer l'engagement des salariés, d'améliorer la productivité et de consolider la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

#### 1. Que signifie chacun des termes en gras soulignés

☞ Une communauté de pratiques :

.....  
.....

☞ Comportements égoïstes

.....  
.....

#### 2. Comment la relation entre l'entreprise et son personnel peut-elle être appréhendée sous les angles économique, juridique et social ?

☞ Économique :

.....  
.....

☞ Juridique

.....  
.....

☞ Social :

.....  
.....

3. Selon le texte, quels sont les défis principaux auxquels les entreprises sont confrontées pour créer une cohésion entre les salariés ?

.....

.....

.....

4. En quoi le contrat de travail influe-t-il sur la relation entre le salarié et l'entreprise ?

.....

.....

.....

5. À votre avis, quelles sont les stratégies que les dirigeants peuvent mettre en place pour surmonter ces défis et instaurer un climat de collaboration ?

.....

.....

.....

6. Analysez l'importance de la diversité des personnalités et des besoins au sein d'une entreprise : quels en sont les avantages et les inconvénients pour la cohésion et la performance organisationnelle ?

.....

.....

.....

7. Montrez comment Google a relevé les défis sociaux mentionnés dans le texte en décrivant les mesures adoptées et leurs impacts sur l'entreprise et ses employés.

.....

.....

.....

8. Expliquez pourquoi l'entreprise est considérée comme une cellule sociale complexe.

.....

.....

.....

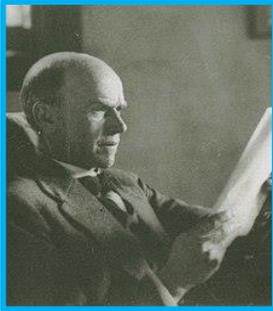
**B. L'essentiel : L'entreprise comme système social**

Si l'entreprise est une structure productive qui répartit des richesses (fonction de ..... et de .....) et qui évolue au sein de son environnement, elle est aussi un groupement humain structuré, géré et dirigé (fonction ..... parce qu'elle emploie des individus qui ont des aspirations à exaucer). En effet, l'entreprise est constituée de femmes et d'hommes qui ont des compétences et des besoins différents. Ces besoins ne sont pas seulement ..... (Alimentation, habillement...), mais également ..... (Communication, appartenance à un groupe humain...).

## II. Le mouvement des relations humaines : L'école des relations humaines

L'école des relations humaines considère que l'entreprise est un lieu de production où les dimensions affectives et sentimentales des individus influencent leurs comportements, parfois en décalage avec la logique rationnelle de l'organisation. Pour une participation efficace, il est essentiel de prendre en compte les conditions de travail, tant matérielles que psychologiques, et d'intégrer les dynamiques propres aux différents groupes d'acteurs.

### A. Les expériences menées au sein de Western Electric : les travaux d'Elton Mayo



- ☞ **Origines** : George Elton Mayo (1880-1949), australien, a étudié la médecine et la psychologie.
- ☞ **Carrière** : En 1922, il émigre aux États-Unis et se spécialise en psychologie industrielle.
- ☞ **Recherches** : Ses études à la Western Electric (1924-1932) portent sur l'impact des conditions de travail sur la productivité.

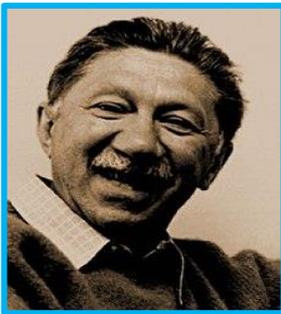
Les travaux d'Elton Mayo, notamment ses expériences à la Western Electric de 1924 à 1932, ont révélé que la productivité ne dépend pas uniquement des conditions matérielles de travail, comme l'éclairage. Dans ses premières expériences, lorsqu'il a modifié l'intensité de la lumière, il a observé une amélioration de la productivité, même lorsque l'éclairage était diminué. Ce phénomène a conduit à l'identification de l'effet Hawthorne, selon lequel la simple conscience d'être observé modifie le comportement des individus. Dans une seconde série d'expériences, Mayo a constaté que même lorsque les conditions matérielles (salaires, pauses) se dégradent, la productivité continuait d'augmenter, soulignant l'importance des relations sociales et de l'appartenance à un groupe dans la motivation des employés.

☞ **Contributions** : .....

.....

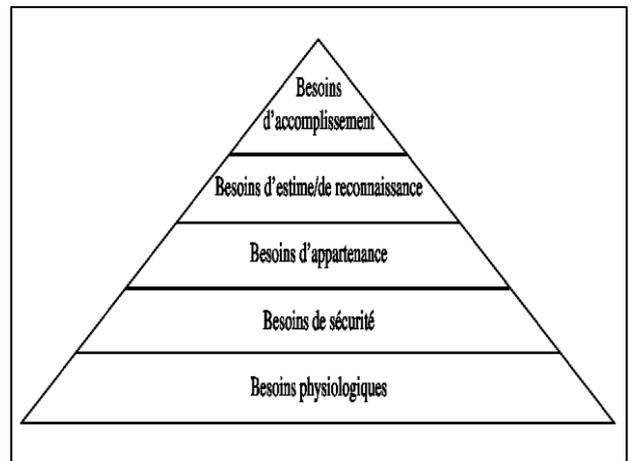
.....

### B. Maslow et la hiérarchie des besoins



- ☞ **Origines et formation** : Abraham Maslow (1908-1970), américain, est diplômé en psychologie de l'université du Wisconsin.
- ☞ **Ouvrages principaux** : Il est l'auteur de *Motivation and Personality* (1954) et *Toward a Psychology of Being* (1968).
- ☞ **Théories** : Maslow s'intéresse aux facteurs de motivation, notamment au travail.

Dans le prolongement des travaux de Mayo, Abraham Maslow analyse la motivation humaine en entreprise en hiérarchisant les besoins fondamentaux. Il distingue cinq catégories de besoins, classés par ordre d'importance : les besoins physiologiques (vitaux), de sécurité, d'appartenance, d'estime et de reconnaissance, et enfin, de réalisation personnelle. Selon Maslow, un individu cherche d'abord à satisfaire les besoins les plus basiques, et une fois satisfaits, il passe au besoin supérieur suivant. Cette hiérarchie montre que les besoins supérieurs ne se manifestent que lorsque les besoins inférieurs sont comblés. Maslow souligne ainsi l'importance des facteurs psycho-sociaux dans la motivation, remettant en question l'efficacité exclusive des récompenses financières.



☞ **Contributions** : .....

.....

.....

C. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs



- ☞ **Origines et formation** : Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue et médecin américain.
- ☞ **Travaux** : Ses recherches ont été publiées en 1968 dans un article de la Harvard Business.
- ☞ **Théories** : Il est connu pour sa théorie des deux facteurs de la motivation : les facteurs hygiéniques et les facteurs de motivation.

Frédéric Herzberg a développé la théorie des « deux facteurs » à partir d'une étude menée à Pittsburgh. Cette théorie distingue deux catégories de facteurs qui influencent la satisfaction au travail. D'un côté, les facteurs de satisfaction, ou facteurs motivants, sont liés au contenu du travail. Ils incluent l'intérêt pour les tâches accomplies, les opportunités de promotion, la prise de responsabilités et l'accomplissement personnel. Ces éléments sont essentiels pour favoriser l'épanouissement des employés et leur développement professionnel. De l'autre côté, les facteurs d'insatisfaction, appelés facteurs hygiéniques, concernent l'environnement de travail, tels que la politique de l'entreprise, la rémunération, les relations sociales et les conditions de travail. Bien qu'ils ne soient pas directement source de motivation, leur absence ou leur insuffisance peut provoquer de l'insatisfaction, conduisant à des problèmes tels que le stress, l'absentéisme ou le mécontentement. Herzberg affirme que pour favoriser un climat de travail satisfaisant, il est nécessaire de minimiser les facteurs hygiéniques tout en mettant l'accent sur les facteurs motivants pour accroître la satisfaction et l'engagement des employés.

☞ **Contributions** : .....

.....

.....

D. Douglas Mc Gregor et la théorie XY



- ☞ **Origines et formation** : Douglas McGregor (1906-1964), docteur en psychologie de l'université de Harvard.
- ☞ **Ouvrages principaux** : The Human Side of Enterprise (1960), Leadership et Motivation (1966), The Professional Manager (1967).
- ☞ **Théories** : McGregor distingue deux postulats sur le management : les théories implicites des dirigeants et l'importance du contrôle dans les organisations.

La théorie de Douglas McGregor oppose deux approches de management : la théorie X et la théorie Y. La théorie X part du principe que le travail est perçu comme pénible et que les employés sont peu motivés, nécessitant ainsi un contrôle constant et des récompenses économiques pour être productifs. En revanche, la théorie Y considère que le travail peut être une source de satisfaction personnelle et que les employés sont capables de s'autogérer, de faire preuve de créativité et d'assumer des responsabilités. Selon McGregor, la théorie Y est plus efficace pour gérer les équipes, car elle repose sur un management participatif et la direction par objectifs.

☞ **Contributions** : .....

.....

.....

E. L'essentiel : L'école des ressources humaines et la politique sociale de l'entreprise :

L'école des relations humaines montre qu'au-delà de l'organisation formelle, il existe une organisation informelle influencée par les relations affectives, les normes et les valeurs. Elle complète l'école classique en insistant sur l'importance du facteur ..... et des motivations ..... dans la productivité. Pour éviter démotivation et conflits, l'entreprise doit adopter une politique sociale claire, basée sur la rémunération, la formation, le dialogue ..... et la ..... Une bonne intégration du personnel et une harmonie entre individus et groupes sont essentielles pour accroître la productivité. Le facteur humain, moteur de l'entreprise, doit être placé au cœur de sa stratégie.