



Livre L'aspect humain de l'entreprise

Douglas McGregor

McGraw-Hill, 2005

Également disponible en : Anglais

Commentaires

Douglas McGregor était sans conteste un patron modèle. Posé, spirituel et perspicace, il manifestait un respect exemplaire pour ses collaborateurs et affirmait que ces derniers pouvaient faire preuve d'enthousiasme, d'éthique et démontrer un grand sens des responsabilités dans leur contexte professionnel, s'ils en avaient la possibilité. Fort de cette conviction, il rédigea cet ouvrage en 1960, bouleversant de manière radicale le monde du management de son époque, qui estimait que les individus étaient paresseux par nature et que seules la force et les sanctions les contraindraient à travailler. McGregor disparut prématurément en 1964 à l'âge de 58 ans. Toutefois la contribution qu'il apporta aux théories et pratiques en matière de gestion constitue un héritage durable pour les générations à venir. Dans l'introduction qu'il rédigea pour cette édition, Joel Cutcher-Gershenfeld souligne qu'en 2004 et en 2005, soit près de 50 ans après la publication de l'ouvrage, les théoriciens ainsi que les journalistes de la presse économique continuent de mentionner les travaux de McGregor dans leurs écrits. En outre, sa philosophie et ses principes peuvent être appliqués dans la vie quotidienne ainsi que dans les relations sociales. McGregor a toutefois tendance à utiliser un style redondant et revisite des thèmes qu'il a déjà couverts dans son analyse. Mais ce ne sont là que des détails car *BooksInShort* est convaincu que cette argumentation éloquentة saura modifier votre perception du management et changera votre point de vue sur vos collègues. Quant aux managers qui n'ont pas encore lu cet ouvrage : qu'attendez-vous pour le consulter ?

Points à retenir

- La théorie X soutient que les individus ne veulent pas travailler et que leurs responsables doivent donc adopter des mesures coercitives et les menacer.
- À l'inverse, la théorie Y affirme qu'en respectant vos collaborateurs, vous les inciterez à faire preuve d'éthique, de motivation et de discipline.
- Les collaborateurs sont plus intelligents et créatifs que ne le pensent la plupart des managers.
- Ce sont les managers, et non leurs subordonnés, qui sont à blâmer lorsque ces derniers se montrent démotivés.
- Bien que les managers ne puissent obliger leurs collaborateurs à atteindre les résultats, ces derniers y parviendront si les circonstances sont favorables.
- Les collaborateurs ne 'suivent pas automatiquement le leader'.
- Pour la plupart des individus, l'argent n'est pas la principale motivation.
- Les individus sont des atouts qu'il convient de faire progresser et non de vouloir contrôler.
- L'intimidation et les sanctions sont des outils de management inefficaces.
- Des employés inquiets ne seront pas en mesure de réaliser leur plein potentiel.

Résumé

La théorie X

'Quelles sont vos hypothèses (implicites ou explicites) quant à la manière la plus efficace de gérer du personnel ?'. 'La théorie X' soutient que les individus sont paresseux par nature et qu'il est nécessaire d'appliquer une méthode de surveillance autoritaire pour les inciter à être productifs. La théorie X était considérée comme étant pertinente à une certaine époque mais elle est actuellement dépassée et ce, pour les trois raisons suivantes :

1. **Elle utilise des paradigmes obsolètes** : Des modèles hiérarchiques tels que ceux pratiqués dans l'armée ou l'Église catholique ne sont pas compatibles avec les entreprises modernes.
2. **Elle est ethnocentrique** : Elle ne tient pas compte du 'contexte politique, social et économique de l'entreprise'.
3. **Elle émet des hypothèses erronées au sujet de la nature humaine** : Elle suppose par exemple que seul l'exercice de l'autorité peut contraindre les

individus à travailler. L'autorité ayant ses limites, la coopération et la persuasion s'avèrent parfois plus efficaces.

« S'il y a bien une hypothèse qui règne au sein de la théorie organisationnelle traditionnelle, c'est celle qui implique que l'autorité est un outil essentiel et indispensable de contrôle managérial. »

La théorie X évalue la nature humaine de manière pessimiste et instaure une relation conflictuelle entre le management et les employés. Les managers qui mettent cette théorie en pratique estiment que les employés sont inaptes à penser par eux-mêmes et sont incapables d'agir de manière autonome. Ainsi, ils sont persuadés de devoir surveiller les moindres faits et gestes de leurs subordonnés pour le bien de l'entreprise, pensant que ces derniers, ne se préoccupant que de leur salaire à la fin du mois, sont réticents à prendre leurs responsabilités. En outre, ils considèrent que leurs subalternes sont incapables d'avoir une vision globale et qu'ils se soucient peu de l'évolution de l'entreprise.

« L'autorité... n'est qu'une des diverses formes d'influence ou de contrôle social. »

La théorie X repose sur trois principes :

1. **Les employés ne veulent pas travailler** : Les individus éprouvent une aversion innée pour le travail et chercheront à y échapper. La réaction des cadres dirigeants face à la tendance innée des employés à vouloir éviter le travail est de mettre en place des quotas de production, des objectifs de vente et des systèmes de pointage.
2. **La contrainte est nécessaire** : Il est impératif de contraindre et de menacer vos employés pour que votre entreprise atteigne ses objectifs. Seules les sanctions et non les récompenses motivent les individus.
3. **Les employés préfèrent céder le contrôle** : Ils fuient les responsabilités. Leur seule préoccupation est d'avoir un travail stable et un salaire régulier.

En quoi la théorie X est erronée

En réalité, le climat d'insécurité régnant dans les entreprises adeptes de la théorie X freine la propension naturelle des employés à vouloir se dépasser. En effet, les individus se sentent bridés si leur management limite les possibilités de donner libre cours à leur créativité. Si les collaborateurs considèrent que leur emploi est précaire, leur préoccupation principale sera d'assurer leur survie.

« L'autorité est un moyen inadéquat d'obtenir un engagement envers les objectifs à atteindre. »

S'ils font preuve de réticence lorsqu'il s'agit de prendre des risques, c'est parce qu'ils craignent que leurs supérieurs hiérarchiques désapprouvent leurs initiatives ou les sanctionnent.

Les employés doivent se sentir à l'aise pour pouvoir prendre les risques inhérents à toute innovation. La plupart veulent être respectés, félicités, appréciés et souhaitent que l'on reconnaisse le travail qu'ils ont accompli. Les individus aspirent à appartenir à des groupes partageant le même sentiment de fierté et d'épanouissement.

« Le management ne peut offrir à l'individu le respect de soi ou celui des autres, ni même la satisfaction du besoin d'accomplissement. »

Paradoxalement, l'idée que leurs collaborateurs puissent unir leurs forces représente une menace pour les managers adeptes de la théorie X. Estimant que cette cohésion empêchera l'entreprise d'atteindre ses objectifs, ils s'évertuent dès lors à dresser les travailleurs les uns contre les autres au lieu d'encourager la coopération.

La théorie Y

Si la théorie X est erronée, quelle approche doivent adopter les managers ? La théorie Y offre une hypothèse inédite : en respectant leurs collaborateurs et en leur laissant la liberté d'accomplir, les managers inciteront ces derniers à faire preuve d'éthique, de motivation et de discipline. La théorie Y soutient que ce sont les managers médiocres, et non les employés oisifs, qui sont à blâmer lorsque ces derniers se montrent démotivés et peu coopératifs.

« La théorie X décrit les conséquences d'une stratégie de management particulière, sans pour autant expliquer ou dépendre la nature humaine, bien qu'elle prétende le faire. »

La théorie Y repose sur les principes suivants :

- **Les individus n'éprouvent pas une aversion innée pour le travail** : Lorsque les conditions idéales sont réunies, les employés éprouvent de la satisfaction au travail.
- **Il n'est pas nécessaire de menacer vos employés** : Des employés motivés s'acquitteront de leur travail de manière autonome et redoubleront d'efforts pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.
- **Les individus apprécient d'éprouver un sentiment d'accomplissement** : L'autosatisfaction par le biais de l'accomplissement renforce l'implication de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- **Les employés veulent être responsabilisés** : Les individus ne sont pas paresseux par nature, au contraire, ils cherchent à assumer des responsabilités.
- **Les individus ont un sens inné de la créativité** : S'ils en ont la possibilité, la plupart des individus se montrent entreprenants et inventifs et peuvent contribuer à résoudre des problèmes organisationnels.
- **Les individus sont intelligents** : Le potentiel d'intelligence des employés est largement sous-utilisé par le management.

Les différences entre la théorie X et la théorie Y

Selon les entreprises prônant la théorie X, nul ne doit dévier de la structure hiérarchique existante. Prenons l'exemple du processus d'audit. Lors de l'inspection d'un département, un responsable du contrôle qualité détecte un problème et en avertit son supérieur. Ce dernier relaie l'information au vice-président de la division incriminée, qui la transmet au directeur de département, lequel à son tour appelle le chef de l'unité d'exploitation dans son bureau pour l'informer de la mauvaise

nouvelle. Ce dernier comme l'employé ou les employés susceptibles d'être à l'origine du problème. Cette approche contribue à instaurer un climat conflictuel car les employés ignoraient que leur supérieur hiérarchique les surveillait.

« Les subordonnés exigent de se sentir protégés lorsqu'ils se sentent menacés ou qu'ils craignent de faire l'objet de mesures arbitraires, partiales ou discriminatoires. »

Dans une entreprise adepte de la théorie Y, le responsable du contrôle qualité aurait directement informé les employés du problème détecté, leur permettant ainsi de le traiter immédiatement. Son rapport aurait néanmoins emprunté la voie hiérarchique habituelle, à cette différence près que le problème aurait été résolu avant même que ledit rapport n'atterrisse sur le bureau du vice-président. Ainsi, les collaborateurs apprécient ce retour d'information et prennent conscience que l'entreprise ne cherche pas à les sanctionner ou à les espionner.

Mettre en application la théorie Y

Voici l'histoire d'un directeur d'école secondaire qui menait une carrière exceptionnelle et dont les supérieurs étaient pleinement satisfaits. Des examens normalisés indiquaient que les élèves de son établissement jouissaient d'un excellent niveau. En outre, les parents et les enseignants entretenaient de bonnes relations. Le directeur académique décida d'affecter le chef d'établissement à un poste administratif afin qu'il puisse mettre ses talents au service de la circonscription. Il fut également recommandé pour cette fonction par le conseil d'établissement suite à des entretiens menés avec une douzaine de candidats qualifiés.

« De nombreuses caractéristiques prétendues essentielles à tout dirigeant s'avèrent finalement incapables de faire la différence entre un leader compétent et des leaders peu doués. »

Le directeur d'école se vit offrir une augmentation de salaire considérable ainsi qu'un intitulé de poste imposant. Malheureusement, il ne voulait pas de cette nouvelle affectation. Il appréciait son travail de directeur d'école et l'opportunité de pouvoir observer des jeunes personnes mûrir et développer des compétences scolaires et sociales. En outre, son équipe faisait preuve d'une grande loyauté envers lui et ne reculait devant aucun effort. Il fit part de ses préoccupations au directeur académique.

« L'expérience et le retour efficace d'informations sont deux aspects essentiels de tout apprentissage impliquant un changement de comportement. »

Ce dernier resta ferme sur ses positions, insistant sur le fait que la circonscription bénéficierait de ce transfert et que le directeur d'école finirait, une fois adapté, par apprécier sa nouvelle mission.

Deux ans plus tard, alors que le directeur académique était toujours aussi satisfait du travail de l'ancien directeur d'école, ce dernier se sentait malheureux et insatisfait sur le plan professionnel. Cet exemple montre l'application de la théorie X de la pire manière qui soit, à savoir une décision prise de manière unilatérale 'pour le bien de l'organisation' et se préoccupant peu du bien-être individuel. En effet, le directeur d'école n'aurait pas pu refuser ce nouveau poste sans prendre le risque d'anéantir toute possibilité de promotion future.

« L'une des raisons principales pour lesquelles une bonne dynamique de groupe peut échouer est la crainte d'un conflit ou d'une forme d'hostilité qui nous pousse à adopter un comportement malsain plutôt qu'à agir de manière constructive. »

À l'inverse, dans une circonscription pratiquant la théorie Y, le directeur d'école et son supérieur hiérarchique auraient ouvert un débat franc et respectueux à propos de leurs besoins et de leurs ressentis réciproques. Le directeur académique aurait alors encouragé le directeur d'établissement à examiner l'offre qui lui était faite et l'aurait assuré de son soutien durant la période de transition.

La théorie Y et l'autorité

Les managers pratiquant la théorie Y peuvent et doivent agir avec autorité et détermination car c'est à eux qu'incombe la responsabilité ultime de trouver des solutions aux problèmes. Lorsqu'une crise intervient, ils doivent décider des actions à entreprendre sans que cela implique de devoir invalider la théorie Y. En effet, ils doivent continuer à traiter leurs collaborateurs de façon équitable sans mettre en doute leur motivation et asseoir leur fermeté en se séparant, s'ils le jugent nécessaire, de certains employés, notamment les adeptes de la théorie X.

Apparence et réalité

Des managers énergiques et autoritaires, qu'un observateur externe pourrait percevoir comme manquant de la politesse la plus élémentaire, dirigent souvent des collaborateurs motivés et fidèles. Prenez l'exemple de cette responsable qui ne cessait de vociférer contre son équipe, qui n'hésitait pas à lui tenir des propos injurieux et à menacer ses membres de sanctions disciplinaires. Vous seriez tenté de conclure que cette manager est l'incarnation dantesque de la théorie X et qu'elle constitue un paroxysme en matière de dysfonctionnement. Pourtant, ses collaborateurs font preuve de motivation, surpassent souvent leurs collègues travaillant dans d'autres départements et paraissent satisfaits et comblés.

« Un autre facteur important mettant en péril la dynamique de groupe consiste à croire, à tort, que l'efficacité du groupe repose uniquement sur les épaules du leader. »

Dans ce cas de figure, la responsable manifeste, en dépit de sa brusquerie, un intérêt sincère pour ses collaborateurs. Elle se préoccupe de leur famille, fait preuve de compréhension, offre son appui en cas de conflit et invite tous ses collaborateurs à déjeuner plusieurs fois par année pour montrer son appréciation. Elle soutient fermement son équipe si elle estime que la direction l'a malmenée et est prête à mettre son poste en péril lorsqu'il s'agit de défendre ses employés. Ainsi, lorsque les collaborateurs sont convaincus que leur manager est honnête et digne de confiance, ils ont alors suffisamment d'assurance pour réaliser un travail exceptionnel.

À propos de l'auteur

