LA THÉORIE XY puis Z (Outil de Management) N°28

1) DÉFINITION DE LA THÉORIE XY

C'est Douglas Mac GRÉGOR docteur en psychologie et professeur de management au MIT qui en 1965 a proposé d'expliquer les comportements et la motivation au travail à partir, des hypothèses contenues dans les pratiques des managers de l'époque. **Mc Gregor** affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « **Théorie X** » qui symbolise le management prôné par **l'École classique** et l'autre appelée « **Théorie Y** » censée représenter **l'École des relations humaines.**

2) LA THÉORIE X

Théorie X contre théorie Y. Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie dépassée :

- Elle est bâtie sur des modèles qui ne sont plus adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (Armée, église ...).
- Elle ne tient pas compte du milieu dans lequel elle évolue (économique et politique, concurrence ...)
- Les hypothèses concernant les comportements humains sont inexactes (aversion pour le travail, fuite des responsabilités, la recherche de la sécurité maximum ...)
- Elle a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres.

Mc Gregor préconise le fait que dans la **théorie X** le manager a une vision négative de ses subalternes qui le pousse à agir d'une manière autocratique vis-à-vis d'eux. Les hypothèses de cette **théorie X** sont les suivantes :

- L'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible
- En raison de cette caractéristique que représente l'aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.
- L'individu préfère être dirigé, souhaite éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et aspire avant tout à la sécurité.

La Théorie X suppose que les êtres humains sont paresseux pour la plupart d'entre eux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités.

« La philosophie du management par la direction et le contrôle (dur ou doux) ne propose aucun facteur de motivation, parce que la satisfaction des besoins humains sur laquelle elle s'appuie, a un effet relativement peu important sur le comportement.

3) LA THÉORIE Y

A l'inverse, le gestionnaire dans la **théorie Y** perçoit ses subalternes d'une manière positive, les hypothèses de la théorie Y sont les suivantes :

- Le travail peut constituer pour l'individu une source de motivation une source de satisfaction personnelle.
- Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice des responsabilités satisfait ces objectifs sociaux (reconnaissance, pouvoir, argent ...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.
- Ainsi mis en confiance, de nombreux individus peuvent faire preuve de créativité et il est prouvé que l'on utilise que très imparfaitement les capacités d'intelligence et d'imagination des salariés d'une entreprise.
- Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.

Selon **Mc Gregor**, le manager de la **théorie Y** traite ses subalternes d'une manière démocratique. La théorie Y correspond au management participatif et la Théorie Y se présente sous la forme de six postulats fondamentaux :

1. La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
2. Le contrôle externe n'est pas le seul moyen d'obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
3. L'individu moyen apprend, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.

4. La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.
5. Le personnel dispose de suffisamment de ressources d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels.
6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Ce modèle est associé au modèle DPO, le management par objectifs de Peter DRUCKER en 1954 dont il est la continuité. L'idée principale sous-jacente est qu'il est plus facile de parvenir à motiver les collaborateurs lorsque l'on évoque avec eux la notion d'objectif à atteindre plutôt que de leur assigner de manière directive des tâches d'exécution. Les objectifs généraux sont démultipliés en autant d'objectifs partiels qu'il y a d'unités opérationnelles et sont tous alignés dans la même direction. Par la suite dans les années 1970 le concept a évolué en DPPO Management participatif par objectifs Dans la pratique, la DPPO implique que l'organisation soit structurée en départements autonomes, où chaque département gère son projet de façon indépendante. On constate le plus souvent que la DPPO concerne la réalisation d'objectifs à court terme (de nature tactique ou opérationnelle).

4) LA THEORIE Z

La théorie Z fut développée par William Ouchi en 1981. Professeur de management de UCLA à Los Angeles. La théorie Z est souvent associée au style de management japonais (la théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord- américaines qui ont connu le succès). La théorie Z est l'extension de la théorie XY de Mac Grégor.

Ouchi et Jaeger (1978) ont opposé une grande entreprise américaine (Type A) à sa contrepartie japonaise (Type J) :

Entreprises japonaises (J)	Entreprises occidentales (A)
Emploi à vie	Emploi limité dans le temps
Évolution et promotion lente	Évaluation et promotion rapides
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Mécanismes de contrôle implicites	Mécanismes de contrôle explicites
Prise de décision collective	Prise de décision individuelle
Responsabilité collective	Responsabilité individuelle
Intérêt global	Intérêt limité

Le modèle occidental est l'opposé du modèle japonais :

Ces deux auteurs soutiennent que les éléments centraux sont **la loyauté** et **l'idéologie.**

La théorie Z offre plus de fiabilité basée sur les attitudes et les responsabilités des salariés, alors que la théorie XY de Mac Grégor est essentiellement focalisée sur un management et sur la motivation des perspectives des managers et de l'organisation.

Les entreprises de type Z se caractérisent par une prise de décision participative se traduisant par un consensus. Cette prise de décision par consensus privilégie l'information tout en montrant l'attachement de l'entreprise à ses valeurs.

Cependant, contrairement aux entreprises de type J où, la prise de décision et la responsabilité sont collectives, dans les entreprises de type Z, la prise de décision est collective, mais la responsabilité ultime demeure toujours entre les mains d'un seul individu. Une prise de décision par consensus abouti alors à confier son destin aux autres. Cela nécessite donc un fort climat de confiance.

Les rapports entre supérieurs et subalternes se font sur un pied d'égalité, car privilégiant les rapports d'un être humain à un autre. Cela évite ainsi la déshumanisation qui naît de rapports fragmentaires conduisant à une communication frustre, au profit de valeurs telles que la communication, la confiance et la fidélité. Une relation globale fait contrepoids et encourage une attitude plus égalitaire.

L'entreprise de type Z s'apparente à un clan, où chaque individu doit faire exactement ce qu'il désire. Inversement, le système bureaucratique dit à l'individu : ne faites pas ce que vous souhaitez faire, faites seulement ce que l'on vous dit de faire car on vous paye pour cela.

Les salariés d'une entreprise Z ont donc une part d'autonomie et de liberté plus importante que celle des autres types de société. Cela favorise la qualité des rapports entre le travail et la vie sociale.