

## Douglas MAC GREGOR

(1906-1964)

### *Quelles théories inspirent le comportement des managers ?*

D. Mac Gregor observe que les comportements des managers sont inspirés par les théories, c'est-à-dire par la vision du monde, les principes qui les guident. Il critique la vision traditionnelle du management dans laquelle le fonctionnement des entreprises repose essentiellement sur les ordres donnés et le contrôle de leur bonne exécution. Pour présenter son analyse, il décrit deux théories de l'organisation, la théorie X et la théorie Y :

- Dans la **théorie X**, le management s'inspire des principes classiques qui donnent une place principale à l'autorité. Dans cette optique, l'être humain moyen éprouve une aversion naturelle pour le travail et l'évitera s'il le peut. De ce fait, le management, pour obtenir des efforts, doit s'appuyer sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. L'initiative individuelle n'a pas de place car l'être humain moyen n'aime pas les responsabilités et préfère être dirigé. Cette théorie est fondée sur la satisfaction des besoins primaires. Pour Mac Gregor, cela pouvait être efficace dans le passé, mais cette théorie est de plus en plus inadaptée car elle ignore les besoins réels et les aspirations de l'Homme au travail.

- Dans la **théorie Y**, l'Homme peut trouver un intérêt à son travail et en retirer des satisfactions autres que matérielles. Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer. L'organisation doit permettre à ses membres de développer leurs capacités d'initiative, d'autonomie et de responsabilité. Cela correspond aux besoins des niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow. L'être humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement. Il peut le faire dans le travail si les conditions le permettent.

L'autocontrôle, l'engagement sur des objectifs, la participation sont des moyens de rechercher une convergence entre les comportements individuels et les objectifs de l'organisation.

L'approche de Mac Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, c'est parce qu'ils sont dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Cela pose, entre autres, le problème de la formation des cadres.

### ***Principal ouvrage***

*La Dimension humaine de l'entreprise, 1960*