



LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 4 n° 21, 1 novembre 2014

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

THÉORIE X, THÉORIE Y

Rensis Likert¹ a établi que les départements à faible taux d'efficacité étaient généralement confiés à des superviseurs centrés sur la tâche. Les superviseurs ayant le meilleur taux de performance sont, eux, centrés sur la personne. Ils se préoccupent de régler les problèmes de leurs subordonnés, et s'appliquent à former des groupes de travail à buts élevés de rendement à la tâche. Ces derniers exercent un contrôle large plutôt qu'étroit, tatillon, sur le travail de leur personnel; ils sont plus intéressés par leurs objectifs de tâche et leurs méthodes de travail, que par leur temps d'exécution de la tâche et leurs économies sur la ressource employée.

Likert a reconnu quatre systèmes de gestion: 1) l'autoritaire-exploitant où le superviseur use de menaces et de peur et où la communication est descendante et directive; 2) l'autoritaire-bienveillant où le superviseur offre des récompenses et où la communication ascendante est limitée à ce que le patron veut entendre; 3) le consultatif où des récompenses sont accordées et où la communication est bidirectionnelle mais non parfaitement ouverte; 4) le participatif où des récompenses sont allouées, mais où le superviseur fait appel au concours des subordonnés en vue d'atteindre plus rapidement voire dépasser les objectifs de tâche fixés.

McGregor², pour sa part, classait l'acteur en organisation sous deux théories: 'X' et 'Y'.

Les caractéristiques de la Théorie 'X' se déclinent ainsi:

1) l'individu moyen a un dédain du travail, et le superviseur doit le pressurer pour en obtenir plus de productivité chaque fois; 2) la majorité des individus doivent être contraints, contrôlés et menacés de punition pour en dégager l'effort requis au travail; 3) l'individu moyen préfère être dirigé, escompte éviter toute responsabilité additionnelle, a peu d'ambition propre et cherche la sécurité non l'engagement au travail.

Les caractéristiques de la Théorie 'Y' s'énoncent ainsi:

1) l'individu n'a d'ordinaire aucune aversion envers le travail; 2) l'individu s'autocontrôle et veut atteindre ses objectifs et s'engage volontiers à cette fin; 3) l'individu est en quête permanente d'auto-actualisation, ou d'accomplissement de soi; 4) l'individu aime apprendre, voire cherche à se responsabiliser davantage; 5) plus d'individus qu'on ne le pense sont créatifs et veulent résoudre les problèmes organisationnels qui les confrontent; 6) le plus souvent les potentialités du personnel ne sont pas sollicitées pleinement.

Si les organisations avaient moins de règles et plus de principes, le niveau de satisfaction au travail du personnel serait plus élevé, parce que l'intelligence y commanderait l'action plutôt que la mesure y présiderait au contrôle étroit sur la personne qui exécute le travail.

¹ Likert, R., (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill; Likert, R., (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill; Likert, R. et Likert, J.G., (1976), *New Ways of Managing Conflicts*, McGraw-Hill.

² McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill; McGregor, D., (1966), *Leadership and Motivation*, MIT Press; McGregor, D., (1967), *The Professional Manager*, McGraw-Hill.