

## **Problématique**

**Quels sont les principes de la théorie Y et leur Impact sur la gestion de l'Entreprise ?**

# **Plan**

## **Introduction.**

### **Section 1 : Présentation de la théorie Y.**

- 1- Emergence de la théorie Y.**
- 2- Principes de la théorie Y.**

### **Section 2 : La théorie Y en pratique :**

- 1- Le contexte du fonctionnement de la théorie Y :**
- 2- Les conséquences de la théorie Y.**

### **Section 3:Le Management Participatif:**

- 1- Définition du Management Participatif.**
- 2- Intégration du personnel et sa motivation.**

### **Section 4 : Avantages et limites de la théorie Y :**

- 1- Les avantages de la théorie Y.**
- 2- Les limites de la théorie Y.**

## **Conclusion**

# **INTRODUCTION**

Ce qui différencie une entreprise performante de l`entreprise non performante ce sont avant tous les hommes, leur enthousiasme et leur créativité. Cela signifie l`importance accordée actuellement a la gestion du capital humain dans l`entreprise. Cette tendance récente n`est en fait que l`aboutissement d`une profonde mutation qu`a connue la fonction sociale dans l`entreprise depuis les années 70. Ainsi a travers l`histoire de l`humanité. La prise de conscience de la place que doit occuper l`homme dans les organisations a été faite de manière très lente. En effet, les dirigeants se sont rendus compte progressivement qu`il n`ya pas de richesses similaires a l`homme qu`il faut gérer, dynamiser et promouvoir.

Par ailleurs, on peut distinguer deux conceptions de personnel dans l`entreprise.

\*une conception traditionnelle : personnel-cout et par conséquent il faut le minimiser, ce personnel est une crainte et pèse lourdement sur le résultat.

\*une conception moderne : personnel-ressource et par conséquent il faut l`optimiser, ce personnel est une opportunité et constitue un moyen de réaliser de bon résultat.

## **Section1 : Présentation de la théorie Y :**

Avant d'aborder la théorie Y, il est nécessaire de faire un petit aperçu sur l'école des relations humaines qui a permis l'émergence de cette théorie.

Le mouvement des relations humaines apparaît en contestation de l'approche classique des organisations et s'intéresse aux aspects psychologiques, à la vie des groupes humains ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation. Il s'agit d'un courant important de la sociologie du travail, l'école des relations humaines, a influencé l'évolution de la fonction, en ce sens qu'il a constitué, entre 1930 et 1950, une réaction contre les limites de l'organisation scientifique du travail. Cette école est aujourd'hui représentée par les travaux précurseurs en matière d'amélioration des conditions de travail et les expériences réalisées au sein d'une grande compagnie américaine de Chicago, la Western Electric, par l'universitaire américain Elton Mayo et son équipe. Ces chercheurs ont conclu à l'importance des facteurs d'ambiance et relationnels sur le rendement. Ils montrent le lien réel qu'on ces facteurs avec le fonctionnement de l'entreprise et ont ainsi contribué à humaniser les relations de travail.

Il s'agit de laisser au travailleur l'autonomie intellectuelle minimale lui permettant de comprendre ce qui lui est demandé, donc lui redonner un certain pouvoir. Ce pas n'est pas franchi dans les applications des théories de l'école classique. Le principal apport des théoriciens de ce mouvement consiste en la prise en compte de l'homme comme acteur de groupe. Le facteur technique n'est ainsi plus privilégié par rapport au facteur humain.

ELTON MAYO eut la conviction que les bonnes relations qu'elles soient horizontales /verticales avaient une influence capitale sur la satisfaction globale apportée par le travail et sur la productivité personnelle .Le mouvement des relations humaines est issu en grande partie de ses travaux et de ses collaborateurs.

Trois idées essentielles caractérisent le mouvement :

\* Les individus ont naturellement besoin d'appartenir a un groupe

\* Ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche.

\* Ils souhaitent pouvoir se montrer utiles, d'apporter une contribution manifeste.

Dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise. Il revient à la hiérarchie de montrer au personnel qu'il est utile et qu'il joue un rôle important dans la bonne marche de l'entreprise.

Elle doit encourager ses employés à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous. Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise, d'y avoir une activité plus intense.

En fait, la théorie Y n'est qu'un prolongement de la théorie X mais de façon de plus ou moins modeste, de telle sorte qu'elle donne une certaine marge de manœuvre et de créativité pour le subordonné, car la stratégie directoriale nous empêche de voir les possibilités de décentralisation, de commandement démocratique et de direction par objectifs que leur application en pratique a mené des résultats positifs et même inattendus sur la rentabilité globale de l'entreprise en termes d'efficacité et d'efficience.

## **1. Emergence de la théorie Y:**

Les **théories X et Y** sont des théories développées dans les années 1960 par [Douglas Mc Gregor](#) et utilisées en [ressources](#).

[humaines](#) et en comportement organisationnel. Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants<sup>1</sup>.

D. *McGregor* reconnaît qu'à l'aube des années 70, la dimension humaine de l'entreprise s'est incroyablement renforcée comparée aux années 20. Les pratiques de la direction reposent sur un ensemble de valeurs beaucoup plus humaines, devenant ainsi une des préoccupations de première importance pour la fonction de direction. Toutefois tout cela a été fait sans changer la nature fondamentale de la fonction de direction, et les suppositions de la théorie X perdurent. Il propose alors une alternative, la "théorie Y", comme nouvelle théorie de mise en valeur des ressources humaines.

#### **a. Limites de la théorie X:**

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " théorie X ") et cela pour les raisons suivantes :

- La théorie classique est bâtie sur des modèles (Armée, église ...) qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne (surtout après la 2ème guerre mondiale)
- La théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans laquelle elle évolue (environnement économique et politique, concurrence ....)
- Les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voire inexactes (aversion pour le travail et les responsabilités, recherche de la sécurité maximum ...)
- La théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un outil, parmi d'autres, du management et de la motivation.

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_X\\_et\\_th%C3%A9orie\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_X_et_th%C3%A9orie_Y)

Il propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants :

- Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : Donner un travail intéressant à quelqu'un et il en retrouve immédiatement le goût.
- Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : L'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. Si l'exercice de 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.<sup>2</sup>

### **b. Définition de la théorie Y:**

La théorie Y est une synthèse d'observations empiriques et postulat des dirigeants sur le comportement d'acteurs internes, accompagnée d'une analyse de l'impact du mode de gestion et de l'ambiance du travail sur les ressources humaines

En effet, la théorie Y suppose une amélioration perpétuelle de la nature des relations qui règnent entre les employés, la création d'un environnement qui incite l'engagement autour des objectifs de l'organisation, en leur fournissant des occasions de pratiquer leur esprit d'initiative et d'auto direction mais aussi en adoptant des attitudes positives et encourageantes de la part des supérieurs ou encore « stratégie par intégration et autocontrôle ».

La Théorie Y postule que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler pour la satisfaction matérielle procurée tout comme l'accomplissement personnel, la créativité et les responsabilités recherchés. Le contrôle externe et la menace de sanction n'étant pas les seuls moyens pour obtenir l'adhésion du personnel, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.

---

<sup>2</sup> Théories des Organisations, Didier Coccolo, professeur d'économie et gestion au lycée Saint-Exupéry

Selon Mc Gregor, le gestionnaire sous l'angle de la théorie Y traite ses subalternes d'une manière démocratique : la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants : "derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes.". Le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures de la performance, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme. Le style de contrôle a des implications fondamentales sur la situation faite aux divers acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques. L'efficacité et le leadership ne sont pas des données innées, elles sont fonction du climat des relations au sein de l'organisation.

Douglas McGregor constate dans un premier temps que la formation des directeurs résulte dans une mesure importante de la conception que se fait la Direction de sa propre tâche et de toutes les stratégies et pratiques qu'elle met en jeu pour la réaliser. Il note que chaque acte de management repose sur des assumptions (hypothèses). Ces dernières sont alors regroupées sous le nom de "théorie X". Il propose une alternative, la "théorie Y" qui va à contre pied de la première et insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation...

Contrairement aux assumptions développées par la théorie X qui tente de rationaliser l'inefficacité humaine, les assumptions de la théorie Y mettent en avant le rôle de la direction dans la découverte du moyen de réaliser le potentiel représenté par les ressources humaines. Si celle-ci présente des problèmes (paresse, faible esprit d'initiative,...), la cause est à rechercher dans les méthodes d'organisation et de contrôle : "Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs."

#### Principes centraux d'organisation

<b>La théorie X</b>	<b>La théorie Y</b>
"Principe des	"Principe d'intégration"

échelons"	
<i>"Diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité."</i>	<i>"La création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeants leurs efforts vers la réussite de l'entreprise."</i>

Le concept d'intégration et de contrôle personnel signifie que l'organisation atteindra plus efficacement ses objectifs économiques si des ajustements nécessaires sont réalisés à l'égard des besoins et des buts de ses membres.

Dans le contexte lié à la théorie X, on donne automatiquement priorité aux exigences de l'organisation. Si les buts personnels de l'individu sont pris en considération, on suppose que la récompense les satisfera, il est alors impensable que l'individu refuse l'offre qui lui est faite. A l'inverse, la théorie Y repose à la fois sur la reconnaissance des besoins de l'organisation et des individus. Elle suppose une prise en compte totale des besoins de ces derniers sans quoi l'organisation risque d'en pâtir.

Au travers de l'intégration parfaite des exigences organisationnelles, et des buts et des besoins individuels, D. McGregor démontre que l'organisation recherche le meilleur degré d'intégration où l'individu peut le mieux atteindre ses buts en dirigeant ses efforts vers le succès de l'organisation. Il suppose que les individus feront preuve d'auto-direction et d'auto-contrôle dans la mesure où ces objectifs feront sens pour eux. La possibilité d'auto-réalisation est souvent une condition essentielle pour procurer la satisfaction dans le travail ainsi qu'un rendement élevé.

La théorie Y sous-entend que l'autorité n'est pas le bon moyen pour obtenir un engagement envers certains objectifs. Sans pour autant la nier, elle affirme qu'elle n'est pas appropriée à tous les buts et dans toutes les circonstances.<sup>3</sup>

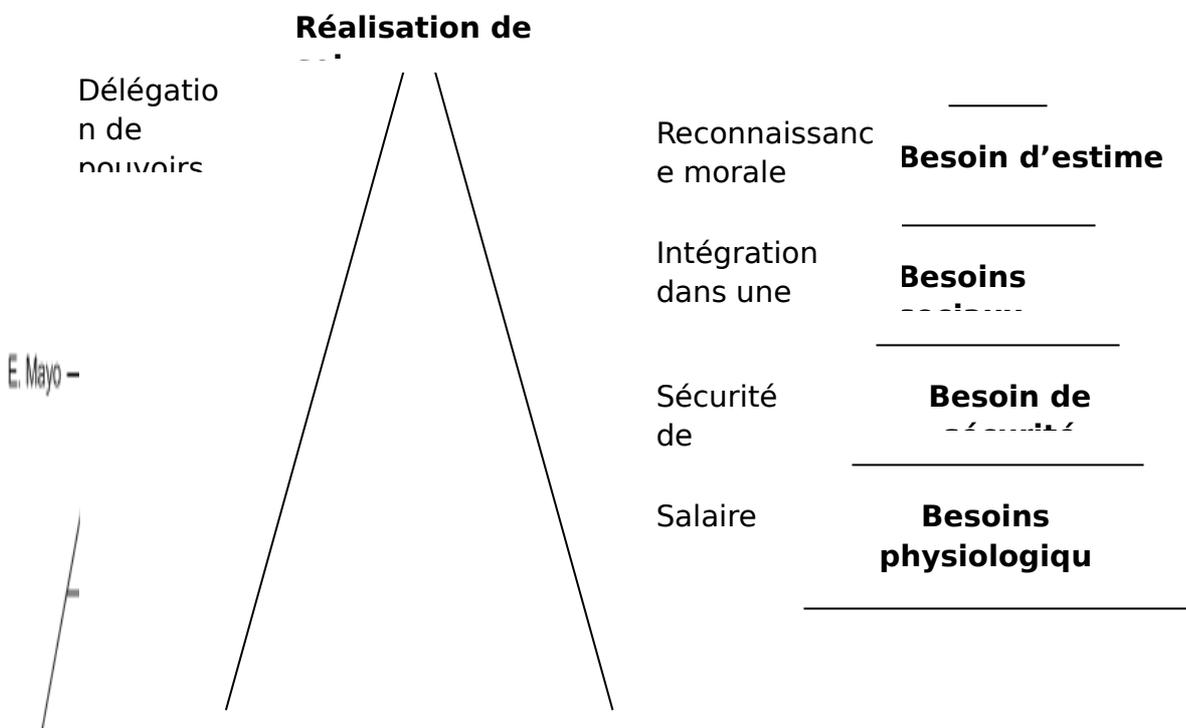
<sup>3</sup> Douglas McGregor La dimension humaine de l'entreprise, page 13

## 2- Principes de la théorie Y :

A l'instar de Maslow et de sa hiérarchie des besoins, McGregor classe les désirs humains en ordre croissant<sup>4</sup> :

- **Niveau 1** : impulsions physiologiques les plus fondamentales : manger, dormir
- **Niveau 2** : désir de protection et de sécurité en général et sur le lieu de travail
- **Niveau 3** : besoins sociaux (l'acceptation par ses pairs, le plaisir de donner et de recevoir de l'affection)
- **Niveau 4** : besoins égoïstes, ceux qui ont trait à l'amour propre de l'individu, estime de soi, confiance en soi
- **Niveau 5** : besoins d'accomplissement de soi, de réalisation de son potentiel individuel et de poursuite de son développement personnel.

5



<sup>4</sup> [http://www.etudionet.com/etudes/includes/file.php?cat=Economie-Gestion-Finance&id\\_doc=69&page=&action=](http://www.etudionet.com/etudes/includes/file.php?cat=Economie-Gestion-Finance&id_doc=69&page=&action=)

<sup>5</sup> <http://www.daskoo.org/219-les-theories-du-management-des-hommes.cours>

En effet, elle consiste en le fait qu'il existe une part importante de personnes qui peuvent se diriger elles- même et se contrôler lorsqu'elles travaillent pour des objectifs envers lesquels elles se sentent responsables. Elles aiment être responsabilisées car elles y voient un enrichissement et une réalisation de soi. Il va falloir leur appliquer la **D.P.P.O. (Direction Participative Par Objectif)**, c'est-à-dire : faire participer les collaborateurs à la négociation des objectifs pour que ces derniers puissent s'engager à les atteindre.

La "théorie Y" est alors, une théorie de mise en valeur des ressources humaines qui suppose les postulats suivants <sup>7</sup> :

- L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail, ce dernier peut-être perçu dans certains cas comme une source de satisfaction.
- Le contrôle externe et la menace de punition ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile, l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'égo et du besoin de réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs.
- L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités.
- Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation.
- Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.

---

<sup>6</sup> <http://www.daskoo.org/219-les-theories-du-management-des-hommes.cours>

<sup>7</sup> [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc\\_gregor.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html)

- L'humain a besoin du travail pour se développer.
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Douglas McGregor a aussi mis l'accent sur l'importance du groupe dans la pérennisation d'un climat sain de travail et a défini les caractéristiques permettant de distinguer un "groupe efficace" d'un "groupe inefficace"<sup>8</sup>:

- Une des raisons principales du mauvais fonctionnement d'un groupe est la peur du conflit et l'hostilité qui entraînent des comportements négatifs. L'efficacité du groupe ne dépend pas seulement de son leader mais du comportement habile et compréhensif des membres du groupe.

- L'"atmosphère" dégagée par le groupe, est confortable, détendue et sans aucune rigidité perceptible. Les membres semblent impliqués et intéressés par leur travail.

- Chacun participe aux discussions. Il n'y a pas de déviation de sujet lors de la discussion.

- L'objectif du groupe, discuté par tous les membres, est rendu intelligible pour chaque membre du groupe.

- L'individu n'a pas peur de faire preuve de créativité lors des discussions. Chacun écoute avec attention.

Douglas McGregor a aussi mis l'accent sur l'importance du groupe dans la pérennisation d'un climat sain de travail et a défini les caractéristiques permettant de distinguer un "groupe efficace" d'un "groupe inefficace"<sup>9</sup>:

- Une des raisons principales du mauvais fonctionnement d'un groupe est la peur du conflit et l'hostilité qui entraînent des comportements négatifs. L'efficacité du groupe ne dépend pas seulement de son leader mais du comportement habile et compréhensif des membres du groupe.

<sup>8</sup> <http://www.paperblog.fr/723576/relisons-nos-classiques-aujourd-hui-mcgregor/>

<sup>9</sup> <http://www.paperblog.fr/723576/relisons-nos-classiques-aujourd-hui-mcgregor/>

- L'"atmosphère" dégagée par le groupe, est confortable, détendue et sans aucune rigidité perceptible. Les membres semblent impliqués et intéressés par leur travail.
- Chacun participe aux discussions. Il n'y a pas de déviation de sujet lors de la discussion.
- L'objectif du groupe, discuté par tous les membres, est rendu intelligible pour chaque membre du groupe.
- L'individu n'a pas peur de faire preuve de créativité lors des discussions. Chacun écoute avec attention.

Ainsi, la théorie Y suppose une amélioration perpétuelle de la nature des relations qui règnent entre les employés, la création d'un environnement qui incite l'engagement autour des objectifs de l'organisation, en leur fournissant des occasions de pratiquer l'esprit d'initiative et d'auto-direction mais aussi en adoptant des attitudes positives et encourageantes de la part des supérieurs ou encore « stratégie par intégration et autocontrôle ».

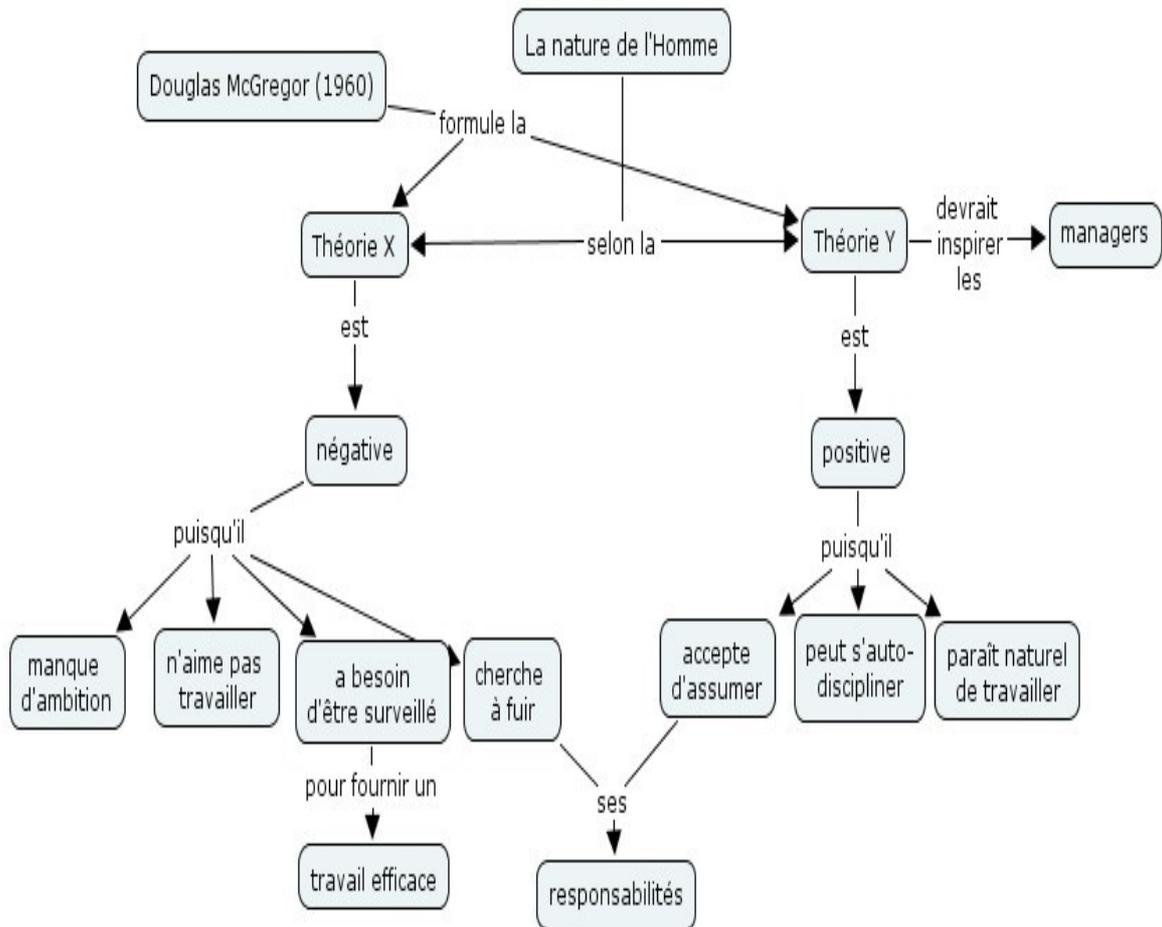
On peut formuler une comparaison entre la théorie X et Y comme le récapitule le tableau suivant <sup>10</sup>:

	<b>Théorie X</b>	<b>Théorie Y</b>
<b>Hypothèses</b>	Les humains en soi détestent travailler et essayeront de l'éviter s'ils le peuvent.	Les gens voient le travail comme étant aussi normal que le jeu et le reste. Les humains déploient la même quantité d'effort physique et mental dans leur travail que dans leurs vies privées.
	Puisque les personnes ont une aversion au travail ils doivent être contraints ou contrôlés par le Management et menacés pour qu'ils travaillent dur.	Si les personnes sont motivées, ils seront auto direction aux objectifs de l'organisation. Le contrôle et la punition ne sont pas les seuls mécanismes pour laisser les personnes produire.
	Les employés moyens veulent être dirigés.	La satisfaction professionnelle est un facteur clé d'implication des employés et s'assurer de leur

<sup>10</sup>[http://www.12manage.com/methods\\_mcgregor\\_theory\\_X\\_Y\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_fr.html)

		engagement.
	Les personnes n'aiment pas les responsabilités.	Les gens apprennent à accepter les responsabilités et à les rechercher. Les êtres humains moyens, dans des conditions appropriées, non seulement acceptent, mais également naturellement recherchent les responsabilités.
	Les êtres humains moyens sont clairs et non ambigus et veulent se sentir sécurisés au travail.	Les gens sont imaginatifs et créatifs. Leur ingéniosité devrait être utilisée pour résoudre les problèmes au travail.
<b>Application</b>	Agent de surface, Fabrication de masse. Ouvriers de fabrication.	Services professionnels, travailleurs intellectuels. Dirigeants et professionnels.
<b>Favorisant</b>	Opérations efficaces à grande échelle.	Gestion des professionnels, résolution participative de problèmes complexes.
<b>Modèle de gestion</b>	Gestion autoritaire et dure (Hard).	Gestion participative et douce (Soft).

On peut récapituler les points de différence entre les deux théories X et Y dans le schéma suivant :



**Comparaison entre la Théorie X et Y selon Mc Gregor<sup>11</sup>**

**II La Théorie Y en pratique:**

Les hypothèses de la théorie Y sont fondées sur la recherche en sciences sociales qui a été effectuée, et démontrent le potentiel qui est

<sup>11</sup> <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Chapitre1/Theories%20X%20et%20Y.html>

présent dans l'homme et quelles organisations devraient reconnaître afin de devenir plus efficace.<sup>12</sup>

## **1. Le contexte du fonctionnement de la théorie Y :**

### **a. La structure de l'Entreprise:**

Cette théorie est valable à la situation dans laquelle:<sup>13</sup>

- Les employés peuvent être consultés,
- Les individus sont matures émotionnellement, et positivement motivés pour leur travail,
- Les travaux sont suffisamment responsables pour permettre une flexibilité,
- L'employé peut voir sa propre position dans la hiérarchie de gestion.

Si ces conditions sont présentes, les gestionnaires trouveront que l'approche participative de résolution de problèmes conduit à des résultats beaucoup améliorés par rapport à l'approche alternative de la remise des ordres autoritaires.

Il faut signaler que cette dite théorie ne peut est difficile à mettre en pratique dans l'atelier dans les opérations de grande masse de production, mais elle peut être utilisée initialement dans la gestion des cadres et professionnels.

### **b. Le Manager Y:**

---

<sup>12</sup> [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)

<sup>13</sup> [http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_03\\_mcgregor.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)

Le rôle du manager a bien évolué dans la théorie Y. Il ne donne plus seulement des ordres que ses subordonnés se contentent d'appliquer sans la moindre contestation comme c'était le cas dans la théorie X. Il se doit de convaincre ses collaborateurs du bien fondé de ses décisions, et de les rallier à son point de vue. Il veille à ce qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'il entreprend. Et, a pour mission de faire accepter une certaine adaptabilité et flexibilité nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.<sup>14</sup>

Le manager Y est celui qui trouve l'équilibre entre la tâche à réaliser et le développement de l'individu. C'est un « Gestion par le travail en équipe » Rendement élevé par la participation de tous. Le leader insiste sur la planification du travail, l'organisation et le contrôle mais il cherche à impliquer tout le monde dans ce processus.

Il n'essaie pas d'éviter à tout prix les conflits mais il les gère. Il fait confiance et délègue les responsabilités. Relations d'adulte à adulte (respect, compréhension mais aussi exigences).

Pour se disposer de ce comportement le Manager Y doit avoir les qualités suivantes :<sup>15</sup>

- Développer la communication avec ses collaborateurs, savoir gérer et éviter les conflits, être à l'écoute,
- Instaurer une limite entre le professionnel et le personnel, ne pas se laisser trop dicter par ses sentiments : rester objectif, penser aux intérêts de l'entreprise (la productivité, la rentabilité),
- Se fixer des objectifs clairs et précis pour ne pas perdre de vue la finalité de son travail,
- Varier les profils des membres de son personnel afin de favoriser la diversité des savoirs, des opinions.

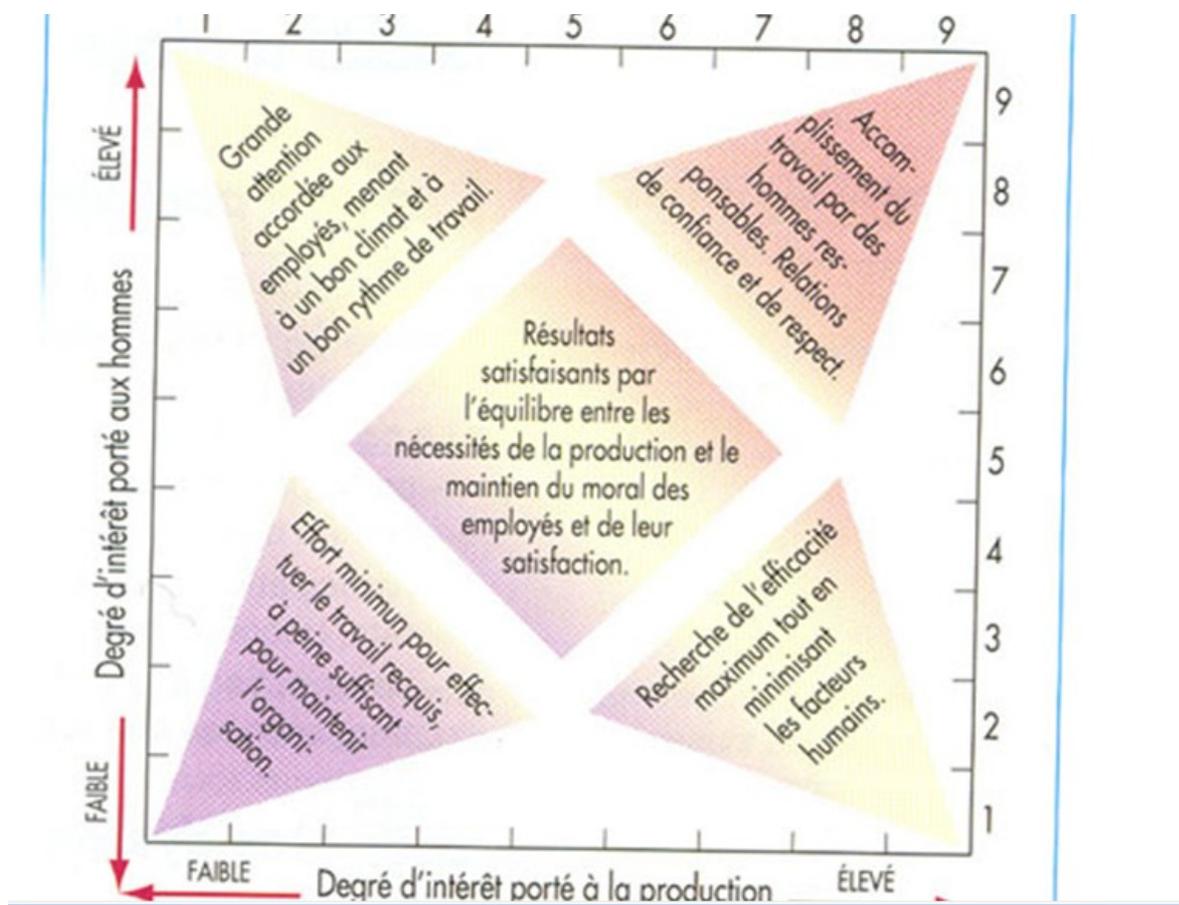
---

<sup>14</sup> H:\Le management participatif - Document qualité - Qualité Online - Management qualité.mht

<sup>15</sup> H:\Les qualités d'un bon manager.mht

- Ne pas surestimer ses capacités (intellectuelles et physiques), reconnaître ses faiblesses, savoir déléguer voire externaliser, donner son crédit à d'autres personnes pour ne pas se laisser débordé ou dépassé. Pour situer le comportement du Manager Y on va faire appel à l'échelle de Blake et Mouton, deux américains, mettent en place une grille managériale pour analyser le comportement du dirigeant. (Voir **Annexe 1**).

### **Annexe 1: Grille managériale (Black et Mouton)<sup>16</sup>**



On pourra dire que le comportement du manager Y pourra se situer à l'échelle (9; 9).

## **2. Les conséquences de la mise en œuvre de la théorie Y sur la gestion de l'entreprise:**

<sup>16</sup> [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html#chap3](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html#chap3)

Dans «The Human Side of Enterprise" McGregor montre comment la théorie Y affecte la gestion des promotions et des salaires et le perfectionnement des gestionnaires efficaces.

De ce fait on déduit que la théorie Y a des conséquences à la fois sur:

- Les Ressources Humaines.
- Le Système de Gestion.

**a. Des conséquences sur les Ressources Humaines :**

La théorie Y est un type de management participatif. Elle introduit un système vertueux dans lequel :<sup>17</sup>

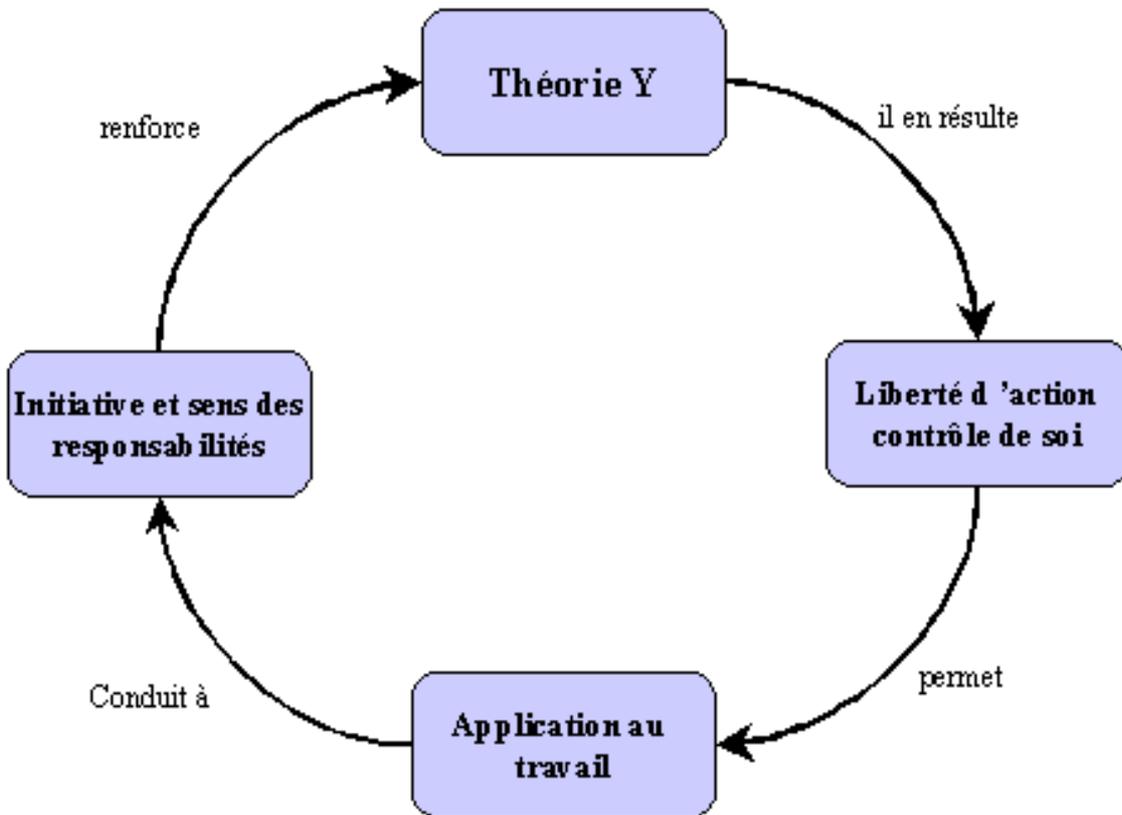
- L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle.
- L'émergence de comportements individuels en utilisant cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail.
- Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.
- Développer La capacité d'exercer l'imagination, l'ingéniosité et la créativité dans la solution des problèmes d'organisation.
- Améliorer la motivation des employés, ils contribuent davantage à l'organisation car ils sont considérés comme responsables et employés de valeur.
- Augmentation de la productivité de chaque personne grâce à l'augmentation des salaires.

---

<sup>17</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_X\\_et\\_th%C3%A9orie\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_X_et_th%C3%A9orie_Y)

Mc Gregor suppose que les individus aligneront leurs contributions (auto-direction) et s'autocontrôleront dès lors que les objectifs qui leurs sont assignés ont du sens pour eux.

Voir schéma ci-dessous.



**Cercle vertueux de la théorie Y<sup>18</sup>**

**b. Des conséquences sur le système de Gestion :**

Une organisation peut appliquer les principes la théorie Y de gestion scientifique pour améliorer la motivation des employés: <sup>19</sup>

**❖ La décentralisation et la délégation:**

<sup>18</sup> [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc\\_gregor.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html)

<sup>19</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_X\\_et\\_th%C3%A9orie\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_X_et_th%C3%A9orie_Y)

Si les entreprises de décentraliser le contrôle et réduire le nombre de niveaux de gestion, les gestionnaires auront plus subordonnés et, par conséquent seront contraints de déléguer certaines responsabilités et prendre des décisions pour eux.

### ❖ **L'élargissement des tâches**

Élargir la portée du travail d'un employé ajoute variété et de possibilités pour satisfaire les besoins de l'ego.

### ❖ **Gestion participative**

La consultation des travailleurs dans le processus de prise de décision des robinets de leurs capacités créatrices et leur offre un certain contrôle sur leur environnement de travail.

### ❖ **Performance Appraisals**

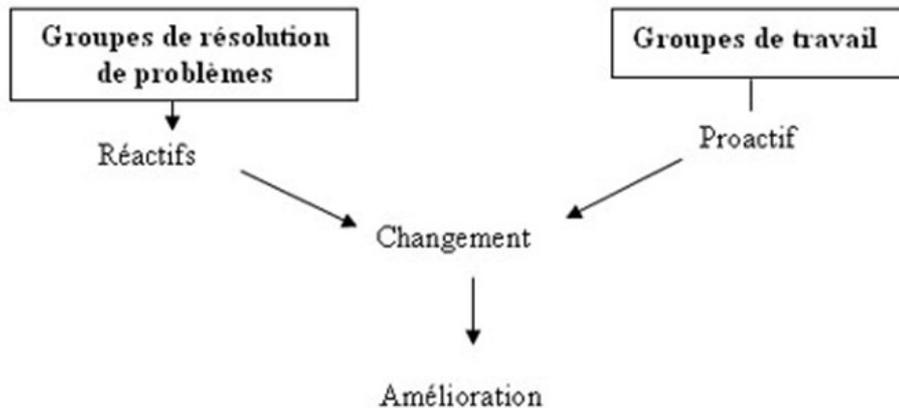
Avoir des objectifs de l'ensemble des salariés et participer au processus permettant d'évaluer dans quelle mesure ils étaient satisfaits.

McGregor voit également la théorie Y comme propice à la résolution de problème participation par la formation des groupes qui sont appelés groupes d'amélioration. Voir présentation ci-dessous. <sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html#chap3](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html#chap3)

### Annexe 3 – Les groupes d'amélioration



### **Section 3 Le Management Participatif :**

Le principe central d'organisation qui découle de la théorie X est diriger et contrôler par l'exercice de l'autorité, ce qu'on appelle « le principe d'échelons ». Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration : c'est à dire la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise. Cette intégration peut s'exprimer par la participation de l'employé dans l'élaboration des idées, la façon de les exécuter et en dernier ressort la résolution des problèmes dans le cas échéant. Mais avant de mettre en œuvre le Management participatif, il est nécessaire de faire un petit rappel sur le taylorisme et ses limites qui a permis l'émergence d'une pensée différente qui est l'école des relations humaines.<sup>21</sup>

#### ❖ **Conception du TAYLORISME :**

<sup>21</sup> [www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html)

A la fin du 19eme siècle et le début du 20 siècle, l'ingénieur Américain Frédéric Winslow a fait naître la théorie de l'organisation scientifique du travail reposant sur une division du travail en tâches simples et répétitives en contre partie d'un salaire .Ce modèle montre que les besoins des patrons et des employés sont convergents .Cette théorie repose sur quatre piliers :

- \*Division horizontale du travail
- \*Division verticale du travail
- \*Système de salaire
- \*Système de contrôle du travail

#### ❖ **Limites du modèle TAYLORIEN :**

Au cours des années 60, ce modèle commence à se dégrader à cause des plaintes des syndicats aux états unis qui se plaignent de la surexploitation des employés au travail, et la déshumanisation du travail qui a provoqué une contestation de plus en plus vive : Absentéisme : « TURN OVER » important .Il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement .Ensuite ,le salaire n'est pas le seul stimulant pour l'individu au travail ,celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis TAYLOR a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres les économies de matières et de la technologie de production. Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement .Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon les règles préétablies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail .De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour d`ou l`apparition de l`école des relations humaines qui intègre une nouvelle dimension :l`homme en tant qu`individu et membre d`un groupe et qui confirme que le style démocratique autant que style de management pourra engendrer des résultats positifs a l`entreprise en s`appuyant plus sur l`aspect psychologique des individus que sur l`aspect organisationnel et en donnant une marge de manœuvre stratégique et opérationnel de l`employé qui peut même tendre vers l`auto contrôle et l`auto régulation.

### **1)Définition du Management Participatif :**

Se fonde sur le principe que le personnel est d`avantage motive lorsqu`il participe aux décisions qui concernent l`entreprise. C`est un mode d`animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution a l`innovation permanente et au progrès des performances de l`entreprise. En cohérence avec les objectifs de l`entreprise, il s`appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel. Le Management participatif consiste donc a appliquer les relations humaines au sein de l`entreprise .Le Manager de type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise. Il en résulte la naissance d`une véritable culture d`entreprise ou deux valeurs sont respectées : le respect de chacun et l`égalité des chances du fait que les organisations modifient leur style de management et leur mode de contrôle en donnant plus de responsabilités et d`initiatives aux membres.<sup>22</sup>

### **2) Intégration du personnel et sa motivation:**

En fait, le succès de la mise en œuvre de tout programme de motivation, favorisant la participation nécessite respectivement :<sup>23</sup>

---

Précis du management ;Afrique Orient 2006 Said Mssassi page 122-123 <sup>22</sup>

<sup>23</sup> Précis du management ;Afrique Orient 2006 Said Mssassi page 122-123

**\*Un engagement inconditionnel de la Direction :** l'adoption d'un style de Management participatif est difficile à accepter par les cadres dirigeants qui trouvent une difficulté de renoncer à leurs rôles et leurs pouvoirs traditionnels. À ce sujet, <sup>24</sup>MATSUSHITA président de MATSUSHITA ELECTRIC, déclarait en 1979 « nous allons gagner et l'occident industriel va perdre » Vous n'y pouvez pas grand-chose parce que c'est en vous-même que vous portez votre défaite. Vos organisations sont Tayloriennes, mais le pire c'est que vos têtes le sont aussi ». Pour MATSUSHITA, l'intelligence de quelques technocrates n'est plus suffisante pour relever les nouveaux défis économiques et technologiques. Ce qui est demandé c'est l'intelligence de tous les membres.

**\*L'évolution de la structure vers des modèles d'organisation**

**transversaux :** l'hiérarchisation autocratique très formalisée n'est pas un facteur de motivation du personnel. À cet effet, il faut renverser les barrières entre services. Les membres des services techniques, des services commerciaux et des services de production doivent travailler en équipe pour prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et l'utilisation des produits. Certaines organisations ont inversé la pyramide hiérarchique : c'est désormais la direction qui est appelée à fournir son soutien au personnel. À ce titre, <sup>25</sup>GILINIER et PUMIR soulignent que « l'organigramme à l'envers, c'est celui qui donne de larges initiatives et responsabilités d'action aux cellules placées aux contacts des clients ou aux centres de profits par clientèle ». L'évolution de la structure peut aussi conduire à l'adocratie de MINTZBERG (ou organisation innovatrice : correspond à une structure fluide où la coordination s'opère par ajustement mutuel au moyen de la communication informelle. Elle concerne des activités tournées vers l'innovation avec des personnels hautement qualifiés).

**\*La sensibilisation du personnel et son adhésion aux objectifs de**

**l'organisation :** <sup>26</sup>la motivation des niveaux hiérarchiques inférieurs ne peut

---

Management concept and practice, Boston, Allyn and Bacon 1986 Mondy, Sharplin page 43 <sup>24</sup>  
What is Total Quality control The Japanese way Prentice Hall 1981 Traduction française page 80 <sup>25</sup>  
Monod ; journal interne de la Lyonnaise des eaux printemps 1986 <sup>26</sup>

s`effectuer que par la reconnaissance de leur position comme étant importante et leur rôle comme primordial pour la survie et la prospérité de l`organisation. La motivation du personnel peut s`effectuer par une série d`actions qui peuvent être résumées ainsi :

✚ **Les campagnes ponctuelles de motivation** : Il s`agit de deux mesures :

- La première concernant l`amélioration continue : consiste à aider le personnel à mieux travailler, à montrer les points sur lesquels il doit se corriger et suggérer même pour améliorer la qualité de son travail.

- La deuxième axée sur la « la pro gonade » : destinée à attirer l`attention, éveiller l`intérêt et convaincre de la nécessité d`agir.

\*les programmes de participation aux activités : Plusieurs moyens peuvent servir aux entreprises pour gérer la participation de leurs personnels exécutants. On cite :

✚ **L`autonomie et auto contrôle** : la participation vise à donner plus d`autonomie aux groupes dans la mesure où, dans les formes de management participatif, ils deviennent responsables d`une certaine production.

L`autonomie est donc un facteur primordial pour le développement de la participation. Le principe d`autonomie est un principe d`efficacité et de développement, la réussite demande en effet rapidité, compréhension et surtout innovation, c`est ainsi que l`on devient meilleur.

✚ **Politique de formation** : Pour participer, il faut un certain nombre de compétences. Les nouvelles tâches comme la récolte, le traitement et la diffusion de l`information. L`animation de réunions, ect...demandent une formation spéciale. Les formations les plus adéquates sont celles qui utilisent les techniques de dynamique de groupe, de gestion de l`information et de communication ou de résolution de problème.

✚ **Organisation par équipes** : Dans une organisation par équipes, chacun des directeurs fonctionnel travaillent en équipe avec son personnel

qui doit être écouté, respecté par les autres, participer aux débats internes, être responsable, être protégé, enrichir les tâches et enfin renforcer l'esprit collectif.

✚ **La communication** : la communication interne est la plus importante concernant le management participatif car elle sensibilise la personne aux enjeux de l'entreprise : elle restaure la confiance autour d'une identité de l'entreprise. Tous connaissent l'entreprise et tous sont informés de façon adaptée.

✚ **La responsabilisation** : une nouvelle répartition des tâches se met en évidence,

On parle de rotation des postes. Cette méthode consiste à interchanger les opérateurs de différents postes afin de rompre la monotonie. L'ouvrier apprend plusieurs tâches et devient polyvalent. Il sera ainsi responsable de son travail, prendra des initiatives, s'autocontrôlera et aura le droit à l'erreur pour en comprendre les raisons et éviter leur retour. C'est une nouvelle forme d'organisation du travail dans laquelle la mesure ou le salaire se retrouvent avec plus de tâches à effectuer auparavant. Il est chargé du contrôle, du déroulement du travail, de la qualité du produit et dans certains cas de l'entretien des instruments de travail.

## **Section 4 : Avantages et limites de la théorie Y :**

### **1. Les avantages du management participatif:**

La méthode du management participatif satisfait aussi bien les dirigeants que les salariés, en effet, cette méthode apporte la satisfaction des besoins de chacun.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> [www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html)

### **a. Les avantages pour les salariés**

Dans un premier temps, le management participatif satisfait les nouveaux besoins fondamentaux des salariés, c'est à dire les besoins de sécurité, d'établissement de liens sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi. Il rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. Le management participatif apporte ainsi la reconnaissance du salarié.<sup>28</sup>

La délégation du pouvoir responsabilise le salarié et favorise ainsi son développement personnel, c'est à dire qu'elle lui permet la réalisation de soi.

De plus, ce style de management vise une égalité des chances ainsi que le respect de chacun.

L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication, ambiance, ..), et donc de la vie interne de l'entreprise. Elle se traduit par une plus grande mobilisation, la motivation, la cohésion et l'esprit d'équipe.

C'est ainsi que le management participatif, à travers chacune de ces valeurs, contribue à une meilleure motivation des salariés.

### **b. Les avantages pour l'entreprise :**

La mise en place d'un management participatif modifie les relations et les rapports au quotidien entre les différents acteurs (patron, managers, salariés) dans la mesure où chacun trouve une place dans un mode coopératif, les choix stratégiques ou les évolutions nécessaires prennent en compte les réalités et non simplement les rapports "moulinés" par le management. Ces choix sont alors plus réalistes. Cette performance accrue,

---

<sup>28</sup> [www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html)

cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions.

L'ensemble de l'entreprise est responsabilisé par la gestion des compétences et des potentiels humains, la délégation, la nécessité de transmettre etc. Elle devient alors "entreprise apprenante" pour l'intérêt de tous.

Le management participatif implique évidemment la participation des salariés, cela permet donc une fusion des différents points de vue pour ainsi rechercher les solutions optimales aux problèmes posés. Ce management est aussi un moyen de gagner la confiance des salariés ainsi qu'un moyen d'avoir l'accord des salariés par rapport aux objectifs. Une implication plus grande des salariés résulte de ce management, ainsi que la diminution des conflits, les salariés sont donc ont une meilleure intégration à l'organisation.

De plus, le management participatif implique l'augmentation de la productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes. Les salariés sont plus volontaires puisqu'ils sont plus motivés.

Enfin, le management participatif renvoie une bonne image de l'entreprise.

## 2. Les limites du management participatif :

### **a. Problème de temps et de coût :**

La participation demande du temps et peut coûter cher à l'entreprise. Faire participer tous les collaborateurs de l'entreprise, à la résolution d'un problème par exemple, peut s'avérer inutile et coûteux à l'entreprise car les ressources mobilisées ne détiennent pas forcément l'information pertinente et/ou l'intérêt à la résolution de ce problème. <sup>29</sup>

### **b. Résistance du personnel**

---

Enregle et Thietart ;précis de direction et de gestion éditions d'organisation 1985 page 110 <sup>29</sup>

Tout l'art est de savoir jusqu'à où souhaite-on faire participer les collaborateurs.

Le management participatif n'est pas accepté de la même manière par tout le monde, certaines personnes n'éprouvent pas le besoin ni l'envie d'une participation plus grande dans leur travail.

Certains collaborateurs peuvent donc faire résistance à la mise en place d'un management participatif.

### **c. Remise en cause des structures formelles de l'entreprise :**

Avec l'introduction des formes plus participatives dans le management, des changements sont à opérer au niveau des relations hiérarchiques. La participation des collaborateurs introduit plus d'autonomie, favorise l'émergence de leaders naturels et nécessite un recadrage des responsabilités de chacun.

La conception de l'activité de supérieur hiérarchique est revue : anciennement seul responsable de la gestion, de la motivation, du contrôle et de la coordination, il partage dès lors ses responsabilités et son pouvoir de contrôle.

### **d. Incapacité d'adaptation aux situations de crise :**

Les situations de crise ne permettent pas l'utilisation de la participation. Certaines circonstances exigent une prise de décision autoritaire. C'est ce qu'on appelle le management de crise. L'incertitude à laquelle le manager doit faire face suppose qu'il démontre la légitimité de son statut en prenant les rênes de l'entreprise. <sup>30</sup>

Le courant managérial dans lequel s'illustre le management participatif s'inscrit dans l'évolution sociale et économique de ces vingt dernières

---

Enregle et Thietart ;précis de direction et de gestion éditions d'organization 1985 page 110 <sup>30</sup>

années. Le management participatif est donc une forme évoluée de gestion du potentiel humain dans l'entreprise.

En effet, ce style de management résulte de l'importance accordée aux besoins des salariés et attache une importance particulière à ce que les salariés participent à la vie de l'entreprise afin de les impliquer dans l'entreprise.

Loin d'être une théorie, le Management Participatif est le levier permettant la mise en place des outils itératifs du changement.

Cependant, même si l'émergence de la notion de participation a été décisive dans le management des organisations, elle passe sous silence certaines réalités de l'entreprise tels que la divergence entre objectifs individuels et objectifs organisationnels ou la nécessité des conflits dans certaines circonstances.

De plus, la mise en oeuvre d'un management participatif ne dépend plus du bon vouloir d'un dirigeant, c'est devenu une obligation imposée par les nouvelles conditions économiques. <sup>31</sup>

Le management participatif illustre donc la réalité selon laquelle une entreprise se développe à travers les hommes qui la composent et non pas seulement à travers les technologies qu'elle applique.

---

Précis du management ;Said Mssassi Afrique Orient 2006 Maroc page 128<sup>31</sup>

## **Conclusion**

La Théorie Y postule que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler pour la satisfaction matérielle procurée tout comme l'accomplissement personnel, la créativité et les responsabilités recherchés. Le contrôle externe et la menace de sanction n'étant pas les seuls moyens pour obtenir l'adhésion du personnel, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs dont il est responsable.

De telles hypothèses, souligne Mac Gregor, ont des implications particulières pour la direction. Alors que la Théorie X offrait à l'encadrement une excuse facile en cas d'échec - la nature innée et les limitations propres aux ressources humaines - la Théorie Y replace tous ces problèmes « dans le giron du management ». Si des employés sont paresseux ou ne veulent pas montrer d'initiatives ou prendre des responsabilités, s'ils sont indifférents ou intransigeants, la faute en incombe aux méthodes de direction. Mac Gregor reprend en d'autres termes le vieil adage militaire : « Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que des mauvais chefs ».

La Théorie Y ne nie pas tout besoin d'autorité, mais elle refuse que l'autorité s'immisce dans tous les domaines, y compris pour « obtenir des engagements d'objectifs ». La Théorie Y dit que les « gens exercent une auto direction et un autocontrôle dans l'accomplissement des objectifs organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs... Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement. »

Simplement, Mac Gregor croit que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement des entreprises ne pouvait alors l'imaginer. Si la Théorie X nie même l'existence de ce potentiel, la Théorie Y défie l'encadrement « d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain, même si nous reconnaissons que l'organisation parfaite, comme le vide total, est pratiquement hors d'atteinte ».

Ce modèle est souvent associé au modèle DPO, le management participatif par objectif. Les objectifs généraux sont démultipliés en autant d'objectifs partiels qu'il y a d'unités opérationnelles. Ce modèle est viable et même performant sur un marché en croissance rapide. L'autonomie existe sur le terrain seulement si l'individu obéit à la « règle du reporting ». Ce modèle est doué pour la croissance.

Mc Gregor voit la théorie Y comme le modèle préférable et la méthode de management réussie, toutefois il pense qu'elle reste difficile à adopter dans les opérations à grande échelle.

## **Webographie :**

- [http://wapedia.mobi/fr/Th%C3%A9orie\\_X\\_et\\_th%C3%A9orie\\_Y](http://wapedia.mobi/fr/Th%C3%A9orie_X_et_th%C3%A9orie_Y)
- <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Chapitre1/Theories%20X%20et%20Y.html>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_X\\_et\\_th%C3%A9orie\\_Y](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_X_et_th%C3%A9orie_Y)
- <http://www.paperblog.fr/723576/relisons-nos-classiques-aujourd-hui-mcgregor/>
- [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc\\_gregor.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mc_gregor.html)
- [http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m\\_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html](http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html)
- <http://www.daskoo.org/219-les-theories-du-management-des-hommes.cours>
- [http://www.etudionet.com/etudes/includes/file.php?cat=Economie-Gestion-Finance&id\\_doc=69&page=&action=](http://www.etudionet.com/etudes/includes/file.php?cat=Economie-Gestion-Finance&id_doc=69&page=&action=)
- <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc71.pdf>
- <http://www.herculemartinmanager.com/index.php/2008/05/17/197-revoyons-nos-classiques-douglas-mcgregor>
- <http://www.cnam.fr/depts/te/ote/CB005.htm>
- [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-49.html#chap3](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-49.html#chap3)
- <H:\Les qualités d'un bon manager.mht>
- <H:\Le management participatif - Document qualité - Qualité Online - Management qualité.mht>
- [http://www.12manage.com/methods\\_mcgregor\\_theory\\_X\\_Y\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_fr.html)

## **Bibliographie :**

- BERTRAND, Yves, *Culture organisationnelle*, Sillery, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, Télé-université, 1991, p 17- 18.
- Théories des Organisations, Didier Coccolo, professeur d'économie et gestion au lycée Saint-Exupéry.
- Douglas McGregor La dimension humaine de l'entreprise, page 13