



## L'HOMME X ET L'HOMME Y

*Expert FAVI : Les cadres*

Un certain Douglas MAC GREGOR (1906-1964) a porté un regard dichotomique et manichéen sur les hommes en les classant en deux catégories : les Hommes X et les Hommes Y.

### L'HOMME X :

- éprouve une répulsion naturelle pour le travail et va tout faire pour l'éviter,
- Il doit donc être dirigé, contrôlé, forcé, voire même menacé pour travailler surtout pour travailler en, et pour, une collectivité.
- Il préfère être dirigé et fuit les responsabilités.

Bref il est **MAUVAIS** : si on le laisse livré à lui-même il ne se rase plus, ne se lavera plus, ne fera rien et cherchera les chemins de moindre effort.

### L'HOMME Y :

- Il lui est plus naturel de travailler que de se reposer ou jouer
- Le travail peut lui être une source profonde de satisfaction
- Sa motivation pour l'atteinte d'objectifs dépendra de la satisfaction qu'il attend de leur atteinte. Et la satisfaction qu'il retire d'avoir accompli une tâche nourrit sa motivation pour la tâche suivante.
- Pour ce faire, il est prêt à apprendre, à accepter, voire même à rechercher des responsabilités

Bref **L'HOMME EST BON** : si on lui ouvre des espaces de liberté, il les utilisera pour s'épanouir, fera travailler son imagination pour se fixer des objectifs nouveaux, et la reconnaissance de la collectivité (ou de son chef représentant de toute la collectivité) lui est une récompense suffisante.

MAC GREGOR prétend que si tous les hommes ne sont pas Y c'est parce que les pouvoirs en place dans les entreprises répugnent à ménager ces espaces de liberté, qui seraient une atteinte à leur propre existence, et que si les individus finissent par être passifs voire contestataires, c'est du fait d'expériences malheureuses dans les entreprises.

Nous ajouterons à ces considérations que :

- Tous les hommes sont égaux en terme de créativité et d'imagination, quelles que soient leurs cultures et formations.
- L'homme est comme on le considère : d'expérience ce ne sont pas les cocus qui deviennent jaloux, mais les jaloux qui finissent par être cocus.

Le regard que l'on porte sur les choses et surtout sur les gens finit par modifier ces choses et ces gens.

Si l'on considère l'homme comme voleur et que l'on scelle tout sous clés dans des magasins alors l'homme deviendra voleur.

Si l'on considère l'homme comme fainéant et qu'on l'encadre dans des systèmes de cadences à respecter, de primes et de bonus alors il calculera, mesurera ses efforts pour faire le juste nécessaire.

Si l'on considère l'homme comme avare de son temps et qu'on le contrôle alors il servira l'horloge et la pointeuse, et non le client.

C'est pourquoi à FAVI nous avons commencé, dès les années 80, à supprimer : les pointeuses, les primes, le service du personnel, les magasins, le bureau méthodes, le planning, le lancement, le service achats, bref toutes les structures qui musellent l'homme et qui tiennent leurs pouvoirs de la mise sous tutelle de la liberté de penser et d'agir des opératrices et opérateurs.

Ainsi, petit à petit, tous ensemble, nous avons mis sur pied un « système », NOTRE système.

Ce n'est pas un système qui peut être considéré comme à l'équilibre et régi par des règles immuables ! Nous y avons intégré une notion d'incertitude relative (qui n'est pas le hasard absolu).

Considérant que face au fait qu'il n'y a :

- **ni règle de management universelle et figée**
- **ni hasard absolu**
- **ni organisation ou planification du progrès possible**

Il importait de déterminer :

- **un sens du progrès**
- **des ouvertures de « champs de possibles »**
- **des règles de cohérence compatibles avec ces ouvertures.**

pour que chaque homme Y puisse exercer, dans SON entreprise et dans SON espace de liberté, sa créativité, sa capacité d'initiative, dans le sens du progrès collectivement adopté et ainsi devenir L'AUTEUR, puis L'ACTEUR de son propre progrès.



HOMME Y



HOMME X

