



Blake & Mouton

LOGISTIQUE
Arnaud Bapst
David Fuchs
Avril 2009

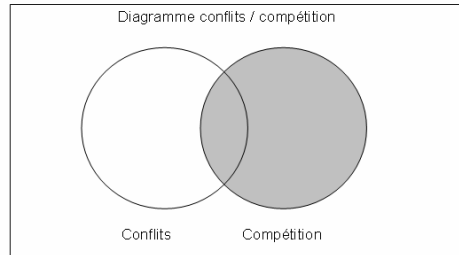


Blake & Mouton

LOGISTIQUE
Arnaud Bapst
David Fuchs
Avril 2009

1. La gestion des conflits

- Les conflits ne doivent pas être niés, ils doivent (et peuvent) être gérés.
- Selon la façon dont on les gère, ils seront fonctionnels (constructifs) ou dysfonctionnels (destructeurs).



Expérience de Blake & Mouton : impliquent des groupes de cadres, se rencontrant dans une série d'activités menant à des buts désirés par les deux groupes, mais qu'un seul peut atteindre (et ceci au dépend de l'autre.)



La compétition tourne avec le temps en hostilité !

Observations :

- Observations sur 150 groupes, totalisant plus de 1'000 cadres.
- Programme de formation, trouver des solutions à des problèmes de gestion. Solutions évaluées afin d'en choisir la meilleure.

Qu'en est-il ressortis ?

- Les groupes commencèrent à se concurrencer (« dynamique gagnant-perdant »)
- Chaque groupe ressent les rangs; certaines personnes prennent plus d'influence; les opinions divergentes sont étouffées.
- Jugement des membres sur leur travail et celui des autres groupes est systématiquement biaisé en leur faveur
- Discussion entre groupe, pour aboutir à une entente, intensifie les conflits.
- Processus de provocation qui détruit les perceptions initiales que les gens ont les uns des autres. Les membres de son groupe sont vus plus positivement, contrairement à ceux des autres groupes qui sont évalués comme étant moins sérieux, mal intentionnés et moins intelligents.
- Sentiments et émotions négatifs envers l'autre groupe se développent
- La loyauté et la pression du groupe biaise le raisonnement.

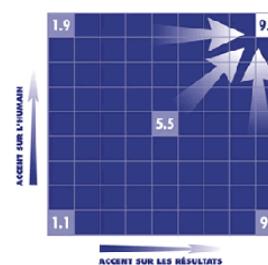
- Lorsque qu'un juge impartial détermine le vainqueur :
- Dans le groupe gagnant, sans analyser leur démarche, tout le monde est satisfait de l'exercice et de la décision du juge. (perçu comme juste, honnête et intelligent.) les meneurs voient leur statuts renforcés
- Dans le groupe perdant, cherche longtemps les causes de la défaite, blâment d'abord le juge, puis les meneurs (dont le statut se trouve souvent diminué). Conflits interne, l'attitude décontractée du groupe gagnant est désagréable.

Conclusion : ces réactions peuvent avoir de mauvais effets sur les performances futures :

- Gagnant : victoire entraîne l'autosatisfaction. Le groupe a tendance à se reposer sur ses lauriers, et devient alors inefficace.
- Perdant : lutte interne et désintégration du groupe. Pas une garantie pour les efforts futurs plus ardues
- Appliquer les méthodes de résolution des conflits : « Stratégie win-win » !
- Recommandation : « Encadrement et Comportement » 2e édition, Prof. Bergmann A. & Uwamungu B., Édition ESKA.

2. La grille de Blake & Mouton

Grille managériale (1964)



Modèle comportemental de leadership créé en réponse à la théorie X et Y de McGregor, jugée trop simpliste. Blake et Mouton ont conclu qu'il existait de nombreux styles entre ces deux extrêmes.

Chacun des axes est gradué de 1 à 9. Sur les abscisses on note la préoccupation pour la production et celle pour les personnes sur les ordonnées.

Elle détermine le style de leadership dominant d'un manager ; dominant parce qu'en fonction des situations, il peut tout à fait varier.

Il est important d'effectuer une mesure précise (à l'aide de questionnaires ciblés). 80% des personnes se cataloguent elles-mêmes 9.9. Alors qu'en utilisant la grille, ce nombre se réduit à 20%. Cinq styles différents ressortent de ce concept.



Style appauvri

- **Description :**
 - Approche fondamentalement paresseuse
 - Forte délégation
- **Caractéristiques :**
 - Basse préoccupation pour le personnel et la production
 - Préoccupation principale : éviter les ennuis
- **Résultats :**
 - Désorganisation, mécontentement et désaccord



Style Country Club

- **Description :**
 - Attention particulière aux besoins des employés.
- **Caractéristiques :**
 - Préoccupation élevée pour le peuple, mais basse pour la production.
 - Beaucoup d'attention à la sécurité et au confort des employés en croyant que ceci accroîtra la performance.
 - Presque incapable d'utiliser les moindre pouvoirs légitimes, punitif, coercitifs.
- **Résultats :**
 - Une atmosphère habituellement amicale, mais pas nécessairement très productif.



Style produire ou périr

- **Description :**
 - Leader autoritaire ou exigeant.
- **Caractéristiques :**
 - Préoccupation élevée pour la production et basse pour le personnel.
 - Pression sur les employés par des règles et des punitions pour réaliser les buts de l'entreprise.
 - Personnel très orienté tâche est très fort dans les délais.
 - Souvent appliqué par des entreprises en position d'échec (ou gestion de crise).
- **Résultats :**
 - Haute production à court terme
 - Mais turnover élevé



Style d'équipe

- **Description :**
 - Préoccupation élevée au personnel et à la production
 - Motivation est élevée
- **Caractéristiques :**
 - Style doux basé sur les propositions de la théorie Y de McGregor.
 - Travail d'équipe et engagement
 - Sentiment de faire partie de l'affaire familiale
 - Compréhension de l'objectif organisationnel
 - Détermination des besoins de production
- **Résultats :**
 - Environnement d'équipe basé sur la confiance et le respect
 - Satisfaction et motivation élevée
 - Production élevée.



Style mi-chemin

- **Description :**
 - Equilibre entre besoin du personnel et de l'entreprise
- **Caractéristiques :**
 - Préoccupation au personnel et à la production
 - Performance acceptable.
- **Résultats :**
 - Compromis dans lesquels ni les besoins de la production ni ceux du personnel ne sont entièrement atteints.