

Théorie des organisations

L'école des relations humaines

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Maître de Conférences et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à la faculté d'Économie et de Gestion d'Aix Marseille Université, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Activité

Attention : ceci est la version corrigée de l'activité.

Les vraies leçons de management de Steve Jobs

Dans son article, Walter Isaacson revient sur la manière dont Steve Jobs a géré ses affaires. Après lecture de cet extrait, essayez de répondre aux questions suivantes.

Consigne

1. En vous appuyant sur l'article fourni et sur vos connaissances, expliquez la notion de leadership et les différentes formes de leadership qui existent.
2. Vous êtes nommé nouveau manager d'un grand groupe, expliquez comment, à l'heure actuelle, il est possible de motiver ses employés. Vous expliquerez ce qu'est la motivation, les différentes théories de la motivation, les formes de motivation, etc.

Extrait d'article

Dans son article « *Les vraies leçons de management de Steve Jobs* », Walter Isaacson revient sur la manière dont Steve Jobs a géré ses affaires. Voilà un extrait de cet article.

NE TOLÉRER QUE LES MEILLEURS

Steve Jobs ne voulait travailler qu'avec les meilleurs. Il terrorisait ses collaborateurs qui n'avaient pas le droit d'être médiocre. Néanmoins l'insolence et la rudesse de Steve Jobs s'accompagnaient de sa capacité à inspirer les autres.

Il a infusé chez Apple sa passion à créer des produits de rupture accomplissant ainsi l'impossible. Il suscitait aussi la loyauté, les hauts cadres de Apple avaient tendance à être plus fidèles à la société que dans les autres groupes. Sa rudesse associée avec sa vision et sa passion lui permettait d'obtenir le meilleur de ses meilleurs collaborateurs.

FAVORISER LES RELATIONS DIRECTES EN FACE A FACE

Steve Jobs gérait plutôt les relations en face à face que par mail et ichtat. Pour lui, les idées ne pouvaient venir que de discussions impromptues, de la rencontre aléatoire et du contact avec les autres. Ils avaient fait concevoir les bureaux de Pixar pour les collaborateurs soient obligés de se croiser dans les couloirs pour aller aux boites aux lettres, salles de réunion, lieux de détente « si un immeuble n'encourage pas cela, c'est une perte de plein d'innovation et de la magie qui émerge de la sérendipité ». Steve Jobs détestait les réunions formelles, avec présentations, il préférait les réunions plus spontanées en face à face.

Source : [Extrait de : Isaacson Walter, « The real leadership lessons of Steve Jobs », Harvard Business Review n°90 \(4\), Avril 2012](#)

Question 1

Le leader est considéré comme celui qui guide et fait agir. Le leader possède une habileté relationnelle et émotionnelle. Un leader se distingue par 3 caractéristiques principales :

- Les relations plus ou moins participatives qu'il développe.
- Sa capacité persuasive.
- Ses émotions et sa spiritualité.

Différentes approches du leadership existent. Par exemple, l'approche relationnelle du leadership expose des styles de leadership, c'est-à-dire des styles de commandement participatifs plus ou moins démocratiques. Les styles de leadership de l'approche relationnelles sont : leader autoritaire : directif, autocratique, cherche à diriger, persuader ; leader anarchique : nonchalant ; leader permissif : qui apporte ses compétences mais laisse faire le groupe et leader démocratique : qui participe, délègue, laisse les subordonnés prendre part aux décisions.

L'approche émotionnelle du leadership quant à elle est centrée sur l'identification de traits psychologiques et moraux exceptionnels du leader. Le leader contrôle ses émotions et celles des autres pour une meilleure performance et une réussite individuelle. Il est bienveillant. Il sait manager par les valeurs : honnêteté, altruisme authenticité.

Le leader paternaliste, organisateur, etc. est dépassé, il est maintenant question d'un leader intégrateur émotionnel, spirituel.

Steve Jobs était à la fois un leader autoritaire, très directif mais également permissif dans le sens où il affectionnait particulièrement la participation de ses employés, le face à face.

Question 2

La motivation correspond à un moteur pour l'action. Elle pousse à la réalisation d'un comportement. La motivation est bien sûr recherchée chez les salariés pour son impact sur les performances et sur les comportements organisationnels tels que la réduction de l'absentéisme.

Pour motiver les salariés, différentes solutions existent : la rémunération (primes de rendement, etc.), les perspectives de carrière, les responsabilités, etc. Mais pour savoir ce qui réellement motive les individus, il s'agit de comprendre leurs besoins.

Il existe un lien étroit entre besoins, satisfaction et motivation. Satisfaire les besoins des individus les rendra plus motivés.

Différentes théories de la motivation, de compréhension des besoins existent.

La pyramide des besoins de Maslow (1943) repose sur l'idée que c'est la nécessité de satisfaire des besoins fondamentaux qui pousse les individus à agir. Il y a les besoins inférieurs ou biologiques et les besoins supérieurs ou psychosociaux. D'après Maslow, les besoins sont hiérarchisés et un individu tente de les satisfaire successivement. Quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît.

D'autre part, la théorie ERD pour Existence-Rapports sociaux-Développement personnel de Alderfer (1969) repose sur des catégories de besoins qui sont supposés motiver les individus à travailler. Elle ressemble à la catégorisation réalisée par Maslow mais elle n'intègre pas de hiérarchie entre les besoins. La motivation dépendra simplement de l'intensité perçue d'un besoin.

Herzberg quant à lui prolonge les travaux de Maslow en 1959. Il se demande quels sont les facteurs généraux de motivation des individus. Il indique que les facteurs qui suscitent des réactions positives sont différents de ceux qui génèrent des réactions négatives. Ainsi, il y a des éléments différents qui causent la satisfaction ou l'insatisfaction chez les individus. D'où la théorie bi-factorielle. D'après cette théorie : les facteurs de satisfaction sont des facteurs de motivation qui incitent les individus à agir pour satisfaire leurs besoins. Les autres facteurs (dits d'hygiène) ne sont pas source de motivation mais peuvent être source d'insatisfaction.

L'ensemble des théories de la motivation prouvent que les motivations de l'Homme au travail ne sont pas seulement financières. Les individus recherchent également un cadre de travail satisfaisant, ils désirent faire partie d'un groupe. Les échanges, la reconnaissance, la qualité du relationnel avec la hiérarchie, etc. sont des besoins fondamentaux pour motiver les individus, bien au-delà de l'aspect financier.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert.

Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.