



Examen Final de *Management et Leadership*, 2^e LFG.

3 pages - Durée : 2h00

Session Principale, janvier 2015.

I- Cas d'entreprise : Apple (15 points)

Comme Walt Disney, le créateur d'Apple en 1977 fait partie de cette poignée de PDG qui incarnent entièrement leur entreprise. C'est à Steve Jobs et à lui seul que la communauté financière impute l'excellente santé du groupe : avec un taux de profit record de 15% alors que Dell plafonne à 5% et Sony à 3%. Ceci est d'autant plus normal que tout dans ce groupe passe par ce monsieur. C'est lui le stratège qui a osé lancer la boîte, dans des métiers assez éloignés de son métier de base. Les ordinateurs, les MP3 ou encore les téléphones mobiles et ce, malgré que beaucoup de ses collaborateurs aient exprimé leur désaccord.

En effet, Jobs sait anticiper l'avenir et capter les bonnes idées pour en faire de bons projets. C'est lui le technologue inventeur. Il connectait la culture avec les sciences, la technologie et la créativité, les arts et l'ingénierie. Il a été un grand ingénieur et certainement un meilleur designer et artiste. La créativité ne peut arriver que quand on réunit la culture et la science au sein d'une forte personnalité.

Certes, il a su s'entourer d'excellents ingénieurs et développeurs mais il est personnellement à l'origine d'un grand nombre d'innovations. En 30 ans de carrière, Jobs a déposé en son nom 139 brevets (Bill Gates qui en connaît aussi un rayon en informatique n'en a signé que deux). C'est lui aussi le meneur d'hommes qui sait motiver et booster ses troupes pour les unir et les pousser à se surpasser en tirant ainsi le meilleur. Il faut reconnaître qu'il terrorisait aussi ses collaborateurs qui n'avaient pas le droit d'être médiocres. 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⁽¹⁾ accomplissant ainsi l'impossible.

Autre domaine où il apporte toujours son coup décisif : le design. Certes, c'est l'un de ses vice-présidents Jonathan Ive qui a imaginé les formes révolutionnaires des iMac, iPod et iPhone. Mais lui-même reconnaît qu'il a besoin de Jobs pour trancher et faire le tri dans ses idées.

Côté marketing, le fondateur d'Apple a conçu lui-même la boîte d'emballage d'iPhone d'un noir satiné. Un détail ? Oui, Steve est un grand maniaque. C'est en cela qu'il est unique en étant intransigeant. Il capte tout, partout et écoute beaucoup. Discret et charismatique, il supervise tout.

(1) Produit ou technologie de Rupture : Une technologie de rupture, également connue comme « rupture technologique », est une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

Méticuleux dans ses créations, Jobs fait preuve de la même rigueur quand il s'agit de négocier pour les vendre. Didier Lombard le patron d'Orange se souvient avoir sué sang et eau pour décrocher en octobre 2007 la distribution exclusive de l'iPhone. J'ai passé des heures à discuter en tête à tête avec Jobs devant le grand tableau blanc de sa salle de réunion. C'était musclé, il ne lâchait rien. En tête à tête ! Eh oui ! Son directeur commercial n'y était pas !!

Pour Jobs chaque responsable a un objectif à atteindre mais c'est lui qui orchestre le travail de sa troupe. A ce titre, il échange des e-mails avec tous ses subordonnés où qu'il soit et quelle que soit l'heure de la journée. Selon Jobs, pour être le premier, il faut avoir l'information au bon moment et la transmettre à la bonne personne.

Steve Jobs gérait plutôt les relations en face à face que par mail et iChat. 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 que les collaborateurs soient obligés de se croiser dans les couloirs pour aller aux boîtes aux lettres, salles de réunion, lieux de détente « si un immeuble n'encourage pas cela, c'est une perte de plein d'innovations et de la magie qui émerge de la sérendipité (2) ». Steve Jobs détestait les réunions formelles, avec présentations, il préférait les réunions plus spontanées en face à face

L'autocontrôle doit être la règle et chacun gère son unité à sa manière pourvu d'atteindre son objectif et de respecter les moyens qui lui sont alloués. Steve Jobs pense que les règles ordinaires de la vie ne peuvent pas s'appliquer à lui-même et ses équipes. Il pousse ses collaborateurs à faire l'impossible car ils ne réalisaient pas que c'était impossible. En cas de contestation, il trouvait les arguments. Tous ses directeurs sont en compétition vis-à-vis de Jobs et leurs résultats les départagent.

Insupportable, génial, indispensable, Jobs a tout de même omis un détail : il n'a pas assuré sa succession. Lassés d'être dans l'ombre du « général tyran » comme on le surnomme, beaucoup de hauts responsables talentueux ont claqué la porte sans que Jobs cherche à les retenir. Pour des raisons de santé, Jobs a dû démissionner de son poste. Tim Cook prend la relève en 2005 en tant que directeur général. Sa mission principale est alors de remettre de l'ordre dans le système de production, de livraison et de vente de la firme. Il a introduit de nouvelles méthodes de travail ce qui lui a valu la sympathie et le respect de l'ensemble des employés. Toutefois, il reste à voir si Tim Cook sera en mesure de remplir le vide laissé par Jobs. Certains diront que le PDG emblématique est irremplaçable...

Questions:

- 1- Identifiez les traits de personnalité de Steve Jobs. (1 pt)
- 2- Selon vous, Steve Jobs est-il un manager ou leader ? Justifiez votre réponse. (1+1pts)
- 3- Quelles sont les principales compétences de Steve Jobs ? Justifiez et argumentez votre réponse. (3pts)
- 4- Quels sont les rôles que Steve Jobs remplit correctement et ceux qu'il remplit moins bien ? Justifiez votre réponse. (3pts)
- 5- Comment expliquez-vous le comportement de hauts responsables qui « ont claqué la porte » ? Selon vous, qu'aurait dû faire Jobs pour les retenir ? (1+1,5pts)
- 6- Estimez-vous que le nouveau PDG a réussi à éviter la résistance de ses employés ? Selon vous, Comment a-t-il fait ? (3,5 pts)

(2) La sérendipité, parfois appelée découverte accidentelle, est le fait de réaliser une découverte scientifique ou une invention technique de façon inattendue et accidentelle.

II-Questions à Choix multiples (5 points)

Notez la ou les réponses justes pour chacune des propositions suivantes :

	Réponse A	Réponse B	Réponse C
1. La culture organisationnelle	Est un ensemble de valeurs, de rites, mythes, symboles, de l'histoire et des expériences passées	Est un système distinctif de significations communes établi entre les membres d'une organisation	Est un ensemble de significations communes et partagées par toutes les entreprises
2. La culture dominante exprime	Les valeurs fondamentales partagées par la majorité des membres d'une même organisation	Les valeurs partagées et communes pour la majorité des entreprises d'un même secteur	Aucune des deux réponses précédentes
3. Les fonctions de la culture organisationnelle sont :	Favoriser l'implication des employés et transcender l'intérêt personnel	Faciliter la manipulation des employés à leur insu afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise	Partager les mêmes mécanismes d'interprétation, de contrôle pour orienter les attitudes et les comportements des employés
4. En période de fusion	La compatibilité entre les cultures organisationnelles est indispensable à la réussite de la fusion	L'échec d'une fusion est le plus souvent attribué à l'incompatibilité des cultures	L'échec ou la réussite dépend de la taille des entreprises qui fusionnent
5. La culture peut devenir un handicap	quand elle sort de ses frontières nationales	Quand ses valeurs ne s'accordent plus avec celles de l'environnement dynamique	Les deux réponses sont justes
6. Le changement organisationnel	Peut être planifié avec un but précis et prédéterminé	Peut avoir comme source un agent de changement : individu ou groupe	Peut provoquer une résistance au changement
7. La résistance au changement	Peut être explicite ou implicite	Peut être immédiate ou différée	Peut avoir des sources individuelles ou des sources organisationnelles
8. Le stress est	Associé à des exigences et des ressources avec une issue aussi importante qu'incertaine	De deux types : un stress de défi et un stress de d'entrave	Lié à un état de mauvaise conscience de la part de l'employé
9. Le stress	Dépend de l'incertitude de l'environnement technologique	Dépend du niveau de revenus des employés	Dépend de la pression exercée par la hiérarchie (facteur organisationnel)
10. Le stress dans l'organisation	Est positif	Est négatif	Peut être positif ou négatif

BON TRAVAIL.

CORRIGE ET BAREME

I- Etude de cas Apple :

1. Identifiez les traits de personnalité de Steve Jobs. (1 pt)

Stratège, Anticipateur, Apte à capter les nouvelles idées, Technologue, Inventeur, La dernière décision lui revient, Maniaque, Intransigeant, Sait écouter, charismatique, supervise tout, méticuleux, rigoureux, chef d'orchestre, bon négociateur, bon communicateur.

2. Selon vous, Steve Jobs est-il un manager ou leader ? Justifiez votre réponse. (1+1pts)

Il est les deux à la fois :

Leader : porteur de vision, chef d'orchestre, charismatique (parag 1) (1 point pour justification)

Manager : décideur, contrôleur, planificateur, organisateur (parag 2 et 4) (1 point pour justification)

3. Quelles sont les principales compétences de Steve Jobs ? Justifiez et argumentez votre réponse. (3pts)

Compétences relationnelles (0,5pt + 0,5pt justification) : Ecoute tt ; motive, booster, meneur

Compétences conceptuelles (0,5pt + 0,5pt justification) : Anticipe tout, créateur

Compétences techniques (0,5pt + 0,5pt justification) : technologue, inventeur, concepteur d'emballage de iphone

4. Quels sont les rôles que Steve Jobs remplit correctement et ceux qu'il remplit moins bien ? Justifiez votre réponse. (3pts)

- + remplit correctement
- Ne remplit pas correctement

• Rôle informationnel (0,5pt + 0,5pt justification) :

+Bon communicateur
+Echange des emails à toute heure

• Rôle Interpersonnel (0,5pt + 0,5pt justification) :

+Ecoute et capte tout
-Ne tient pas compte des avis des salariés et décide tout seul

• Rôle décisionnel (0,5pt + 0,5pt justification) :

+ tranche, décide
- Ne fait pas participer ses collaborateurs

- N'a pas assuré sa succession

5. Comment expliquez-vous le comportement de hauts responsables qui « ont claqué la porte » ? Selon vous, qu'aurait dû faire jobs pour les retenir ? (1+1,5pts)

Raisons (1pt) : manque de motivation, non implication dans la prise de décision, stress,...

Il aurait dû faire (1,5 pt pour deux propositions):

plus les impliquer dans les décisions ;
valoriser leurs idées et travail,
participation dans les décisions,
réduire leur stress en leur proposant des objectifs réalistes mais stimulantes, ..

6. Estimez-vous que le nouveau PDG a réussi à éviter la résistance de ses employés?
Selon vous, Comment a-t-il fait ? (3,5 pts)

Oui (0,5pt avec justif) car il a la sympathie de ses subordonnées en tant que manager

Comment a-t-il fait ?

- Education et communication (1pt)**: aider les employés à comprendre la logique du changement (rencontre, notes de services, présentation...) et éviter les malentendus
- Participation (1pt)** : intégrer les résistants au processus décisionnel
- Soutien et facilitation (1pt)**: proposer des conseils, de l'écoute, des formations

II – QCM (5 points)

0,5 pt par réponse juste

- 1 A et B
- 2 A
- 3 A et C
- 4 A et B
- 5 B
- 6 A B et C
- 7 A B et C
- 8 A et B
- 9 A et C
- 10 C