

COMMISSION SCIENCE ECONOMIQUE ET DE GESTION

- Spécimen d'épreuves et Corrigé Type de Tronc Commun à toutes filières de Gestion

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Examen national de licence 2017
Toutes filières de sciences de Gestion :
Epreuve de Tronc Commun (Sciences de Gestion)
Durée : 03 heures
Coef : 03

Dossier 1 : Maîtrise des connaissances en management

1. Définissez la bureaucratie et précisez ses contributions au management et ses limites.
2. Quels sont les éléments qui pourraient expliquer l'inefficacité d'une entreprise,
 - a. selon l'approche rationnelle de l'école classique ?
 - b. selon l'approche rationnelle de l'école des relations humaines ?
3. Citez les avantages de l'OST et les dysfonctionnements engendrés par ce mode d'organisation du travail.
4. Quelles sont les fonctions de l'entreprise selon le directeur des mines de Decazeville Henri FAYOL ? Quelle est la plus importante selon lui ?
5. Présentez la grille managériale de Blake et Mouton.
6. Citez les mécanismes de coordination selon Mintzberg. Parmi ces mécanismes, lesquels donnent lieu à un contrôle a priori ? à un contrôle a posteriori. Justifiez votre réponse dans chaque cas.
7. Représentez par un schéma bien annoté, l'ensemble des acteurs internes d'une organisation ou la grille d'analyse organisationnelle de Mintzberg

Dossier 2 : Texte : Fusion ALACAT et Too Technologies

L'énormité des enjeux est malheureusement bien illustrée par la trajectoire suivie par l'entreprise Alcata depuis une dizaine d'années : ayant frôlé les 10 000 F CFA en 2000, l'action Alcata n'en valait plus que 200 à la mi-2008. La fusion avec Too Technologies en 2006 n'a pas enrayé la perte de valeur : la valorisation boursière de l'ensemble à la mi-2008 n'est plus que la moitié de celle précédant la fusion.

Il existe bien sûr des raisons de fond, de compétitivité industrielle face à la montée en puissance commerciale et en qualité technologique de grandes entreprises chinoises, comme Huawei ou ZTE, pour expliquer cet échec. Il serait difficile cependant de minimiser le challenge culturel que représentait une fusion d'aussi grande ampleur entre partenaires aussi différents culturellement.

Curieusement, Too avait conservé de ses origines un style de management très hiérarchique, et des pratiques de contrôle multiples et lourdes, contrastant avec la décentralisation des

responsabilités et la souplesse d'alcata. Héritière des célèbres Softs, dépositaire d'un palmarès unique d'avancées technologiques, Too restait par ailleurs imprégnée d'un sentiment de supériorité qui s'accommodait mal de l'évolution des marchés et des relations entre opérateurs et équipementiers.

De fait, les efforts faits par les dirigeants, n'ont permis ni d'instaurer un climat de coopération productive aux niveaux des cadres supérieurs, ni de faire réellement travailler ensemble les équipes au sein même de la nouvelle entreprise.

La démonstration de l'importance des facteurs culturels est d'autant plus frappante dans cet exemple que d'autres équipementiers placés dans les mêmes conditions tiraient mieux leur épingle de ce jeu d'adaptation au marché, et qu'en termes de technologies et de positions industrielles, les deux entreprises présentaient de très intéressantes complémentarités (entre téléphonie fixe et mobile, etc.).

Travail à faire

1. Quelle est la problématique que soulève ce texte ?
2. Quel rôle joue la culture dans une entreprise ?
3. Comment caractérisez – vous le style de management de Too ?
4. Quelles sont les conséquences du style de management de Too sur les salariés ?
5. Comparez le système de décision de ALCATA et celui de Too.
6. « Curieusement, Too avait conservé ...des pratiques de contrôle multiples et lourdes ».
 - a. Quelles sont les étapes de contrôle dans un processus de management ?
 - b. Quelles relations lie le contrôle aux autres fonctions de management ? (les rappeler)

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Examen national de licence 2017
Toutes filières de sciences de Gestion :
Corrigé-type de l'Epreuve de Tronc Commun (Sciences de Gestion)
Durée : 03 heures
Coef : 03

Management des Organisations

Dossier 1 : Maîtrise des connaissances en management

1. Définissez la bureaucratie et précisez ses contributions au management et limites.
 - Mode d'organisation prônée par l'allemand Max Weber basé sur une autorité rationnelle légale (l'autorité est légitimée par l'existence de critères objectifs : diplômes, concours et l'exercice du pouvoir est encadré par l'existence de règles écrites.)

- **Ses contributions**

Elle permet l'élimination de la subjectivité

Elle accorde plus d'importance aux postes qu'aux individus

Elle fonde le recrutement et l'avancement sur les habiletés plutôt que sur les relations que possèdent les gens

- **Ses faiblesses.**

Elle protège l'autorité établie

Elle suscite des règles inflexibles et des chinoïseries administratives

Elle ralentit le processus de décision

Elle se traduit par des structures organisationnelles rigides

Elle peut difficilement être abandonnée une fois en application

Elle engendre un style de gestion autoritaire lorsque le pouvoir est trop concentré

2. Quels sont les éléments qui pourraient expliquer l'inefficacité d'une entreprise,
 - a. **selon l'approche rationnelle de l'école classique ?**

- Soit les règles de production ont été insuffisamment pensées
- Soit elles ne sont pas respectées

- b. **selon l'approche rationnelle de l'école des relations humaines ?**

- La mauvaise qualité s'explique par une insatisfaction vécue par les ouvriers
- C'est la non reconnaissance de leur besoin de reconnaissance et d'estime qui explique la non qualité

3. Citez les avantages de l'OST et les dysfonctionnements engendrés par ce mode d'organisation du travail.

- Les avantages de l'OST

- Amélioration de la productivité
- Réalisation d'économie d'échelle
- Minimisation des coûts

- L'école de la gestion scientifique nous a laissé des connaissances immenses sur la gestion. Elle repose, par essence, sur un esprit investigateur, qui cherche intelligemment toujours plus de connaissances, des faits, des relations.

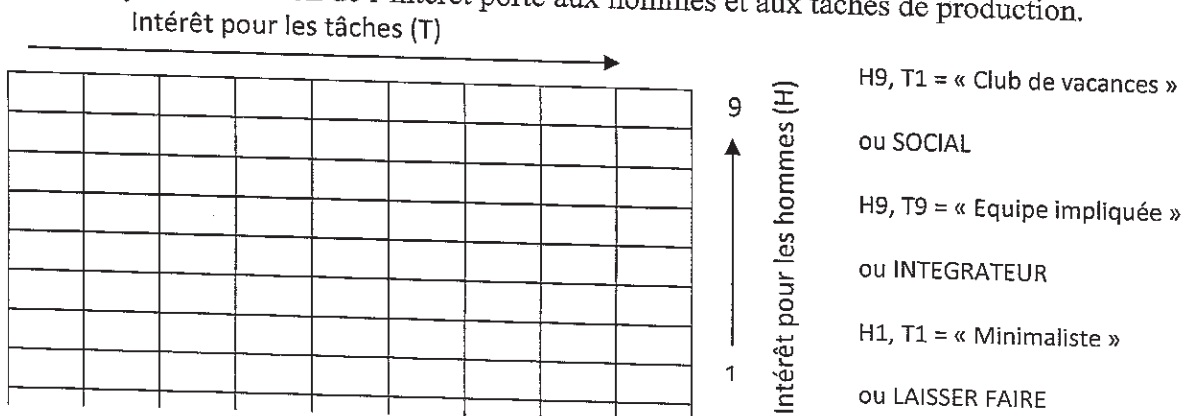
- Historiquement, elle est associée à des considérations économiques telles que les coûts, l'utilisation du temps et l'efficacité, mais la méthode qu'elle emploie est à la base d'autres disciplines, comme la chimie, la physique, la psychologie et la sociologie. Ainsi, la méthode scientifique déborde largement le cadre de l'école de la gestion scientifique. Les partisans de cette théorie croient fermement qu'une meilleure

gestion est possible (the one best way), et ils cherchent à la découvrir en recourant à la méthode scientifique. Mais ils admettent que la gestion la meilleure n'est jamais atteinte en permanence parce que d'incessantes connaissances nouvelles ouvrent la voie à des améliorations constantes. L'organisation scientifique du travail est très largement utilisée, mais elle est loin d'être universelle.

- Les cadences imposées à l'homme par la machine ou par le chronométrage, la monotonie du travail, la négation de l'initiative individuelle, engendrent à terme des dysfonctionnements sociaux (turn over, absentéisme, accidents du travail...) traduisant la démotivation des salariés.
4. **Quelles sont les fonctions de l'entreprise selon le directeur des mines de Decazeville Henri FAYOL ? Quelle est la plus importante selon lui ?**
- Dans son ouvrage, Fayol répertorie les activités générales de toute entreprise, et les classes en six groupes d'opérations:
- techniques (production, fabrication, transformation) ;
 - commerciales (achats, ventes, échanges) ;
 - financières (recherche et gérance de capitaux) ;
 - de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
 - de comptabilité (inventaire, bilan, prix de revient, statistique, etc.) ;
 - administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).
- La fonction la plus importante est selon lui la fonction administrative

5. Présentez la grille managériale de Blake et Mouton.
Robert Rogers **BLAKE** et Jane Srygley **MOUTON** (1964) ont élaboré une *grille managériale (modèle fonctionnel)*.

- ✓ La grille met en évidence et positionne le style de leadership adopté par le manager.
- ✓ Ce style est fonction de l'intérêt porté aux hommes et aux tâches de production.



6. Il y a six à six (06) mécanismes de coordination: l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications, la standardisation des normes.
 - Contrôle a priori : Standardisation des qualifications, standardisation des normes.
 - Contrôle a posteriori : Standardisation des procédés, standardisation des résultats.
7. Sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure et fonctions de support logistique.

Corrigé texte Dossier 2 (Alacata et Too Technologies)

1. Quelle est la problématique que soulève ce texte ?

La culture comme facteur d'échec des fusions

2. Quel rôle joue la culture dans une entreprise ?

La **culture d'entreprise**, parfois appelée **culture organisationnelle**, est aussi l'ensemble des règles d'une organisation, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées. Elles peuvent être inscrites dans une charte.

Positif

- Facteur de socialisation: elle intègre le personnel sans s'imposer.
- Facteur de motivation: elle renforce l'implication du personnel
- Vecteur d'identité et d'image: elle renforce le sentiment d'appartenance).
- Facteur de performance économique: elle motive, fédère et est donc, à l'origine de synergies.

Négatif

- Facteur d'acculturation: elle enseigne une norme de pensée et d'action transformant l'organisation
- Facteur de résistance au changement: elle peut être également facteur de rigidité
- Frein aux capacités d'adaptation
- Facteur de conflits (entre et avec les sous-cultures). Le risque de chocs culturels peut également s'exprimer à travers une mauvaise cohabitation entre « sous-cultures »

3. Comment caractérisez – vous le style de management de Too ?

Style autocratique, autoritaire ou directif

4. Quelles sont les conséquences du style de management de Too sur les salariés ?

- Bon rendement mais mauvaise ambiance, agressivité individuelle, groupe apathique.
- Efficace en temps de crise (réaction rapide), pour des tâches bien définies, mais bride l'initiative.
- Chute de rendement en l'absence du chef.

5. Comparez le système de décision de ALCATA et celui de Too.

Le système de décision de Too est centralisé. Celui de Alcata est décentralisé.

6. « Curieusement, Too avait conservé ...des pratiques de contrôle multiples et lourdes ».

- a. Quelles sont les étapes de contrôle dans un processus de management ?

- Fixation des normes ou objectifs
- Mesure des réalisations
- Comparaison et détermination des écarts

– Mesures correctives

b. Quelles relations lie le contrôle aux autres fonctions de management ? (les rappeler)

Il existe une relation de complémentarité et d'interdépendance entre les fonctions managériales. A part le contrôle, il y a

- La planification
- L'organisation
- La direction ou l'impulsion

SOUS COMMISSION ECONOMIE (Examens spéciaux de Licence)

Epreuve: Pratique

Durée : 3h

Coefficient: 3

I-

Unité de production et de répartition, l'entreprise crée un supplément de richesse, appelé valeur ajoutée, ce, dans un environnement de plus en plus hostile et incertain.

- 1) Définir l'environnement de l'entreprise.
- 2) Quelles en sont les principales composantes.
- 3) Quelles sont les modalités de partage de la valeur ajoutée

II-

Considérons une fonction de demande du bien 1 exprimée sous la forme

$Z_1 = R / 2 P_1$. Avec R, le revenu du consommateur et P_1 , le prix du bien 1

- 1) Dédurre l'équation de la courbe de la demande lorsque $R=20$.
- 2) La courbe de la demande du bien 1 a-t-elle une inclinaison négative ou positive ?
- 3) Comment se comporterait (sens de variation) la quantité demandée du bien 1,
 - a) Lorsque le revenu du consommateur augmente
 - b) Lorsque le prix du bien 1 augmente
- 4) La double loi microéconomique de la demande des préférences convexes stipule que :
 - a) La demande est normalement une fonction décroissante du prix
 - b) La demande est normalement une fonction croissante du revenu

Répondez par VRAI ou FAUX

- c) Le bien 1 dans ce cas est-il un bien normal ?
- 5) Supposons que la fonction de demande du bien 1 change et il devient un bien libre. Quelle serait la valeur du prix (P_{1n}) de ce bien pour des quantités demandées suivantes égales à $Z_{1n}=20 ; 50 ; 100$.

Avec Z_{1n} =quantités nouvelles demandées du bien 1 et P_{1n} = prix nouveau du bien

1

III-

On considère une économie ouverte où les prix sont supposés fixes.

Les dépenses publiques et l'investissement des entreprises sont exogènes : $G_0 = 235 ; I_0=93$

Les impôts et les dépenses de transfert sont proportionnels au revenu :

$$T = tY + T_0 ; t = \frac{1}{10} ; T_0=110$$

$$F = -fY + F_0 ; f = \frac{1}{40} ; F_0=50$$

Fonction de consommation $C = cY^d + C_0$; $c = \frac{4}{5}$; $C_0 = 110$; $Y^d = Y - T + F$

Les exportations sont exogènes : $X_0 = 200$

Les importations sont une fonction croissante du PIB : $M = mY + M_0$; $m = \frac{1}{10}$; $M_0 = 200$

La population active est $PA = 20000$

L'emploi est une fonction croissante du PIB : $E = 18Y$

1) Montrer que l'expression du multiplicateur keynésien est : $k = \frac{1}{1-c+ct+cf+m}$

2) Montrer que le revenu d'équilibre est ($Y_A = 1000$)

3) Pour un revenu de 1000, le déficit budgétaire est de 5% du PIB et le taux de chômage de 10% de la population active. Il est inutile de refaire les calculs.

On se propose d'étudier les effets de la réduction des déficits publics ex-ante (avant l'ajustement de la croissance économique) et ex-post (après ajustement de la croissance économique).

L'Etat souhaite ramener son déficit budgétaire à 1% du PIB. Les dépenses publiques sont réduites de 4% du PIB : $\Delta G_0 = -40$; $\Delta T_0 = 0$

a) Calculer le nouvel équilibre économique (Y_B). Montrer que le solde budgétaire ex-post ($SB = T - G - F$) est de -2,5% du PIB et le taux de chômage est de 19% de la population active.

b) Comparer la variation du solde budgétaire ex-ante et ex-post.

c) Quels sont les risques sociaux (Chômage) d'une telle politique ?

4 Compte tenu des tensions sociales générées par les plans de rigueur budgétaire le gouvernement essaie de simuler, à l'aide des modèles de prévisions dont il dispose, les effets sur le solde budgétaire et le taux de chômage, d'une politique de relance des dépenses publiques financée par impôts.

A partir du point A de la question 2 ($Y_A = 1000$) l'Etat simule la politique suivante :

$$\Delta G_0 = \Delta T_0 = 100 ;$$

a- Calculer le nouvel équilibre économique (Y_C). Montrer que le solde budgétaire ex-post est de -4.17 % du PIB et le taux de chômage de 5.5 % de la population active.

b- Comparer la variation du solde budgétaire ex-ante et ex-post.

c- Comparer les effets respectifs des deux politiques (rigueur ou relance) sur les soldes budgétaires et les taux de chômage.