

# MG11 – Introduction au management

## Examen final

Département humanités

Automne 2016

Durée de l'examen : 02h00

Salle : P239

Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.

**Fiche A4 recto-verso autorisée.**

**Nom :**

**Prénom :**

### Partie 1 : QCM (10 points, 0,5 point par question)

Cochez la case correspondant à la bonne réponse. **Une seule réponse exacte par question.** *Merci de votre contribution pour l'élaboration de ce QCM !*

#### Question 1 :

Quel besoin ne figure pas dans la pyramide d'Abraham Maslow ?

- Le besoin d'estime
- Le besoin de s'accomplir
- Le besoin de sécurité
- Le besoin psychologique

#### Question 2 :

Il est possible de caractériser le travail des managers selon trois approches. Lesquelles ?

- Les activités, les rôles et les compétences attendues
- L'organisation, l'information et la technique
- La décision, les activités et le contrôle
- L'usage des ressources, le marketing et la finance

#### Question 3 :

Selon l'école des relations humaines, quel verbe ne correspond pas au profil idéal du manager ?

- Conseiller
- Contraindre
- Collaborer
- Valoriser

Question 4 :

Que signifie le modèle IMC de Simon ?

- Intégration, Management, Choix
- Intelligence, Modélisation, Choix
- Indice de Masse Corporelle
- Intelligence, Management, Choix

Question 5 :

Donnez une caractéristique d'une organisation mécaniste :

- Des tâches flexibles
- De nombreuses règles
- Une communication informelle et latérale
- Une collaboration importante

Question 6 :

A quoi Mintzberg associe-t-il la culture d'entreprise ?

- Le squelette de l'entreprise
- Les pieds de l'entreprise
- L'âme de l'entreprise
- La chaire de l'entreprise

Question 7 :

Quelles sont les caractéristiques du changement ?

- Le rythme, la profondeur, l'étendu
- La stratégie, la profondeur, l'étendu
- L'étendu, le rythme, la stratégie,
- Le rythme, la profondeur, la stratégie

Question 8 :

Quel rôle joue un manager lors d'un changement ?

- Un dirigeant
- Un chef d'équipe
- Un entrepreneur
- Un catalyseur

Question 9 :

L'entreprise libérée :

- Augmente la hiérarchie entre ses employés
- Exerce un contrôle important sur ses employés
- Privilégie la décision de groupe
- N'est pas une structure adaptée à un environnement caractérisé par une forte incertitude.

Question 10 :

Selon R. Likert, la participation des salariés aux décisions sous une direction « autoritaire paternaliste » se fait par :

- La recherche d'un consensus
- Des suggestions
- Aucune participation
- Une participation active

Question 11 :

Selon Simon, le décideur est le plus souvent contraint d'opter pour une solution :

- Optimale et non satisfaisante
- Satisfaisante et non optimale
- Non satisfaisante et non optimale
- Satisfaisante et optimale

Question 12 :

De qui dépend le choix de la structure ?

- De la direction générale.
- Des employés.
- Des actionnaires.
- De la législation.

Question 13

Qu'est-ce qu'un organigramme ?

- Un graphique représentant l'organisation des lieux de travail dans une entreprise.
- La liste des dirigeants de l'entreprise.
- Une représentation graphique de la structure adoptée par une entreprise définissant la répartition des responsabilités et la nature des liaisons.
- Une représentation graphique de la répartition des tâches sur une chaîne de production.

Question 14 :

Lequel n'est pas un facteur de contingence ?

- La technologie
- Les caractéristiques propres de l'entreprise (taille)
- La météo
- Les niveaux d'incertitude et de stabilité de l'environnement

Question 15 :

La culture d'entreprise :

- Peut s'inscrire dans une charte ou un projet d'entreprise
- Se compose uniquement de symboles, rites et coutumes
- N'influence pas les actions de l'entreprise
- Est la même pour toutes les entreprises d'un secteur donné

Question 16 :

La vallée du changement se définit dans l'ordre suivant :

- Le choc, la remobilisation, l'engagement, la remise en question
- L'engagement, le choc, la remobilisation, la remise en question
- Le choc, la remise en question, la remobilisation, l'engagement
- La remise en question, le choc, l'engagement, la remobilisation

Question 17 :

L'analyse systémique prend en compte :

- L'entreprise et son environnement
- Les relations entre les employés
- Le système social
- Le management universel

Question 18 :

Quel est le cycle liant la rémunération, la satisfaction et l'efficacité selon F. TAYLOR ?

- La rémunération → La satisfaction → l'efficacité
- L'efficacité → La satisfaction → la rémunération
- L'efficacité → la rémunération → La satisfaction
- La satisfaction → l'efficacité → La rémunération

Question 19 :

Quelles sont les quatre grandes activités d'un manager ?

- Direction – Contrôle – Décision – Observation
- Direction – Organisation – Décision – Observation
- Direction – Contrôle – Organisation – Planification
- Organisation – Observation – Décision – Planification

Question 20 :

La plupart des décisions se font de manière :

- Collaborative
- Routinière
- Indirecte
- Réfléchie

## Partie 2 : Etude de cas Muller-Schuster (2,5 points par question)

A partir de l'annexe 1 et de vos connaissances de cours, répondez aux questions suivantes :

- 1- Montrez que l'entreprise Muller-Schuster est passée d'une logique entrepreneuriale lors de sa création, à une logique managériale en 2010
- 2- Expliquez dans quelle mesure les facteurs de contingence ont provoqué cette évolution.
- 3- Proposez des indicateurs qui permettraient de mesurer la performance de l'entreprise.
- 4- Pour s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle, l'entreprise Muller-Schuster décide de restructurer son système de production et d'investir dans de nouvelles machines. Elle s'oriente ainsi vers la fabrication de commandes spécifiques. Pour mettre en place ces changements, elle devra revoir complètement son organigramme en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, notamment en supprimant des postes de chefs d'équipe. Les ouvriers devront également être plus polyvalents.

Indiquez quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour limiter les résistances au changement.

### Annexe 1 : LE CAS TOLERIES MULLER-SCHUSTER

En 1933, Jean Paul Muller est forgeron en Alsace. Sa fille épouse Richard Schuster en 1952. Celui-ci s'implique fortement dans l'entreprise et en devient le dirigeant en 1954. Mais le métier de forgeron disparaît progressivement et dès 1955, M. Schuster décide d'orienter l'entreprise sur l'activité de tôlerie. Il réalise alors des investissements importants et acquiert des machines destinées à travailler la tôle. Dans les années soixante, la demande de logements s'envole et la multiplication des chantiers dans le secteur des BTP crée des besoins importants d'acier. Les tôleries Muller-Schuster doivent satisfaire une demande en forte croissance. Pour y faire face, le dirigeant absorbe deux entreprises concurrentes. Cet événement marque le début d'une longue phase de développement.

L'entreprise, dirigée aujourd'hui par le fils de M. Schuster, est devenue une Société Anonyme. Elle conçoit, fabrique et vend de la tôlerie de précision aux particuliers et aux professionnels. La gamme des produits proposés est large : des pièces pour standards téléphoniques aux filtres pour centrales nucléaires, en passant par des radiateurs et autres coffrets électriques. Plus de 60% du chiffre d'affaires est réalisé avec l'étranger. Au plan commercial, l'entreprise est structurée en trois zones : la France, l'Allemagne qui représente 27% du chiffre d'affaires et les autres pays de la zone euro. Pour tenter de gagner des clients à l'export en particulier en dehors de la zone euro, l'entreprise a engagé une action visant à obtenir l'attestation de certification dans le domaine de la qualité et dans celui du développement durable. Il est prévu de réduire de 20% l'émission de CO2 sur 5 ans. Ces actions qui n'ont pas encore abouti ont cependant eu le mérite de mettre en exergue des problèmes dans le domaine de production.

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à un contexte difficile. Pour faire face à une demande de plus en plus individualisée, l'entreprise est contrainte de réduire la production en grandes séries pour se tourner vers la fabrication de petites séries. Elle peine à satisfaire des clients imposant des délais de plus en plus courts. Ainsi en 2009, cinq clients importants ont mis fin à leurs relations commerciales avec les tôleries Muller-Schuster.

En outre, des changements organisationnels s'avèrent nécessaires. Dans l'usine, c'est un engorgement permanent, des machines obsolètes encombrant les ateliers, la chaîne de production est passablement vétuste.

Enfin, le dirigeant s'inquiète de la baisse de la productivité qui semble inéluctable depuis les années 80. Un franc investi en 1988 était à l'origine d'une production évaluée à 6,70 francs de l'époque. En 1998, ce rapport s'élevait même à 8,3. Or en 2009 un euro investi est seulement à l'origine de 5,90 euros de production.

Le directeur de la production est favorable à une délocalisation de l'entreprise dans un pays de l'Est de l'Europe. Cette solution permettrait selon lui d'améliorer la rentabilité grâce à une baisse spectaculaire des coûts salariaux. Tony Schuster, préférerait pour des raisons éthiques maintenir les emplois en France.

Les Tôleries Muller-Schuster ont toujours eu la réputation de mener une politique sociale avancée. Le salaire moyen y est plus élevé que chez ses concurrents et les 200 salariés que compte l'entreprise sont associés aux résultats. Ils ont perçu 80 000 euros en 2008 et 125 000 euros en 2009 au titre de l'intéressement aux bénéficiaires. L'entreprise a installé dans ses locaux une crèche destinée à accueillir les enfants en bas âge de ses salariés.

Cette politique favorable aux salariés semble porter ses fruits car le climat social est très satisfaisant. Le taux d'absentéisme est faible en permanence et le taux de rotation des salariés en moyenne de 4 points inférieur au taux des autres sociétés appartenant au même secteur d'activité.

L'année 2010 marque un tournant dans la gouvernance de l'entreprise. Tony Schuster, désarmé face à la complexité croissante de la structure et redoutant de devoir prendre des décisions difficiles, préfère confier la direction de l'entreprise à un ingénieur de haut niveau expérimenté en gestion recruté par l'intermédiaire d'un cabinet de consultants. M. Schuster conserve cependant la propriété du capital de l'entreprise.

Fin 2010, le nouveau dirigeant communique les objectifs à l'ensemble des salariés pour l'année 2011. Ils sont ambitieux : augmentation du chiffre d'affaires de 5%, augmentation de la productivité de 3% et progression du résultat d'exploitation de 5%. En outre, il commande un audit à une entreprise spécialisée.

Celui-ci relève qu'il faut un mois en moyenne pour produire une pièce et que celle-ci doit parcourir plus de 8 000 mètres sur la chaîne de production. C'est sans doute la raison pour laquelle les retards de livraison sont de plus en plus fréquents. Le taux de satisfaction des clients atteint tout juste 70%. L'évolution des coûts (salariaux, matières premières, énergie, transports) est préoccupante.

Le niveau de qualification des salariés est insuffisant pour faire face efficacement à l'évolution de la demande qui requiert davantage de polyvalence de la main d'œuvre. Heureusement, la trésorerie est relativement saine. Au cours des dernières années, l'entreprise a réalisé très peu d'investissements et distribué de faibles dividendes. Cela a permis de constituer des réserves abondantes et de conserver un endettement minimal.

Le secteur offre cependant des perspectives favorables. La demande de métaux, portée par les pays émergents, reste très élevée. Ce marché n'a jamais été prospecté par l'entreprise. Dans les prochaines années, les secteurs de la construction et de l'automobile, en Chine notamment, devraient être à l'origine d'une progression de la demande mondiale de 10%.

Le nouveau dirigeant sait que l'entreprise se trouve à la croisée des chemins et que les décisions qu'il devra prendre dans un avenir proche engageront la pérennité des Tôleries Muller-Schuster.