

EPREUVE DE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

SESSION 2007

PARTENARIAT, STRATEGIE ET MOTIVATION DES HOMMES

Corrigé et barème indicatifs
Notation sur 80 points

1. Caractérisez (type, statut juridique, champ d'action) les organisations VISUAL et ASYST. Indiquez les finalités et objectifs de ces organisations (12 points)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier les principales caractéristiques de deux organisations et à identifier leurs finalités et leurs objectifs.

- VISUAL est une **organisation privée à but non lucratif** ; c'est une **association loi 1901**. Son champ d'action est **national (3pts, un pour chaque item)**

On attend les trois réponses, peu importe dans quel ordre. On ne pénalise pas si l'élève ne met pas sa réponse en face de la bonne caractéristique. On accepte que le champ d'action corresponde au domaine d'intervention. On accepte un champ d'action qui soit national, international ou européen.

- ASYST est une **organisation à but lucratif** (ou **entreprise** ou **entreprise privée**). Son statut juridique est celui d'une **société anonyme**. Son champ d'action est **national et international. (3pts, un pour chaque item)**

Si le domaine d'activité se substitue au champ d'action, on accepte.

	VISUAL (3pts)	ASYST (3 pts)
FINALITES ET OBJECTIFS <i>3 items sont attendus par organisation, y compris d'autres réponses cohérentes. Ne pas exiger le tri entre finalités et objectifs.</i>	Rendre des services d'intérêt général auprès de ses adhérents, utilisateurs ou bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux déficients visuels d'être plus autonomes dans leur vie sociale et professionnelle - Sensibiliser tous les acteurs : pouvoirs publics et entreprises à leurs besoins spécifiques - Promouvoir les droits des personnes handicapées visuellement et notamment le droit de s'informer sans surcoût. - Proposer des solutions concrètes aux difficultés matérielles de la vie quotidienne - Rendre accessibles tous les sites Web avec le service « confort de lecture ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérenniser l'entreprise par une activité rentable de conseil en systèmes d'information. - Accompagner les clients dans l'utilisation des nouvelles technologies - Produire des services marchands dans le but de réaliser un profit - Croissance du CA - Devenir leader sur le marché - Se spécialiser dans la création de systèmes d'information nouvelle génération - Rester à la pointe de la technologie grâce à une politique intensive de veille technologique et de R&D.

2. Identifiez les parties prenantes de chacune de ces deux organisations (8 pts).

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances pour exploiter la notion de partie prenante.

	VISUAL(4 pts)	ASYST (4pts)
PARTIES PRENANTES <i>1 pt par partenaire cohérent y compris hors corrigé mais limité à 4 pts par organisation.</i>	<ul style="list-style-type: none">- les adhérents de l'association- collectivités publiques (ministère, collectivités locales, ...)- entreprises partenaires- utilisateurs (malvoyants, non-voyants et internautes)- bénévoles- salariés- les acteurs de la vie sociale et économique	<ul style="list-style-type: none">- administrations- clients- salariés- actionnaires- partenaires (dont VISUAL)- fournisseurs- Etat,collectivités et établissements publics- Syndicats- Ecoles d'ingénieurs- Les concurrents

Si les parties prenantes des deux organisations ne sont pas distinctes, ne pas dépasser 4pts sur 8.

3. Précisez en quoi le développement conjoint du service « Confort de lecture » présente un intérêt stratégique pour chacune des deux organisations VISUAL et ASYST. (12 pts)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à exploiter une documentation et à conduire une réflexion destinée à mettre en évidence les enjeux liés au service « Confort de lecture ».

Le service « Confort de lecture » a été développé conjointement par VISUAL et ASYST. Il permet à tous les internautes déficients visuels de pouvoir naviguer sur le Web. Il présente un intérêt stratégique :

- pour VISUAL, (4pts pour une réponse parmi les suivantes)

- Car il répond à l'une de ses missions fondamentales : que tous les handicapés visuels bénéficient de la possibilité d'accéder à l'information disponible sur Internet afin d'améliorer leur autonomie tant au plan social qu'au plan professionnel
- Car il lui permet d'augmenter sa notoriété
- Car il améliore son image
- Car il en fait un interlocuteur incontournable et crédible auprès des pouvoirs publics

- pour ASYST, l'enjeu est double (8 pts, 4 par idée)

- d'une part, **elle gagne de nouveaux clients** par l'intermédiaire de VISUAL qui joue un rôle de prescripteur d'ASYST auprès des organisations qui souhaitent rendre leur site Web accessible aux non-voyants
- d'autre part, elle bénéficie d'un « **effet d'image** » en s'associant avec VISUAL, la plus grande association dédiée au handicap visuel et reconnue comme telle en France et en Europe ; son image est associée à des valeurs altruistes de solidarité et de générosité, ce qui ne peut lui être que profitable.

4. Identifiez le type de stratégie d'ASYST et indiquez l'avantage concurrentiel sur lequel elle s'appuie (12 pts)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à exploiter une documentation et à l'utiliser en mobilisant ses connaissances sur des notions du programme.

ASYST est **spécialisée** sur un métier (le conseil en systèmes d'information) **(6pts)**

Exclure les 5 autres stratégies du programme (diversification, domination par les coûts et différenciation, externalisation et intégration). Le candidat est susceptible d'évoquer d'autres axes stratégiques comme par exemple l'internationalisation puisque ASYST détient des agences au Maroc et en Suisse ou le partenariat. 2 pts pour internationalisation et 2pts pour partenariat.

L'avantage concurrentiel réside essentiellement dans sa **capacité d'expertise technologique (4 pts)**, fruit d'une **veille technologique (1 pt)** active et d'une action intensive en matière de **R&D ou innovation (1pt)**.

ASYST bénéficie auprès de sa clientèle de l'image d'une entreprise qui maîtrise totalement les technologies les plus avancées.

D'autres réponses sont acceptables : démarche qualité, respect des engagements, stratégie de partenariat, dans la limite de 2 pts

5. Après avoir défini les notions de diagnostic interne et diagnostic externe, procédez au diagnostic d'ASYST (20 pts)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances sur une notion du programme, le diagnostic, et à l'appliquer dans un contexte donné.

Le diagnostic interne consiste principalement à faire l'analyse des **forces** et des **faiblesses** de l'organisation. **(2 pts)**, à rédiger sous forme de phrase.

Le diagnostic externe repose sur **l'analyse de l'environnement** dans lequel l'organisation évolue afin d'y repérer d'éventuelles **opportunités** et **menaces**.

(2 pts), à rédiger sous forme de phrase.

5.1 Le diagnostic interne (8 pts.)

Il faut structurer en faisant apparaître des forces et faiblesses. L'absence de tri entre forces et faiblesses donnera au maximum 6 pts sur 8.

a) Les forces

4 pts, 2 forces permettront d'obtenir les points, on peut accepter d'autres éléments pertinents.

- parfaite maîtrise du métier de conseil en systèmes d'information avec ses quatre pôles d'expertise.

- ses ressources :

* technologiques : maîtrise d'une technologie informatique très évolutive, stratégie de R&D importante, veille technologique

* commerciale : diversité de la clientèle qui appartient à tous les secteurs d'activité, réseau de 13 agences qui assurent une proximité géographique avec la clientèle

* humaines : au niveau de qualification du personnel

- une image positive associée à la lutte contre les handicaps visuels.

b) Les faiblesses

4 pts, 2 faiblesses permettront d'obtenir les points, on peut accepter d'autres éléments pertinents.

La principale faiblesse réside dans la gestion des ressources humaines :

- les salariés semblent se plaindre de la faiblesse des augmentations de salaire alors qu'ils doivent donner le meilleur d'eux-mêmes, sans pour autant obtenir des avantages en retour

- les disparités de traitement des salariés entre les agences sont importantes, notamment sur le plan de la délégation de responsabilités et des progressions de carrière

- taux de rotation élevé

- Cet ensemble peut créer un mauvais climat social, générer une démotivation du personnel Ce qui risque d'être très préjudiciable à l'entreprise

5. 2 Le diagnostic externe. (8 pts)

Il faut structurer en faisant apparaître les opportunités et les menaces. L'absence de tri entre opportunités et menaces donnera au maximum 6 pts sur 8.

ASYST est particulièrement vigilante à l'évolution de son environnement comme en témoigne sa « politique intense de veille et de R&D ».

a) Les opportunités de cet environnement reposent essentiellement sur :

4 pts, 2 items attendus pour avoir les 4 pts.

- l'obligation légale de mise en conformité des sites publics (cf annexe 5) ; il s'agit d'un marché potentiel important pour ASYST qui se trouve aujourd'hui en situation de monopole sur le marché de la conception de sites Web accessibles
- développement de l'Internet dans le monde
- marché du conseil en plein essor
- par ailleurs la population française vieillit, ce qui accroît potentiellement la demande en la matière.

b) Les menaces de cet environnement résident dans les fluctuations fortes du secteur des nouvelles technologies :

4 pts, 2 items attendus pour avoir les 4 pts.

- ASYST peut perdre très vite son avantage concurrentiel s'il ne se montre pas très vigilant par rapport à la concurrence actuelle
- de nouveaux concurrents peuvent apparaître et affaiblir sa compétitivité
- dans la mesure où il existe une pénurie d'informaticiens de haut niveau, les ingénieurs risquent d'être de plus en plus sollicités par les entreprises concurrentes. Sans actions concrètes pour améliorer la politique de ressources humaines ASYST risque d'éprouver des difficultés de recrutement et de fidélisation de ses cadres.

6. Indiquez les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour accroître la motivation des ingénieurs d'ASYST (16 pts)

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances sur une notion du programme, les facteurs de motivation, et à mener une réflexion destinée à repérer les facteurs les plus pertinents dans le contexte donné.

Les salariés d'ASYST sont essentiellement des cadres de haut niveau qui travaillent en équipe, sur des projets développés pour les clients. C'est un métier qui suppose une forte autonomie, une capacité à réagir rapidement aux demandes des clients pour mieux les satisfaire.

4 propositions sont attendues, elles vaudront 4 pts chacune, à condition d'être rédigées. Une simple énumération des moyens (liste de mots) donnera maximum 8 pts. On acceptera toute autre proposition cohérente.

- la **rémunération** peut s'articuler en plusieurs volets :

* une partie fixe destinée à rassurer

* une partie variable destinée à motiver les collaborateurs : une prime par équipe ou par projet serait particulièrement pertinente, compte tenu de l'aspect collectif des missions confiées aux ingénieurs.

- la **formation** constitue aussi un outil de motivation privilégié pour les salariés qui évoluent dans un environnement technologique novateur, car elle accroît leurs compétences individuelles ; en outre, elle permet de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

- pour accroître la **fidélisation** de leurs salariés et les inciter à ne pas partir chez les concurrents, un plan de carrière pourrait être envisagé, leur offrant ainsi des perspectives de promotion interne

- **harmonisation** du fonctionnement des structures

- **réorganisation du travail** avec délégation des responsabilités.