

EXAMEN DE MANAGEMENT
Session de contrôle

2^e HEC
Juillet 2011- Durée: 02h00

I- Questions de cours (6 points)

- 1- a- Définissez la chaîne de valeur.
b- Indiquez son intérêt pour le manager. Réponse sous forme de tirets
- 2- a- Définissez le CRM
b- quels sont les buts de cet outil pour la manager.
- 3- a- Définissez la compétitivité des nations.
b- Y a-t- il un lien entre compétitivité des nations et compétitivité de l'entreprise ?

II- Mini cas : Veille continue chez Atmel France (14 points)

STP
Bouquiba
Bouquiba

Atmel Grenoble (la filiale française d'Atmel de Californie) est une entreprise spécialisée dans l'imagerie : conversion numérique, capteurs d'images, transmission analogique. Ces technologies trouvent leurs applications dans des secteurs et des produits variés tels que les caméras, les appareils photo numériques, les téléphones portables, les capteurs médicaux ou encore le secteur automobile. Des domaines d'activité hautement concurrentiels, où l'innovation est décisive.

Pour répondre à ces enjeux, la filiale française dispose d'une cellule info-veille, au sein du service *business development*, dépendant directement de la direction générale. Cette cellule est née en 1998. "La veille nous permet, par une remontée d'informations pertinentes, de prendre des décisions de développement, ou non, de produits, et de nous positionner", explique Philippe Rommevaux, responsable du service *business development*. Cette activité s'articule autour de trois points : veilles concurrentielle, technologique et commerciale."

Pour mener cette activité, Atmel Grenoble a fait le choix de développer cette activité majoritairement en interne mais externalise certains services. "C'est une façon de s'assurer de la rentabilité du dispositif et de la qualité des informations remontées." Pas question, donc, de

s'installer dans une veille statique, l'idée étant de mettre en concurrence les différentes sources possibles et leur coût

En interne, le service info-veille se compose de trois collaborateurs : un documentaliste, une personne qui s'occupe de développer les services de veille, et une autre en charge des relations extérieures. Côté externe, Atmel fait appel à des prestataires, notamment pour avoir accès à des bases de données comme Questel (pour les brevets). Des abonnements à des bases de données externes comme Dialog, permettent la recherche de publications. En parallèle, l'Arist et Atmel travaillent, main dans la main, sur la mise en place d'une base de données interne, pour capitaliser des informations concernant les brevets.

La diffusion de l'information utile pour les salariés, produite par la veille, s'effectue, elle, de plusieurs manières. "Tout d'abord une synthèse est fournie sous forme de bulletins de veille internes et mensuels. Par ailleurs, des informations sont disponibles sur intranet (réseau interne de l'entreprise). Des profils d'utilisateurs ont été créés pour permettre aux salariés de recevoir des alertes ou des news hebdomadaires. Nous tenons compte ici des différents profils métiers des collaborateurs et de leur pôles d'intérêt."

Questions :

1- Chez Atmel France la veille stratégique semble être plus une obligation qu'un choix. Présentez les arguments qui appuient cette affirmation en identifiant les facteurs qui ont poussé Atmel à adopter cet outil (réponse sous forme de tirets) 3pts.

2- Définissez les trois types de veilles utilisées par Atmel France en présentant la pertinence (intérêt) de chacune par rapport à l'activité de l'entreprise. (réponse sous forme de tirets) 4,5 pts.

3- Après avoir rappelé le principe de l'externalisation, présentez tous les avantages que procure une telle décision pour Atmel. (réponse sous forme de tirets) 4pts.

4- La société Atmel a développé toute une procédure pour diffuser l'information relative à la veille aux salariés. Quelles sont les implications de ce choix :
a/ sur le plan des ressources humaines
b/ sur le plan de la performance de l'entreprise ?
(réponse sous forme de tirets) 2,5 pts

CORRECTION EXAMEN MANAGEMENT

- SESSION DE CONTROLE- JUILL 2011.
- 2è HEC.

I- Questions de cours :

1- a- Définissez la chaîne de valeur. (1,5 pt)

« L'avantage concurrentiel » (Porter 1986) La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels.

Michael Porter distingue les activités génératrices de valeur en activités **principales** et en activités de **soutien**. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle (production) à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après-vente.

Schéma classique de la chaîne de valeur (optionnel pour l'étudiant)



b- Indiquez son intérêt pour le manager. Réponse sous forme de tirets (1,5 pt)

- Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents
- Connaître le niveau de coût au stade de production et vente...
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents,
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit)
- Permet l'analyse et le renforcement de chaque maillon et des liaisons entre les maillons.

L'étudiant doit proposer 3 intérêts, chacun sur 0,5 pt

2- a- Définissez le CRM (1,5 pt)

Le Customer Relationship Management (CRM) ou la gestion de la relation client. La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise.

b- quels sont les buts de cet outil pour la manager: (1,5 pt)

Le CRM est stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis:

augmenter les bénéfices
accroître la satisfaction du client / *fidéliser le client*

3- a- Définissez la compétitivité des nations. (1,5 pt)

Au niveau macroéconomique, la **compétitivité d'une économie nationale** est la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, afin de permettre une progression du niveau de vie des résidents du pays concerné. [Les parts de marché d'une économie nationale peuvent également être mesurées (exportations nationales rapportées à un total mondial ou limité à un groupe de pays comparables) et elles constituent un bon indicateur de compétitivité]

Ou

«La compétitivité d'une nation se réfère à la capacité d'un pays à créer, produire, distribuer et/ou produire des services dans le commerce international tout en ayant des gains de revenus et de ressources croissants»

b- Y a-t-il un lien entre compétitivité des nations et compétitivité de l'entreprise ? (1,5pt)

oui bien sûr :

- la compétitivité de l'économie d'un pays peut inciter (si elle est forte) les entreprises étrangères à placer des centres de production ou de recherche dans ce pays.
- La compétitivité de la nation peut renforcer (ou fragiliser) les entreprises nationales, leur faisant gagner (ou perdre) des parts de marché par rapport aux concurrents étrangers.
- Influence les coûts de production : coût du capital (c'est à dire taux d'intérêt et rendement attendu par le marché boursier) et coût du travail (salaires des main-d'œuvre qualifiées et non qualifiées)
- Influence la disponibilité de main-d'œuvre formée répondant aux besoins des entreprises (liée au système éducatif)
- d'une capacité d'innovation technique et commerciale.
- du taux de change par rapport à des producteurs extérieurs (lorsque la monnaie domestique est sous-évaluée, la compétitivité est améliorée)

L'étudiant doit proposer 3 intérêts, chacun sur 0,5 pt

II- Mini Cas

1) Chez Atmel France la veille stratégique semble être plus une obligation qu'un choix. Présentez les arguments qui appuient cette affirmation en relevant les facteurs qui ont poussé Atmel à adopter cet outil. (3pts)

Réponse (*à partir plan rivet*)

- Secteur d'activité marqué par la haute technologie et où l'innovation est un facteur de réussite : la veille permet de collecter des info sur les nouvelles tendances, de connaître les brevets, de trouver des idées de produits, etc.

- Environnement très concurrentiel : l'information collectée grâce à la veille permet d'avoir des stratégies proactives d'être réactif.
- Choix du positionnement : la veille permet de collecter des informations sur le marché et la concurrence et de choisir un positionnement original qui constitue un facteur de réussite dans un environnement concurrentiel.

Un point par tiret

- 2) Définissez les trois types de veilles utilisées par Atmel France en présentant la pertinence de chacune par rapport à l'activité de l'entreprise. (4,5 pts)

Réponse:

Définitions : (1,5 pt)

La veille concurrentielle (0,5 pt):

- Elle cherche à réduire le niveau d'incertitude commerciale par :
- la recherche des nouveaux produits et des marchés émergents dans des secteurs économiques précis.
 - l'analyse de la stratégie de la concurrence : les clients, les fournisseurs, les avantages compétitifs,...

119, Av. Habib Bourguiba
Cité de l'Industrie

- # La veille technologique (0,5pt) consiste en :
- une étude des acquis scientifiques et techniques, des performances des produits et des services
 - une recherche générale sur les tendances
 - une définition de l'innovation (recherches appliquées, brevets)

La veille commerciale (0,5pt) consiste en :

- la veille sur les prix, les publicités, les gammes de produits des concurrents,...

- connaître les besoins des consommateurs,
- l'efficacité des 4P de l'entreprise par rapport aux concurrents
- ...

Pertinence : 1 point par tiret pour la pertinence

- veille technologique : identification des brevets, développement d'idées de produits, abandonner la production de certains prototypes, etc.
- Veille concurrentielle : secteur très concurrentiel et qui attire les entrants potentiels, collecte des informations sur les stratégies des concurrents, leur avantage concurrentiel, leur positionnement, etc.
- Veille commerciale : connaître les tendances du marché en terme de produit d'imagerie high-tech pour devancer les concurrents, connaître les attentes des clients en terme de performance produit, prix, SAV, etc.

- 3) Après avoir rappelé le principe de l'externalisation, présentez les avantages que procure une telle décision pour Atmel. (4pts)

Réponses:

Définition de l'externalisation : (1pt)

L'externalisation désigne la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur pour faire faire tout ou une partie d'une ou de plusieurs fonctions

Avantages : (1 pt par avantage)

- En terme de coûts : certains services externes sont plus rentables qu'en interne ; il coûte parfois moins à l'entreprise d'acheter des informations que de les collecter et traiter en interne.
- En terme de qualité de service : les services externes permettent d'accéder à des informations pointues comme les bases de données Questel ou Dialog
- En terme d'expertise : Atmel bénéficie de l'expertise du sous-traitant Arist afin de développer une base de donnée interne

4) Pourquoi la société Atmel a développé toute une procédure pour diffuser l'information relative à la veille aux salariés ? quelles sont les implications de ce choix d'abord sur le plan des ressources humaines puis sur la performance de l'entreprise ? (2,5 pts)

Réponses :

113, Av. Thomas Moreau

a/ Pour les RH : (0,5 pt par tiret)

$$0,5 \times 2 = 1$$

- Diffuser l'information au personnel permet de les impliquer, de rendre plus efficace leur participation dans la prise de décision
- Former une forte culture d'entreprise basée sur la participation de tous les salariés et l'innovation

b/ Pour l'entreprise (0,5 pt par tiret)

$$0,5 \times 2 = 1,0$$

- efficacité dans la prise de décisions (management participatif),
- entreprise plus réactive et donc plus compétitive,
- service au client plus satisfaisant.

Bon courage pour la correction/

SM: