

## **Examen – Etude de cas**

**Prenez le temps de bien lire les consignes.**

### **Consigne générale**

Le sujet d'examen proposé doit être traité en équipe. Vous avez 1h30 heures pour lire de manière approfondie le cas et répondre aux questions qui décrivent des situations. Vous devez vous organiser afin de traiter le plus de questions en parallèle.

Le document à rendre est unique pour le groupe et doit être structuré. Veillez à la rédaction précise et complète des réponses aux questions et à la cohérence des parties. Toute hypothèse ou choix doit être argumenté. Relisez vos textes pour éliminer les fautes d'orthographe.

Outre les réponses aux questions, vous consacrerez un paragraphe à l'organisation mise en place au sein de votre groupe pour répondre à ce sujet d'examen (cf. Question n°6).

### **Format du devoir à rendre**

Document word ou open office ou pdf. Vous pouvez intégrer des images ou des tableurs. Chaque réponse est numérotée en fonction de la question référencée. Vous devez indiquer le numéro de votre groupe et numéroter les pages. Structurez la présentation des réponses de manière claire et aérée.

En fin de copie, indiquez le nom des étudiants qui ont traité chaque question.

**Rejoignez votre groupe et bon travail !**

## Examen – Etude de cas

Prénom	Nom	Groupe
Awa	BAH	1
Elyas	CHAIMI	1
Eddy	GOMET	1
Remy	SCHERIER	1
Nourdine	YOUSOUF	1
Clément	BILLIEN	2
Melvin	COURANT	2
Elodie	JOLO	2
Raphael	SELWA	2
Lucas	BOGANIN	3
Hervé	COUSIN	3
Ahmed Karim	NJIAWOUE GBETNKOM	3
Robin	SOBASTO	3
Mustapha	BOUDOUCH	4
Jason	DA CUNHA	4
Téo	LUGAT	4
Mai Thi	TRAN DIEP	4
Walid	BOULBOUL	5
Benoît	DE CARLI	5
Bastien	PIEDALLU	5
Chiekhoul	TRAORE	5
Viet Anh	BUI	6
Vu Quang Anh	DOAN	6
Melvin	REDUREAU	6
Nicolas	VALENTI	6
Nicolas	CAPELLA	7
Ali	FATOORIFAR	7
Alicia	SACI	7
Alexandre	VAUTHIER	7
Alexandre	VAUTHIER	7

## Examen – Etude de cas

### Le contexte

La société INOUI est une société qui développe et commercialise des logiciels. Sa cible commerciale est composée de moyennes sociétés et de grandes sociétés. Elle a d'ailleurs acquis une bonne réputation dans son domaine de compétences.

INOUI comporte une direction des ressources humaines, un service de la communication, une direction administrative et financière, une direction recherche et développement, une direction informatique, une direction commerciale et une direction administrative.

La direction informatique comprend 3 services. Un service étude, recherche et développement, un service exploitation et un service sécurité informatique.

Le service études, recherche et développement est en charge d'étudier, analyser et interpréter correctement le besoin, de rechercher la ou les solutions pour répondre à ce besoin en y intégrant les aspects économiques, humains et environnementaux, mais aussi la qualité, le temps et toute autre contrainte éventuelle et de développer les produits logiciels, c'est-à-dire d'identifier tous les moyens humains, technologiques, et logistiques à mettre en œuvre pour la bonne réalisation des produits logiciels.

Le responsable de ce service M. RESP a sous sa responsabilité 4 collaborateurs proches dont 3 responsables de département, la responsable des études Mme STUDY, le responsable de la recherche M. CHURCH, le responsable des développements M. DEVOL et son assistante Mme ASSIST.

M. RESP est une personne qui est surchargée de travail. Il a une tendance à reporter une partie de son travail sur ses responsables de département. Cependant, il veille à ce que le travail soit correctement fait au cours de réunions d'équipe régulières. C'est quelqu'un qui n'aime pas tellement prendre des décisions et fait en sorte que les décisions soient prises collectivement ou bien par ses interlocuteurs.

### L'équipe du service étude, recherche et développement

- La responsable du département des études, Mme STUDY

#### Ses responsabilités :

La responsable des études définit les études marketing à mener pour développer une gamme de produits qui répondra aux besoins des clients/consommateurs, fidèles ou nouveaux.

#### Ses activités :

Grace aux études qualitatives et quantitatives menée par son département, déterminer les moyens à mettre en œuvre pour développer la stratégie commerciale et marketing.

Evaluer le budget nécessaire au département des études et choisir la méthodologie à suivre pour réaliser des études de qualité : cible, terrain, sondage en ligne...

Conseiller la direction marketing et parfois même la direction générale.

Elle gère et anime une équipe de 4 chargés d'études. La responsable des études supervise leur production et veille au bon déroulement des études lancées ainsi qu'au respect des délais. Elle peut recruter de nouveaux collaborateurs au sein de son équipe.

## Examen – Etude de cas

Profil : Elle a tenu un poste d'adjointe au directeur informatique dans une entreprise précédente, pendant 3 ans. Elle est arrivée dans l'entreprise depuis 2 ans où elle a occupé plusieurs postes afin d'avoir une vision globale de l'entreprise. Cependant, le domaine des études est nouveau pour elle. Elle veut montrer qu'elle est engagée et motivée malgré sa crainte de ne pas y arriver. Elle informe beaucoup son équipe tout en donnant un cadre strict car elle a besoin de contrôler du fait de son manque de confiance en elle.

- Le responsable de la recherche, M. CHURCH

Ses responsabilités :

Le responsable de la recherche assure le pilotage des phases de recherche et de conception des évolutions et du développement de nouveaux produits, procédés, process en tenant compte des aspects techniques et réglementaires.

Ses activités :

Piloter les phases de recherches.

Définit la solution pour les développements futurs.

Valider que les phases de développement sont conformes à ce qui avait été défini lors des phases de recherche.

Gérer le budget de recherche et reporting.

Exercer une activité de veille sur les nouveautés du marché.

Assurer la responsabilité de la déclaration des brevets.

Arbitrer entre la reformulation ou l'adaptation de produits existants et la recherche de produits réellement innovants qui demandent un délai beaucoup plus important avant la mise sur le marché.

Il manage une équipe de 7 personnes.

Profil : Il assume cette responsabilité depuis près de 10 ans. Il est proche de la retraite. Il connaît bien l'entreprise et ses rouages. Il a subi une réorganisation et est un peu blasé. Il a vu passer de nombreux managers au-dessus de lui. Il effectue son travail correctement mais juste ce qu'il faut. Son poste est majeur. Il laisse faire beaucoup d'activités à son équipe car il pense que c'est aux autres de travailler. Cependant il a mis en place dans son équipe un mentorat entre les membres de l'équipe pour favoriser l'entraide. C'est quelqu'un d'un peu sec dans son expression. Il veut aller à l'essentiel et a une tendance à imposer ses décisions.

- Le responsable des développements, M. DEVOL

Ses responsabilités :

Le responsable des développements assure le pilotage des phases de développement et de tests des projets d'évolution et de développement de nouveaux produits, procédés, process en tenant compte des aspects techniques et réglementaires.

Il a la responsabilité de la relation contractuelle pour tous les fournisseurs du service études, recherche et développement

Il est responsable d'une équipe de 10 personnes.

## Examen – Etude de cas

### Ses activités :

Piloter les développements et les tests à la suite de la validation de la conception de la solution par l'équipe de recherche.

S'assurer que chaque fournisseur du système d'information applique les mesures décidées par l'entreprise en termes contractuels.

Exercer une activité de veille et doit s'assurer de faire monter ses collaborateurs en compétences.

Avec deux de ses collaborateurs, il informe les fournisseurs existants et les nouveaux fournisseurs des règles à suivre pour qu'ils soient conformes à la politique de l'entreprise. Ils s'assure que les fournisseurs suivent les règles en mettant en œuvre la contractualisation des obligations des fournisseurs (contrats-types, questionnaires de qualité, développement durable, sécurité, confidentialité).

Profil : Il occupe ce poste depuis 3 ans. Expérimenté, il est proactif et aime le contact. Il est très actif dans son rôle et les fournisseurs sont satisfaits de les avoir, lui et ses collaborateurs, comme interlocuteurs. Il sait faire respecter les règles et faire suivre les directives avec diplomatie et rigueur. C'est quelqu'un de très relationnel.

- L'assistante du manager, Mme ASSIST

### Ses responsabilités

Être la première interlocutrice du service en étant disponible et réactive aux sollicitations du service et extérieures. Assurer la gestion du quotidien administratif du service. Assister le manager dans les tâches qui lui seront confiées.

### Ses activités :

Répond aux différentes demandes des autres services de l'entreprise. Elle gère l'agenda du manager. Elle planifie les réunions périodiques pour l'équipe. Elle gère l'aspect administratif des collaborateurs et du manager (lien avec le service RH : recrutement, planning des congés, gestion des temps passés et validation, notes de frais, comptes-rendus de réunions sur ce type de sujet, présence aux réunions d'avancement de l'équipe).

Profil : cette professionnelle vient d'arrivée dans le service et c'est son premier poste. Elle sort quasiment de l'école. Elle veut bien faire et est prête à faire des efforts. Le mercredi elle est absente car elle a pris un temps partiel pour des raisons personnelles.

### Sujet à traiter

Dans les situations suivantes, plusieurs questions vous sont posées auxquelles répondre. Toutes les réponses doivent être précises, argumentées et vous devez prendre des hypothèses et les formuler par écrit. Vous devez vous appuyer sur le cours de management d'équipe, la description de l'entreprise et des responsables et vos capacités de réflexion, de résolution de problèmes, de prise de décision, de communication, de collaboration, votre créativité, votre rigueur et vos aptitudes relationnelles.

## Examen – Etude de cas

Dans les situations **1, 2, 3 et 4** ci-dessous, vous rédigez **les hypothèses prises** pour les solutions que vous proposez.

**Vous traitez une situation au choix entre la question 1 et la question 2.**

### **1. Situation n°1**

Un des objectifs du service de M. RESP, responsable du service études, recherche et développement, est de répondre aux sollicitations des responsables internes de l'entreprise. C'est Mme Assist qui est chargée de ce travail. Elle ne parvient pas à faire face aux demandes des autres services et à accomplir le travail qu'il lui a demandé.

Indiquez quel est le style de management naturel de M. RESP. Pour traiter cette situation, quel style de management va-t-il adopter et que va-t-il faire pour résoudre la situation ? (5 points)

### **Réponses :**

Dans cette situation, le style de management naturel de M. RESP est un management délégatif, car il "n'aime pas prendre des décisions, et préfère faire en sorte que la décision soit prise collectivement ou par ses interlocuteurs".

Pour traiter cette situation, il va devoir adopter un style de management directif puisque Mme Assist "ne parvient pas à faire face aux demandes des autres services et à accomplir le travail qu'il lui a demandé". Elle manque d'expérience et donc de savoir faire, car elle vient de ressortir des études. Cependant, elle a l'envie et elle est prête à fournir l'effort pour réussir, comme le marque son profil.

Hypothèse : En adoptant un style de management directif, M. RESP sera en mesure de fournir des orientations claires et des instructions à Mme ASSIST, ce qui facilitera sa compréhension des tâches et des attentes.

Hypothèse : Un suivi régulier et des retours d'information de la part de M. RESP aideront Mme Assist à identifier ses points forts et faibles, lui permettant ainsi d'apporter les améliorations nécessaires et d'ajuster son travail.

## Examen – Etude de cas

**Vous traitez une situation au choix entre la question 3 et la question 4.**

### **2. Situation n°3**

La responsable des études, Mme STUDY, vient d'être nommée responsable d'un groupe de travail composé de personnes venant de différents services car elle est reconnue communicante et a eu une vision globale de l'entreprise. La tâche de ce groupe est de proposer à la direction du département des mesures pour simplifier les procédures administratives et les circuits d'information. Cela dépasse son périmètre d'activités. Mme STUDY ne possède pas d'autorité hiérarchique directe sur les participants.

Dès les premières réunions, l'ordre du jour ne peut être respecté. Certains des participants monopolisent la parole, d'autres s'égarent dans des conversations sans rapport avec l'objet du travail ou bien profitent de la réunion pour traiter des affaires personnelles. L'absentéisme s'accroît. En aparté, un de vos amis vous fait remarquer que « certains pourraient avoir intérêt à ce que le travail de ce groupe n'aboutisse pas ... ». Aujourd'hui on aborde la troisième réunion.

Indiquez le style de management naturel de Mme STUDY ? Que conseillez-vous à Mme STUDY d'adopter comme style de management et que va-t-elle faire pour résoudre la situation ? (5 points)

#### **Réponses:**

Mme Study a un style de management naturel informatif, elle n'a pas confiance en elle, mais informe beaucoup son équipe, elle met un cadre strict et reste celle qui prend les décisions.

Pour résoudre la situation, Mme Study doit mobiliser ses collaborateurs et créer une dynamique de groupe assez intéressante pour que l'absentéisme diminue, elle va donc utiliser un style de management participatif.

Hypothèse : En adoptant un style de management, Mme STUDY va favoriser l'engagement et la participation active des membres du groupe de travail. Cela peut contribuer à réduire l'absentéisme et encourager les participants à se concentrer sur les objectifs du groupe.

Hypothèse : En créant une dynamique de groupe positive, Mme STUDY peut encourager une communication ouverte et constructive entre les participants. Cela peut privilégier les échanges d'idées pertinentes et réduire les conversations sans rapport avec l'objet du travail.

Hypothèse : En établissant des règles claires et des normes de comportement lors des réunions, Mme STUDY peut améliorer la productivité et éviter les déviations hors sujet. Cela peut permettre aux membres du groupe de travailler plus efficacement et de se concentrer sur les mesures pour simplifier les procédures administratives et les circuits d'information.

Hypothèse : En adoptant un style de management directif dans certaines situations, Mme STUDY peut prendre des décisions fermes et guider le groupe lorsque cela est nécessaire pour maintenir le cap et atteindre les objectifs fixés. Mais Mme STUDY n'a aucune autorité hiérarchique sur son groupe de travail, ce qui empêcherait le bon fonctionnement d'un style de management directif.

## Examen – Etude de cas

En ce qui concerne la situation de la question 5, vous répondrez à la question posée en argumentant de façon précise.

### 3. Situation n°5

Au sein de son service, le responsable M. RESP doit faire face à un conflit entre M. CHURCH et M. DEVOL pour la réalisation de tâches liées à la phase de recherche. En effet, M. CHURCH doit faire appel à de la prestation de services. À la suite de plusieurs rencontres, il a sélectionné un prestataire qui lui convient parfaitement. Ce futur partenaire a les compétences spécifiques indispensables par rapport aux tâches qu'il veut lui confier. Il a rencontré l'ingénieur qui interviendrait et le feeling a passé tout de suite. Il demande donc à M. DEVOL de rentrer en contact avec ce prestataire pour régler les aspects réglementaires et contractuels.

Horreur ! M. DEVOL a un temps travaillé avec ce fournisseur et il ne souhaite pas le référencer car il a eu les pires ennuis avec lui. Il

M. CHURCH ne veut pas en démordre, il veut travailler avec ce prestataire. La situation est bloquée et bien sûr le travail à mener ne peut avancer.

Que doit faire M. RESP, le responsable du service étude, recherche et développement pour résoudre ce conflit ? (5 points)

#### Réponse :

On est en présence d'un conflit interne entre les deux responsables, M. CHURCH et M. DEVOL?. Pour résoudre ce conflit, une réunion doit être mise en place où M. RESP, M. CHURCH ainsi que M. DEVOL pourront échanger en détail sur le contexte de la tâche. Il s'agira d'évaluer le fournisseur, peser les pour et les contres. Après avoir exposé les points de vue des différentes parties, de leurs sentiments à l'égard du prestataire et des besoins de la tâche.

Hypothèse : M. RESP va donc mener la réunion en mode participatif, parce que tous les collaborateurs sont compétents et savent tout faire, or un des collaborateurs n'a pas envie de travailler dans la tâche à cause du fournisseur. L'objectif avant tout sera de prendre en considération les opinions et les points de vue des deux collaborateurs. C'est après qu'ils ont exposé toute la situation avec M.CHURCH et M.DEVOL, qu'ils chercheront à trouver un compromis pour que la tâche de M.CHURCH soit effectuée dans les temps.

Le groupe va prendre en compte les idées, voir ce qui est acceptable ou non, communiquer tous ensemble avant de prendre une décision commune.



## Examen – Etude de cas

### 4. Conclusion

Rédigez un paragraphe précis sur la façon dont vous vous êtes organisés dans le groupe pour mener cette étude de cas à son terme (stratégie de réponse, mode de coordination, répartition des tâches (tableau de qui répond à quelle question et manière d'affecter les tâches), vérification de la cohérence, gestion des échanges, prise de décision, gestion du temps, priorisation, gestion de la qualité de la production, choix des outils, ...) (5 points).

#### Réponse :

Dans notre groupe, nous avons opté pour une approche participative afin de mener cette étude de cas à son terme. Nous avons examiné ensemble les différentes situations présentées et avons partagé nos points de vue. Puis, nous avons réfléchi ensemble aux différentes solutions et hypothèses de la situation choisie dans le but de recueillir les points de vue de tout le groupe.

En ce qui concerne la répartition des tâches, nous avons décidé de réfléchir et de répondre aux questions ensemble, étant donné que le nombre de questions nous permettait de travailler de manière collective. Nous avons choisi de travailler sur la plateforme de Google Docs, ce qui nous a permis de travailler sur un seul document.

Dans l'ensemble, notre approche participative a permis à chaque membre du groupe de contribuer activement, d'exprimer ses idées et de participer aux décisions. Notre approche nous a permis de parvenir à des réponses communes.

Pour la vérification de la cohérence des réponses, là encore, nous avons décidé de travailler ensemble à vérifier nos réponses afin qu'elles soient cohérentes.

Pour le choix de l'outil, nous sommes tous habitués à utiliser Google doc pour des projets ou des travaux en groupe, c'est donc naturellement que nous avons décidé d'utiliser cet outil collaboratif.

**Tableau de répartition des tâches**

Vu Quang Anh DOAN	Tâches communes
Valenti Nicolas	Tâches communes
Melvin Redureau	Tâches communes
Viet Anh BUI	Tâches communes