



Concours d'Entrée Master II Recherche

Année Universitaire 2022-2023

Spécialité : Management

Durée: 90 min.

* يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

1. En lien avec les émotions, expliquez la théorie des événements affectifs. (4 points)
2. L'entretien annuel d'évaluation : « Souci, routine, procédure... L'entretien annuel d'évaluation n'est pas toujours bien accueilli dans les entreprises. Conséquence, le manque de préparation règne bien souvent lors de ces rencontres tant du côté du manager que de celui de l'évalué. Or, pour ce dernier, l'exercice est capital : il permet de défendre ses réussites, expliquer ses déceptions et annoncer ses ambitions. Le tout, dans un dialogue (normalement) constructif avec son responsable hiérarchique... ». Quels conseils donneriez-vous à chacun des acteurs suivants (dirigeants, responsables de la gestion des ressources humaines, managers et évalués) pour améliorer l'efficacité de l'entretien annuel d'évaluation ? Proposez deux conseils pour chaque acteur (6 points : 0,75 point chacun).

3. Etude de cas : 3M (10 points)

Fondée en 1902, l'entreprise 3M visait à produire des abrasifs (produits polissant par frottement) qui entraient dans la fabrication des premiers papiers, puis elle se lança dans des projets de développement de nouveaux produits qui ont eu des applications immédiates dans les secteurs de la métallurgie, de la construction mécanique et de l'ameublement.

En 1925, le ruban adhésif « Scotch » fut l'invention la plus célèbre suivie du ruban adhésif transparent. Le papier cellophane transforme les méthodes d'emballage alors que les surfaces réfléchissantes des panneaux de signalisation révolutionnent la sécurité routière. Cette maîtrise technique, ajoutée à celle des rubans adhésifs trouvera aussi des applications dans le domaine médical avec les premiers rubans stériles et les masques chirurgicaux jetables.

Avec le développement de la radio, de la télévision et de l'informatique, l'entreprise se lance dans la fabrication des bandes magnétiques vidéo, des disquettes magnétiques et optiques. En 1980, le Post-it, produit très populaire est introduit à l'initiative d'un technicien de laboratoire. Depuis, afin de réitérer ce succès commercial, l'entreprise valorise les initiatives de ses chercheurs en leur permettant de consacrer 15% de leur temps à des projets personnels. 3M a développé un modèle de croissance entrepreneurial centré sur l'homme. Ainsi, chez 3M, le système de planification formelle et de budgétisation n'a été mis en place que dans les années 80 et a toujours joué un rôle secondaire dans la prise de décision par le management.

Les directeurs avaient la conviction que la priorité était d'encourager les entrepreneurs qui travaillaient sur des activités nouvelles. « Le rôle principal de la haute direction est de créer un environnement interne dans lequel les gens comprennent et apprécient notre mode de fonctionnement... Notre travail est un travail de création et de destruction - soutenant l'initiative individuelle tout en brisant la bureaucratie et le cynisme. Tout dépend du développement d'une relation de confiance personnelle entre ceux qui sont au sommet et ceux qui sont au niveau

inférieur ». La singularité se situe ici au plan du choix d'un mode de management qui a assuré à 3M des possibilités de développement énormes sur la base d'un système d'encouragement plutôt que de contrôle. Ce choix était différent des croyances et pratiques de l'époque.

L'innovation est au cœur de la stratégie de 3M qui investit chaque année plus d'un milliard de dollars en Recherche et Développement, deux fois plus que la plupart des entreprises industrielles.

Le développement de 3M s'articule autour de deux axes, les produits industriels et de consommation, et les sciences de la vie. Les produits et services associés à ces spécialités sont classés en sept catégories (cf. annexe 1).

Si ce développement est soutenu par l'innovation, un autre levier de croissance est constitué par les cessions et acquisitions (soit, 9 acquisitions en 2006 et cession de l'activité pharmaceutique de la spécialité santé). Brad Sauer, le responsable de 3M Santé, explique qu'au sein de la spécialité Santé « nous pensons que notre portefeuille de marques pharmaceutiques est un actif de valeur mais qu'il existe plus de synergies technologiques et commerciales avec un autre groupe que 3M ».

3M dispose de plus de 44 plates-formes technologiques, qui utilisées individuellement ou de manière combinée, conduisent au développement d'applications variées, qui répondent aux attentes des clients (cf. annexe 2).

3M est reconnue mondialement pour sa démarche et sa capacité d'innovation permanente. Son modèle d'innovation associe innovation, performance économique et développement durable. Il s'appuie à la fois sur une forte capacité de recherche fondamentale, une connaissance très fine des besoins des clients et une forte implication des ressources humaines. L'évolution de l'entreprise 3M démontre que des stratégies permanentes d'innovation permettent de générer des cycles de croissance avec des marges de profit élevées pour les nouveaux produits.

Annexe 1 : Produits et services

Le groupe 3M est divisé en sept spécialités qui tendent toutes vers le même but : innover pour développer des produits plus efficaces et plus pratiques à la pointe de la technologie.

Signalisation, communication graphique et optique	Images publicitaires, promotionnelles, institutionnelles ; films d'amélioration de l'affichage (Vikuiti) ; solutions graphiques ; solutions tactiles ; etc.
Sécurité et protection	Protection des bâtiments ; protection des informations et du matériel ; protection et sécurité individuelle ; etc.
Grand public et bureaux	Accessoires ergonomiques pour le poste de travail ; produits Post-it ; Rubans adhésifs Scotch ; etc.
Electronique, électricité et communications	Solution d'interconnexion ; solutions pour le transport des composants ; télécommunication ; etc.
Transport	Aéronautique ; construction automobiles ; etc.
Industrie	Produits abrasifs ; produits pour l'hygiène et la sécurité ; nettoyage et entretien ; microbiologie ; etc.
Santé	Dentaire ; produits de premiers soins (Nexcare) ; soins cutanés et traitement des plaies ; etc.

Annexe 2 : Technologie

Technologie des films	Des films qui satisfont et excèdent même les besoins toujours croissants du marché.
Les solutions optiques	Grâce à leurs propriétés et optiques, les films optiques 3M «Vikuiti» offrent des possibilités infinies de gestion de la lumière.
Piles à combustible	Imaginez qu'un jour vous puissiez alimenter en énergie votre maison ou votre voiture avec une source d'énergie.

Questions :

1. La stratégie d'entreprise « corporate » consiste à composer et à gérer un portefeuille d'activités en développant certaines d'entre elles ou en s'y retirant. Que pouvez-vous dire de la stratégie Corporate de 3M ? Répondez à cette question en :
 - a. Identifiant les domaines d'activité stratégique de 3M (1,5 point).
 - b. Précisant les activités à démarrer (1 point) et à abandonner (1 point)
 - c. Précisant la démarche suivie : croissance interne ou externe ? (1,5 point)
2. La stratégie par domaine d'activité (« Business ») consiste essentiellement à définir l'avantage concurrentiel que l'on souhaite développer pour chaque activité. De manière basique, le choix porte sur trois possibilités : être moins cher, être plus innovant, faire sur-mesure. Quels sont les choix effectués par 3M en matière de stratégie « Business » ? (0,5 point). Justifiez votre réponse (1 point)
3. Comment décrivez-vous le management au sein de 3M du point de vue des fonctions de management et du rôle de la direction générale ? (3,5 points)



Entrance Exam Master II Research

Academic Year 2022-2023

Major: Management

Duration: 90 min.

*** يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الإجابة من خلالها.**

1. Related to emotions, discuss the affective events theory. (4 marks)
2. The annual appraisal interview: “Concern, routine, procedure... The annual appraisal interview is not always welcomed in companies. As a result, lack of preparation is very often shown in these meetings, both on the side of the manager and the person being evaluated. However, for the latter, the exercise is crucial: it allows him to defend his successes, explain his disappointments and announce his ambitions. All this in a (normally) constructive dialogue with his line manager...” What advices would you give to each of the following actors (executives, human resources managers, managers and appraised people) to improve the effectiveness of the interview annual assessment? Give two advices for each actor (6 points: 0.75 points each).

3. Case study : 3M (10 marks)

Founded in 1902, the 3M company aimed to produce abrasives (rubbing polishing products) which were used in the manufacture of the first papers, and then it embarked on projects to develop new products which had immediate use in the metallurgical, mechanical engineering and furniture sectors.

In 1925, “Scotch”, the adhesive tape, was the most famous invention followed by transparent tape. Cellophane paper transform packaging methods while reflective surfaces for traffic signs revolutionize road safety. This technical knowhow, added to that of adhesive tapes, will also be used in the medical field with the first sterile tapes and disposable surgical masks.

With the development of radio, television and computers, the company launched into the manufacture of magnetic video tapes, magnetic and optical diskettes. In 1980, the Post-it, a very popular product, was introduced at the initiative of a laboratory technician. Since then, in order to reiterate this commercial success, the company has promoted the initiatives of its researchers by allowing them to devote 15% of their time to personal projects. 3M has developed a human-centered entrepreneurial growth model. Thus, at 3M, the formal planning and budgeting system was only implemented in the 1980s and has always played a secondary role in management decision-making.

The directors were convinced that the priority was to encourage entrepreneurs who were working on new activities. “Senior management primary role is to create an internal environment in which people understand and value our way of operating... Our job is one of creation and destruction – supporting individual initiative while breaking down bureaucracy and cynicism. It all depends on developing a personal trust relationship between those at the top and those at lower level”. The singularity here lies in the choice of a management mode which offered 3M enormous

development possibilities based on a system of encouragement rather than control. This choice was different from the beliefs and practices of that time.

Innovation is at the heart of 3M's strategy, which invests more than a billion dollars in Research and Development each year, twice as much as most industrial companies.

The development of 3M revolves around two axes, industrial and consumer products, and life sciences. The products and services associated with these specialties are classified into seven categories (see appendix 1).

If this expansion is supported by innovation, another way for growth is disposal and acquisitions (i.e., 9 acquisitions in 2006 and disposal of the pharmaceuticals activity in the health specialty). Brad Sauer, head of 3M Health specialty, explains that within the Health specialty "we believe that our portfolio of pharmaceutical brands is a valuable asset but there are more technological and commercial synergies with another group than 3M".

3M has more than 44 technology platforms, which used individually or in combination, lead to the development of various uses that meet customer expectations.

3M is recognized worldwide for its approach and its capacity for permanent innovation. Its innovation model combines innovation, economic performance and sustainable development. It is based on both a strong capacity for fundamental research, a very detailed knowledge of customer needs and a strong involvement of human resources. The evolution of the 3M business demonstrates that continuous innovation strategies can generate growth cycles with high profit margins for new products.

Appendix 1 : Products and services

The 3M group is divided into seven specialties that all tend towards the same goal: to innovate in order to develop more efficient and more practical products at the cutting edge of technology.

Signaling, graphic and optical communication	Advertising, promotional, institutional images; display enhancement films (Vikuiti); graphic solutions; tactile solutions; etc.
Security and protection	Buildings protection ; information and material protection ; personal protection and safety; etc.
Public and offices	Ergonomic accessories for the workstation; Post-it products; Scotch tapes; etc.
Electronics, electricity and communications	Interconnect solution; solutions for transporting components; telecommunications; etc.
Transportation	Aeronautics; automobile manufacturing; etc.
Industry	abrasive products; health and safety products; cleaning and maintenance ; microbiology; etc.
Health	Dental; first aid products (Nexcare); skin care and wound treatment; etc.

Appendix 2 : Technology

Film technology	Films that meet and even exceed ever-increasing market needs.
Optical solutions	Due to their properties and optics, 3M “Vikuiti” optical films offer endless possibilities for light management.
fuel cells	Imagine that one day you could power your home or car with a power source.

Questions :

1. The “corporate” business strategy consists of composing and managing a portfolio of activities by developing some of them or retiring from them. What can you say about 3M's corporate strategy? Answer this question by:
 - a. Identifying 3M's Strategic Business Unit (1.5 marks).
 - b. Specifying the activities to create (1 mark) and to abandon (1 mark)
 - c. Specifying the followed approach: internal or external growth ? (1.5 marks)
2. The strategy by Business Unit essentially consists in defining the competitive advantage that one wishes to develop for each activity. Basically, the choice concerns three possibilities: to be less expensive, to be more innovative, to make tailor-made. What are the choices made by 3M in terms of “Business” strategy? (0.5 mark) Justify your answer (1 mark).
3. How do you describe the management within 3M in terms of management functions and the role of senior management ? (3.5 marks)



مباراة الدخول الى الماستر ٢ بحثي
العام الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٢٣

المدة: ٩٠ دقيقة

الاختصاص: ادارة

* يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

١. فيما يتعلق بالعواطف ، اشرح نظرية الأحداث العاطفية (٤ علامات)

٢. مقابلة التقييم السنوية: "القلق ، الروتين ، الإجراءات ... لا تلقى مقابلة التقييم السنوية استقبالا ايجابيا في الشركات. نتيجة لذلك ، غالبا ما تقتصر هذه المقابلات الى التحضير سواء لجهة المدير أو لجهة الموظف لذي يتم تقييمه . ومع ذلك ، بالنسبة لهذا الأخير ، فإن هذا التقييم هو بالغ الأهمية : فهو يسمح له بالدفاع عن نجاحاته وشرح خيبات أمله والإعلان عن طموحاته. كل هذا ، في حوار بناء (عادة) مع مديره المباشر...". ما هي النصائح التي تقدمها لكل من الاطراف التالية (القيادة العليا، مدراء الموارد البشرية، المدراء والموظفين الخاضعين للتقييم) لتحسين فعالية مقابلة التقييم السنوية ؟ قدم نصيحتين لكل طرف (٦ نقاط: ٠.٧٥ نقطة لكل واحدة).

٣. دراسة حالة : 3M (١٠ علامات)

تأسست شركة 3M في عام ١٩٠٢ ، بهدف إنتاج مواد للبلخ حيث كانت تستخدم في تصنيع أولى الأوراق ، ثم شرعت الشركة في مشاريع لتطوير منتجات جديدة كان لها استخدام فوري في قطاعات المعادن والهندسة الميكانيكية والأثاث.

في عام ١٩٢٥ ، كان الشريط اللاصق " سكوتش " هو الاختراع الأكثر شهرة يليه الشريط الشفاف. عمل ورق السيلوفان على تحويل طرق التغليف ، في حين أن الأسطح العاكسة لإشارات المرور أحدثت ثورة في السلامة على الطرق. هذا التمكن التقني ، بالإضافة إلى الأشرطة اللاصقة ، سيجد أيضا تطبيقات في المجال الطبي مع أول أشرطة معقمة وأقنعة جراحية تستخدم لمرة واحدة.

مع تطور الراديو والتلفزيون وأجهزة الكمبيوتر ، بدأت الشركة في تصنيع أشرطة الفيديو المغناطيسية والأقراص المغناطيسية والبصرية. في عام ١٩٨٠ ، تم تقديم منتج شائع جدا Post-it ، بمبادرة من موظف في. منذ ذلك الحين ، ومن أجل تكرار هذا النجاح التجاري ، شجعت الشركة باحثيها للمبادرة بإجراء أبحاث من خلال السماح لهم بتخصيص ١٥ ٪ من وقتهم للمشاريع الشخصية. وقد طورت شركة 3M نمودجا لنمو ريادة الأعمال محوره الإنسان. وهكذا ، في 3M ، تم تنفيذ النظام الرسمي للتخطيط والميزانية فقط في عام ١٩٨٠ حيث لعب دائما دورا ثانويا في صنع القرار الإداري.

كان المديرون مقتنعين بأن الأولوية هي تشجيع رواد الأعمال الذين يعملون في أنشطة جديدة. "يتمثل الدور الرئيسي للإدارة العليا في خلق بيئة داخلية يفهم فيها الناس ويقدرن طريقتنا في العمل... وظيفتنا هي انشاء وتدمير - دعم المبادرة الفردية مع تحطيم البيروقراطية والسخرية. كل هذا يتوقف على تطوير علاقة ثقة شخصية بين أولئك الذين هم في القمة وأولئك الذين هم في المستوى الأدنى". يكمن التميز هنا في اختيار طريقة إدارة توفر امكانيات تطوير هائلة ل 3M تعتمد على نظام التشجيع بدلا من الرقابة . كان هذا الاختيار مختلفا عن المعتقدات والممارسات في ذلك الحين .

الابتكار هو في صميم استراتيجية 3M، التي تستثمر أكثر من مليار دولار في البحث والتطوير كل عام ، أي ضعف ما تستثمره معظم الشركات الصناعية.

يدور تطوير 3M حول محورين ، المنتجات الصناعية والاستهلاكية ، وعلوم الحياة. يتم تصنيف المنتجات والخدمات المرتبطة بهذه التخصصات إلى سبع فئات (انظر الملحق ١).

إذا كان هذا التطور مدعوماً بالابتكار، فهناك طريقة أخرى للنمو وهي التخلي والاستحواذ (٩ عمليات استحواذ في عام ٢٠٠٦ والتخلي عن نشاط الخدمات الصيدلانية في التخصص الصحي). يوضح براد سوير ، رئيس القسم الصحي في 3M ما يلي "نعتقد أن محفظتنا من العلامات التجارية الصيدلانية هي أحد الأصول القيمة ولكن هناك المزيد من التآزر التكنولوجي والتجاري مع مجموعة أخرى غير 3M".

3M لديها أكثر من ٤٤ منصة تكنولوجية ، والتي تستخدم بشكل فردي أو بطريقة مشتركة ، تؤدي إلى تطوير تطبيقات مختلفة تلبي توقعات العملاء.

3M شركة معترف بها عالمياً لنهجها وقدرتها على الابتكار الدائم. ويجمع نموذج الابتكار الخاص بها بين الابتكار والأداء الاقتصادي والتنمية المستدامة. يعتمد هذا النموذج على قدرتها القوية للقيام بالبحوث ومعرفة الدقيقة للغاية باحتياجات العملاء والمشاركة الحثيثة لمواردها البشرية. يتبين من تطور شركة 3M أن استراتيجيات الابتكار المستمر يمكن أن تؤدي إلى دورات نمو بهوامش ربح عالية للمنتجات الجديدة.

الملحق ١: المنتجات والخدمات

تنقسم مجموعة 3M إلى سبعة تخصصات تتمحور جميعها حول هدف مشترك : الابتكار من أجل تطوير منتجات أكثر كفاءة وعملية بأحدث التقنيات.

لافتات ، إعلانات الاتصالات الرسومية والبصرية	الصور الترويجية والمؤسسية ؛ أفلام تحسين العرض (فيكويتي) ؛ حلول الرسوم البيانية ؛ حلول اللمس ؛ إلخ.
الأمن والحماية	حماية المعلومات والمعدات ؛ الحماية والسلامة الشخصية ؛ إلخ
الجمهور العام والمكاتب	اكسسوارات ؛ منتجات Post-it ؛ أشرطة لاصقة سكوتش ؛ إلخ.
الإلكترونيات والكهرباء والاتصالات	حلول للتواصل ، حلول لنقل المكونات ؛ الاتصالات السلكية واللاسلكية ؛ إلخ.
النقل	صناعة الطيران، وصناعة السيارات ؛ إلخ.
التصنيع	المنتجات للجلخ ؛ منتجات النظافة والسلامة ؛ التنظيف والصيانة ؛ علم الأحياء الدقيقة؛ إلخ.
المنتجات الصحية	صحة الأسنان ؛ منتجات الإسعافات الأولية (Nexcare)؛ العناية بالبشرة وعلاج الجروح ؛ إلخ.

الأفلام التي تلبي بل وتتجاوز الاحتياجات المتزايدة للسوق	تكنولوجيا الأفلام
بفضل خصائصها وبصرياتها ، توفر الأفلام البصرية 3M "Vikuiti" إمكانيات لا حصر لها لإدارة الضوء.	الحلول البصرية
تخيل أنه في يوم من الأيام يمكنك تشغيل منزلك أو سيارتك بمصدر طاقة	خلايا الوقود

أجب عن الأسئلة التالية

- (١) تركز الاستراتيجية " المؤسسية " على تكوين وإدارة مجموعة من الأنشطة من خلال تطوير بعضها أو الانسحاب منها. ماذا يمكنك أن تقول عن استراتيجية الشركة 3M؟ أجب على هذا السؤال من خلال :
- أ. تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية لـ 3M (علامة ونصف).
- ب. تحديد الأنشطة التي سيتم البدء بها (علامة) والتخلي عنها (علامة)
- ج. ج. تحديد النهج المتبع: النمو الداخلي أو الخارجي؟ (علامة ونصف)
- (٢) تساهم الإستراتيجية بحسب وحدة الأعمال بشكل أساسي في تحديد الميزة التنافسية التي يرغب الفرد في تطويرها في كل نشاط. يصب الاختيار في خانة احدى الاحتمالات الثلاثة : أن تكون أقل تكلفة، أن تكون أكثر ابتكارا ، وأن تصنع حسب الطلب. ما هي الخيارات التي قامت بها 3M في ما يتعلق بالاستراتيجية حسب وحدة الأعمال ؟ (٠.٥ علامة). برر إجابتك (علامة)
- (٣) كيف تصف الإدارة في 3M من حيث وظائفها ودور الإدارة العليا ؟ (٣ علامات ونصف)