

**Examen d'Entrée Master II Recherche**

Année Universitaire 2024-2025

Spécialité : Management**Durée: 90 min.***** يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الاجابة من خلالها.**

1. Quelle est la relation entre une rémunération flexible et la théorie des attentes ? (2.5 points)
2. Comment la prise de décision est-elle affectée par la rationalité limitée ? (2.5 points)
3. Etude de cas n° 1 : La rémunération dans une grande compagnie d'assurance.

Dans cette grande compagnie d'assurances, les salariés sont traités de façon très généreuse. La rémunération variable représente 5 à 15% de la rémunération globale et les avantages sociaux sont nombreux : intéressement, participation, complément de retraite, mutuelles, plans d'actionnariat des salariés... L'entreprise pratique une politique d'augmentations individuelles régulières orchestrées autour d'entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique où l'on discute essentiellement de la bonne implication du collaborateur dans l'équipe et de ses projets professionnels. Dans l'ensemble, chacun fait l'objet d'une augmentation tous les trois ou quatre ans. Si l'on additionne toutes les composantes de ce système de rémunération, on parvient à un ensemble qui se situe largement au-dessus de la moyenne.

Quant au service d'assurance directe en ligne, créé il y a environ cinq ans, les salariés ont des caractéristiques particulières : ils sont beaucoup plus jeunes (27 ans au lieu de 46 ans dans le reste de l'entreprise) et ont beaucoup moins d'ancienneté (3 ans contre 17). Ils ont dans leur grande majorité un diplôme de niveau bac + 2 ou + 3. Ils sont par ailleurs en contact direct avec la clientèle et ont des objectifs commerciaux à remplir. Les enquêtes de satisfaction auprès du personnel montrent que cette population (tribu de jeunes gens surmotivés) est très attachée à l'ambiance du travail. En revanche, ces jeunes se plaignent de la faiblesse des rémunérations par rapport à d'autres entreprises similaires et plus largement du manque de reconnaissance à leur égard. Ils font remarquer également le manque d'éthique dont ils font l'objet de la part du management. Pourtant le turn-over est quasi nul. Ces opinions dégradent la note globale de satisfaction du personnel dans cette entité sur laquelle est indexé le bonus du DRH.

Après avoir précisé trois facteurs pouvant expliquer le mécontentement qui s'installe dans cette entreprise (3 points : 1 point chacun), expliquez comment ajuster la rémunération des employés mécontents en proposant trois idées (3 points : 1 point chacun).

4. Étude de cas : L'industrie aérienne (9 points)

La compagnie aérienne X est un acteur majeur du secteur aérien, proposant à la fois des vols nationaux et internationaux. Ces dernières années, cette compagnie aérienne a été confrontée à des défis importants, notamment la hausse des prix du carburant, la concurrence croissante des transporteurs à bas prix (« low-cost ») et l'évolution des préférences des clients.

Les entrants potentiels dans le secteur du transport aérien constituent une menace importante en raison de leur potentiel à perturber la dynamique du marché existant. Cependant, les

investissements exigeant des capitaux élevés, les obstacles réglementaires et une fidélité établie à la marque peuvent constituer des barrières à l'entrée.

Les fournisseurs, en particulier les constructeurs d'avions et les fournisseurs de carburant, détiennent un pouvoir important dans l'industrie du transport aérien. Avec une forte concentration des fournisseurs majeurs, les compagnies aériennes ont souvent peu de marge de manœuvre pour négocier les prix, ce qui peut avoir un impact sur leurs structures de coûts.

Les passagers disposent d'un pouvoir de négociation élevé dû à la présence de nombreuses compagnies aériennes et la facilité de comparer les prix et les services en ligne. Cela oblige les compagnies aériennes à proposer des prix compétitifs et un service de qualité supérieure pour fidéliser leurs clients.

La menace de substituts vient des modes de transport de substitut tels que les trains, les bus et les véhicules personnels. Même si ces substituts sont plus viables sur des distances plus courtes, ils peuvent affecter la part de marché des compagnies aériennes sur certains parcours.

Le secteur du transport aérien se caractérise par une concurrence intense entre les acteurs existants. Des facteurs tels que la guerre des prix, les programmes de fidélisation et la différenciation des services jouent un rôle crucial dans le maintien d'un avantage concurrentiel.

Questions :

1. Comment les forces concurrentielles de l'industrie peuvent-elle affecter le management stratégique ? (1 point)
2. Quels sont les principaux obstacles à l'entrée dans l'industrie aérienne ? Expliquez-en trois (3 points : 1 point chacun). Comment ces obstacles influencent-ils les entrants potentiels ? (1 point)
3. Comment le nombre limité de fournisseurs (par exemple, Boeing, Airbus, fournisseurs de carburant) affecte-t-il la capacité de la compagnie aérienne X à contrôler les coûts ? Justifiez votre réponse en avançant deux arguments (2 points : 1 point chacun).
4. Comment la compagnie aérienne X peut-elle améliorer son offre de services pour réduire le pouvoir de négociation élevé des clients ? Avancez deux idées (1 point : 0.5 chacune)
5. Comment la compagnie aérienne X peut-elle se différencier pour réduire la menace provenant des modes de transport de substitut sur les vols de courtes distances (courts courriers) ? Proposez deux idées. (1 point : 0.5 chacune)



Entrance Exam Master II Research

Academic Year 2024-2025

Major: Management

Duration: 90 min.

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

1. How are flexible benefits linked with expectancy theory? (2.5 marks)
2. How is decision making affected by bounded rationality? (2.5 marks)
3. Case study n° 1: Compensation in a large insurance company.

In this large insurance company, employees are treated very generously. Flexible benefits represent 5 to 15% of the global compensation and social benefits are numerous: profit sharing, participation, retirement supplement, mutual insurance, employee share ownership plans, etc. The company practices a policy of regular individual increases orchestrated around annual interviews with the hierarchical superior where they mainly discuss the good involvement of the employee in the team and his professional projects. Overall, everyone receives a raise every three or four years. If we add up all the components of this compensation system, we arrive at a total that is well above average.

However, in the direct online insurance service, set up about five years ago, employees have particular characteristics: they are much younger (27 years old instead of 46 years old in the rest of the company) and have much less seniority (3 years compared to 17). The vast majority of them have a bac + 2 or + 3 level diploma. They are also in direct contact with customers and have commercial objectives to achieve. Staff satisfaction surveys show that this population is very attached to the work atmosphere (a tribe of highly motivated young people), they complain on the other hand about the low compensation compared to other similar companies and more broadly about the lack of recognition towards them. They also note the lack of ethics that they are supposedly subject to on the part of management. However, turnover is almost zero. These opinions degrade the overall satisfaction rating of staff in this entity on which the HRD bonus is indexed.

Questions:

After providing three factors that could explain the discontent prevailing in this company (3 marks: 1 mark each), explain how to adjust the compensation to the employees discontented by proposing three ideas (3 marks: 1 mark each).

4. Case Study n° 2: The Airline industry (9 marks)

Airline X is a major player in the airline industry, operating both domestic and international flights. In recent years, the airline has faced significant challenges, including rising fuel prices, increasing competition from low-cost carriers, and evolving customer preferences.

New entrants in the airline industry pose a significant threat due to the potential to disrupt existing market dynamics. However, high capital investment, regulatory hurdles, and established brand loyalty can act as barriers to entry.

Suppliers, particularly aircraft manufacturers and fuel providers, hold substantial power in the airline industry. With a limited number of major suppliers, airlines often have little room to negotiate prices, which can impact their cost structures.

Passengers have high bargaining power due to the availability of numerous airlines and the ease of comparing prices and services online. This forces airlines to offer competitive pricing and superior service to retain customers.

The threat of substitutes comes from alternative modes of transportation such as trains, buses, and personal vehicles. While these alternatives are more viable for shorter distances, they can affect airlines' market share on certain routes.

The airline industry is characterized by intense competition among existing players. Factors such as price wars, frequent flyer programs, and service differentiation play a crucial role in maintaining competitive advantage.

Questions:

1. Highlight the impact of the industry competitive forces on strategic management. (1mark)
2. What are the main barriers to entry in the airline industry? List three barriers. (3 marks: 1 mark each). How do they affect potential new entrants? (1 mark)
3. How does the limited number of suppliers (e.g., Boeing, Airbus, fuel providers) impact Airline X's ability to control costs? Justify your answer by providing two arguments. (2 marks: 1 mark each)
4. In what ways can Airline X enhance its service offerings to mitigate the high bargaining power of buyers? Suggest two ways. (1 mark: 0.5 mark each)
5. How can Airline X differentiate itself to reduce the threat posed by alternative modes of transportation on shorter routes? Suggest two ideas (1 mark: 0.5 mark each).



امتحان الدخول الى الماستر ٢ بحثي
العام الجامعي ٢٠٢٤-٢٠٢٥

المدة: ٩٠ دقيقة

الاختصاص: إدارة

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

١. ما هي العلاقة بين التعويضات المرنة ونظرية التوقع؟ (٢.٥ علامة)

٢. كيف تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعقلانية المحدودة؟ (٢.٥ علامة)

٣. دراسة حالة رقم ١: الأجر في شركة تأمين كبيرة.

في شركة التأمين الكبيرة هذه، يتم التعامل مع الموظفين بسخاء شديد. يمثل القسم المتحرك من الأجور ٥ إلى ١٥٪ من الأجر الكلي بالإضافة إلى العديد من المزايا الاجتماعية : تقاسم أرباح الشركة، مشاركة في الأسهم، اضافات على التقاعد، التأمين ، وما إلى ذلك. تمارس الشركة سياسة الزيادات الفردية المنتظمة التي تحدد على أساس المقابلات والاجتماعات السنوية مع المدير المباشر حيث يتم بشكل أساسي تقييم مشاركة الموظف الفعالة في الفريق ومشاريعه المهنية. بشكل عام، يحصل الجميع على زيادة كل ثلاث أو أربع سنوات. وإذا جمعنا كل مكونات نظام المكافآت هذا، فنصل إلى إجمالي أعلى بكثير من متوسط الأجور.

أما في قسم خدمة التأمين المباشر عبر الإنترنت، الذي تم إنشاؤه منذ حوالي خمس سنوات، يتمتع العاملون فيه بالخصائص التالية : فهم أصغر سناً بكثير (٢٧ عاماً مقارنة بـ ٤٦ عاماً في باقي الشركة) ولديهم أقدمية أقل بكثير (٣ سنوات مقابل ١٧ سنة). الغالبية العظمى من حملة شهادة البكالوريوس +٢ أو +٣. وهم على صلة مباشرة بالعملاء ولديهم أهداف تجارية يجب عليهم تحقيقها. تُظهر استبيانات رضا الموظفين أن هذه الفئة (مجموعة من الشباب المتحمسين) مهتمة جداً بأجواء العمل. ولكن هؤلاء الشباب يشكون من ضعف الرواتب مقارنةً بشركات مشابهة، ومن نقص التقدير تجاههم. ويشيرون أيضاً إلى نقص الأخلاقيات التي يعانون منها من قبل الإدارة. ومع ذلك، فإن معدل تركهم الوظيفة شبه معدوم. هذه الآراء تؤثر سلباً على التقييم العام لرضا الموظفين في هذه الوحدة، الذي تبني عليه مكافأة قسم الموارد البشرية.

أسئلة:

بعد تحديد ثلاثة عوامل قد تفسر الاستياء الذي يسود في هذه الشركة (٣ علامات : علامة لكل عامل)، اشرح كيفية تعديل باقة الرواتب للموظفين غير الراضين من خلال اقتراح ثلاث أفكار (٣ علامات : علامة لكل فكرة).

تعد شركة الطيران X لاعبًا رئيسيًا في قطاع النقل الجوي، حيث تقدم رحلات جوية محلية ودولية. في السنوات الأخيرة، واجهت هذه الشركة تحديات كبيرة بما في ذلك ارتفاع أسعار الوقود، والمنافسة المتزايدة من قبل شركات الطيران المنخفضة التكلفة، والتغير في تفضيلات العملاء.

يشكل الداخلون المحتملون إلى سوق قطاع النقل الجوي من شركات وغيرها تهديدًا كبيرًا للشركات الموجودة في السوق بسبب قدرتهم على التأثير على تعطيل ديناميكية السوق الحالي. ومع ذلك، فإن الاستثمارات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة، والعوائق التنظيمية، والولاء الراسخ للعلامة التجارية يمكن أن يشكلوا حواجز أمام دخولهم إلى السوق.

يملك الموردون، وخاصة شركات تصنيع الطائرات وموردي الوقود، سلطة كبيرة على قطاع النقل الجوي. مع وجود تكتل عالٍ للموردين الرئيسيين، غالبًا ما لا يكون لدى شركات الطيران هامش كبير للتفاوض على الأسعار، مما قد يؤثر على نظام التكلفة الخاص بها.

يتمتع المسافرون بقدرة عالية على التفاوض نظرًا لوجود العديد من شركات الطيران وسهولة مقارنة الأسعار والخدمات عبر الإنترنت. مما يجبر شركات الطيران على تقديم أسعار تنافسية وخدمات عالية الجودة للحفاظ على ولاء عملائها.

تهديد البدائل يأتي من وسائل النقل البديلة مثل القطارات والحافلات والسيارات الشخصية. على الرغم من أن هذه البدائل أكثر قابلية للتطبيق على المسافات القصيرة، إلا أنها قد تؤثر على حصة شركات الطيران في السوق في ما خص بعض المسارات.

يتسم قطاع النقل الجوي بالمنافسة الشديدة بين الشركات القائمة. تلعب عوامل مثل حرب الأسعار، وبرامج الولاء، وتماييز الخدمات دورًا حاسمًا في الحفاظ على الميزة التنافسية.

أسئلة:

١. كيف يمكن للقوى التنافسية في القطاع أن تؤثر على الإدارة الاستراتيجية؟ (علامة واحدة)
٢. ما هي أبرز العوائق التي تحول دون الدخول إلى قطاع النقل الجوي؟ اشرح ثلاثة منها (٣ علامات : علامة واحدة لكل عائق). كيف تؤثر هذه العوائق على الوافدين الجدد المحتملين إلى هذا القطاع؟ (علامة واحدة)
٣. كيف يؤثر العدد المحدود من الموردين (مثل Boeing، Airbus، وموردي الوقود) على قدرة شركة X على التحكم في تكاليفها؟ برّر إجابتك من خلال طرح حجتين (علامتان : علامة واحدة لكل سبب).
٤. كيف يمكن لشركة X تحسين عرض خدماتها لتقليل قدرة التفاوض العالية لدى العملاء؟ قدم فكرتين (علامة واحدة: ٠.٥ علامة لكل فكرة).
٥. كيف يمكن لشركة X أن تميّز نفسها لتقليل التهديد الناتج عن وسائل النقل البديلة على الرحلات الجوية القصيرة؟ قدم فكرتين (علامة واحدة: ٠.٥ علامة لكل فكرة).