

SESSION 2010

---

**AGREGATION  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION  
Option : ÉCONOMIE ET GESTION ADMINISTRATIVE**

**COMPOSITION PORTANT SUR LA GESTION DES  
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 7 heures

---

*Calculatrice électronique de poche – y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Les codes, même annotés\*, dès lors qu'ils ne comportent aucun commentaire, sont autorisés.*

*\*Il s'agit d'annotations dans l'édition. Cela exclut toute annotation personnelle.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Hormis l'en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## **DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS**

<b>Présentation générale du cas</b>	<b>3</b>
<b>Dossier 1 Organisation et structure</b>	<b>7</b>
<b>Dossier 2 Évolution des conditions de travail et risques psychosociaux</b>	<b>10</b>
<b>Dossier 3 Traitement des données d'enquête</b>	<b>11</b>
<b>Dossier 4 Refonte du système d'information recrutement</b>	<b>17</b>
<b>Dossier 5 Gestion des intérimaires</b>	<b>24</b>
<b>Annexes</b>	
<b>1.1 : Ancien organigramme MECAFRAN</b>	<b>9</b>
<b>1.2 : Nouvel organigramme MECAFRAN</b>	<b>9</b>
<b>3.1 : Résultats du dépouillement de 293 questionnaires</b>	<b>12</b>
<b>4.1 : Extrait de la Fiche d'Analyse de Poste (FAP)</b>	<b>21</b>
<b>4.2 : Extrait du recueil des besoins en recrutement</b>	<b>23</b>
<b>5.1 : Présentation d'un CV chez MECAFRAN au format XML</b>	<b>26</b>
<b>5.2 : HR-XML : un standard XML pour la gestion des ressources humaines</b>	<b>27</b>
<b>5.3 : Extrait du fichier candidateExample.xml proposé par le HR-XML Consortium</b>	<b>28</b>

*Le candidat est invité à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.*

## MECAFRAN

MECAFRAN est une entreprise spécialisée dans la conception, la production, la vente et la maintenance de moteurs industriels. Elle fait partie du groupe CUMIN.

Les activités du groupe CUMIN, spécialisé dans les hautes technologies, sont réparties en trois branches : propulsion aéronautique et spatiale, équipements aéronautiques et défense sécurité. Chacune, sous l'autorité d'un Directeur général adjoint de branche, coordonne les activités des sociétés qui la composent. Outre les sociétés filiales, le groupe CUMIN compte de nombreuses sociétés communes, joint-ventures ou participations. Le groupe emploie 54 500 personnes et gère des implantations industrielles, d'études ou commerciales dans plus de 30 pays.

Avec une gamme de motorisations complète et unique, de fortes coopérations et des services au plus près du client, MECAFRAN est l'un des motoristes leaders sur le marché mondial.

Chiffres clés 2009 du groupe CUMIN :

- 54 500 personnes dans le monde
- 2 350 clients dans 155 pays
- 990 M€ de chiffre d'affaires consolidé
- 47 % de parts de marché
- 1 274 moteurs produits (+17 % vs 2007)
- 2 560 moteurs réparés (+11 % vs 2007)

MECAFRAN emploie 1453 salariés, répartis sur 3 sites et dont 80% travaillent en production :

- 322 au siège à Talence (Gironde) ;
- 620 sur le site de Morlac (Tarn et Garonne) ;
- 511 à La Boulois (Landes).

Effectifs statuts / sites :

Site / Statut	Employé ou technicien	Ouvrier	Cadre	Maîtrise	Total
Talence	122	105	31	64	322
Morlac	92	413	43	72	620
La Boulois	61	350	35	55	511
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>868</b>	<b>109</b>	<b>191</b>	<b>1453</b>

Un changement organisationnel en Centres de Compétences Industriels (décrit dans le dossier 1) entraîne les répartitions suivantes :

CCI / Site	Talence	Morlac	La Boulois	Total
Montage essais	80	152	0	232
Mécanique	0	95	211	306
Fluides	0	90	60	150
Réducteurs	0	74	55	129
Ensembles tournants	0	32	74	106
Systèmes de régulation	0	25	61	86
Combustion	0	62	0	62
Autres fonctions	242	90	50	382
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>620</b>	<b>511</b>	<b>1453</b>

## La stratégie

La stratégie de MECAFRAN repose sur les lignes directrices suivantes :

Conforter ou développer des positions de premier plan dans l'ensemble de ses métiers

- en s'appuyant sur un effort continu de recherche et de développement ;
- en maîtrisant le pilotage de l'ensemble du cycle de ses produits, depuis la conception jusqu'à la maintenance ;
- en renforçant les liens avec les clients par des implantations sélectives ;
- en continuant à étudier sélectivement toute opportunité favorable de croissance externe.

Accroître la capacité d'adaptation aux cycles de ses métiers

- en ajustant de façon permanente sa taille et son organisation industrielle ;
- en poursuivant le développement des activités de services et de maintenance ;

Accroître la performance financière

- en s'appuyant sur le développement des bases industrielles ;
- en développant en permanence des synergies technologiques, industrielles, commerciales et financières entre les différents métiers.

Développer l'actionnariat des salariés, et constituer un actionnariat stable

- en assurant une information régulière et fiable de tous les actionnaires et en leur assurant un retour sur investissement satisfaisant ;
- en poursuivant une politique d'encouragement de l'actionnariat des salariés, garant d'une culture de société dynamique et entrepreneuriale.

## Les valeurs

### La priorité au client

La satisfaction du client est l'objectif premier et la principale ligne de conduite.

### Le respect des engagements

Le respect des engagements consiste à se mobiliser pour atteindre ou dépasser la performance attendue.

### L'innovation

La capacité d'innovation et l'esprit d'entreprendre s'exercent dans tous les domaines (produits, services, maintenance, fonctions support) et à tous les niveaux de l'entreprise.

### La puissance de l'équipe

Le développement de l'esprit d'équipe, du partage des savoir-faire et de la solidarité, à la fois en interne et dans les partenariats en France et à l'international, est une priorité.

### La valorisation des hommes

La valorisation des femmes et des hommes de MECAFRAN consiste à mettre chacun en situation de réussite et à reconnaître les résultats obtenus.

### La responsabilité citoyenne

Connu pour l'excellence de ses produits et services, MECAFRAN favorise et donne à partager le progrès dans toutes ses dimensions : économiques, sociales et culturelles.

### Santé, sécurité, environnement (SSE)

S'inscrivant parmi les valeurs fortes de MECAFRAN, la sécurité et la protection de l'environnement occupent une place de premier plan dans l'organisation.

## Une démarche de progrès permanent

La certification ISO 14001 constitue un engagement formel de progrès continu pour la protection de l'environnement et de prévention de la pollution. L'amélioration des performances de MECAFRAN repose sur une meilleure prévention des risques de pollution, par la maîtrise de ses rejets, qu'ils soient aqueux, gazeux ou liquides.

Les sites industriels s'engagent dans les actions prioritaires, notamment dans :

- la valorisation des déchets par tri sélectif ;
- la réduction des émissions atmosphériques de composés organiques volatils (COV) ;
- le maintien des performances obtenues dans le domaine des effluents industriels.

En inscrivant le développement durable comme une valeur forte de l'entreprise, MECAFRAN confirme sa capacité à assurer sa mission industrielle dans le respect de son environnement. Sa politique environnementale constitue un engagement fort, celui de passer de la culture de protection à celle de prévention.

## La stratégie qualité

La Stratégie Qualité de MECAFRAN s'articule autour d'objectifs qui s'appliquent à tous les salariés de l'entreprise.

Au sujet de la qualité, la mission de MECAFRAN est d'être excellente dans toutes ses activités. Cela nécessite d'adopter un état d'esprit et une façon d'agir au quotidien caractérisés par des efforts permanents pour une amélioration quotidienne afin de tendre vers l'objectif du « zéro défaut ».

La prévention de toute non-conformité à travers la mise en œuvre d'un standard tout au long du processus industriel est une priorité. Grâce à l'usage d'une méthode qualité adaptée à chaque étape du développement, l'entreprise parvient à minimiser le risque avant que des problèmes n'apparaissent. Chaque problème qui survient doit être traité systématiquement et de façon immédiate. En s'appuyant sur l'analyse de données réelles et factuelles, les causes, à l'origine des problèmes rencontrés en production ou en réparation, doivent être identifiées et traitées afin d'assurer la non-réurrence du problème.

Chaque employé intégrant la société doit bénéficier d'une formation qualité adaptée à sa fonction.

Les fournisseurs et partenaires sont parties prenantes et, à ce titre, bénéficient de soutien pour mener à bien cet objectif.

Cette stratégie qualité doit être diffusée, commentée et appliquée sur chaque site du groupe MECAFRAN afin de renforcer la compréhension de cette politique et de permettre à chacun de suivre son application quotidienne.

### Certifications et Agréments

Chez MECAFRAN, la qualité est contrôlée dès la conception du produit jusqu'au stade final de fabrication. Incarnée dans la possession de nombreux agréments et l'obtention de la certification ISO 9001, la qualité est le maître-mot des produits MECAFRAN.

Les reconnaissances qualité sont :

#### Agréments :

- Conception : EASA.21J.070
- Production : FR.21G.0036
- Maintenance : FR.145.025
- Réparation : FAR 145 N° TU7Y467J
- Formation à la maintenance : FR.147.0022

#### Certifications :

- Certification NF EN ISO 9001 : 2000
- Certification AS/EN/JISQ 9100
- Certification NF EN ISO 14001 : 1996

## **La R & D**

Grâce à une équipe de haut niveau et à des investissements importants, la recherche et développement contribue à conforter la position de MECAFRAN en tant que leader mondial. Les clients expriment de nouvelles attentes en termes de solutions globales produits et services, et en termes de maîtrise des coûts, des délais et de la qualité. Proposer les produits et services les plus performants ne suffit plus. Les solutions globales doivent être prêtes à temps. Les salariés imaginent le développement de solutions innovantes et spécifiques qui permettront de toujours mieux répondre aux attentes des clients.

## **La politique ressources humaines**

S'inscrivant dans la politique RH du groupe CUMIN, la direction des ressources humaines de MECAFRAN propose une organisation fondée sur la proximité et le service client pour répondre au mieux aux attentes des salariés et des managers.

Le groupe CUMIN mène une politique de recrutement dynamique et ambitieuse. Chaque année des centaines de personnes intègrent le Groupe. Le processus de recrutement se déroule en quatre étapes :

- Le dossier de candidature en ligne
- L'analyse du dossier de candidature
- Les entretiens individuels
- L'élaboration du contrat de travail

### **L'intégration au sein de MECAFRAN :**

Pour accueillir les nouveaux salariés dans les meilleures conditions, plusieurs temps forts rythment l'intégration :

- accueil au sein du service ou de l'équipe ;
- présentation détaillée du poste (missions, interlocuteurs, objectifs...);
- dispositifs d'intégration organisés dans la société ou par le Groupe ;
- entretien systématique à la fin de la période d'essai avec le responsable et le chargé de carrière.

Le parcours d'intégration des jeunes embauchés a été conçu autour de trois priorités pour :

- transmettre la culture et les valeurs du groupe CUMIN ;
- développer la prise d'autonomie en accélérant la prise de responsabilités ;
- favoriser la synergie entre les nouvelles équipes et la transmission des connaissances et des expériences.

### **La mobilité :**

Le groupe CUMIN offre la possibilité pour tous les salariés d'élargir leur champ d'activité et de construire un parcours professionnel diversifié et riche d'expériences nouvelles.

### **Une bourse d'emplois en ligne :**

Une bourse de l'emploi en ligne sur le site intranet du groupe permet de consulter toutes les offres de mobilité interne (en moyenne 200 par semaine).

### **La formation :**

Dans les métiers de haute technologie, la formation est un vecteur de progrès individuel et collectif. Elle représente pour le groupe CUMIN un investissement annuel de 4% de la masse salariale.

Les actions de formation sont essentiellement axées sur le développement des compétences technologiques accompagnant les grands projets et le développement des compétences en management.

Chaque société conçoit et réalise son propre plan de formation, permettant ainsi de répondre au plus près aux attentes et aux besoins de leurs collaborateurs.



## Dossier 1

### Organisation et structure

La stratégie de MECAFRAN, doit permettre de prendre en compte les attentes des principaux partenaires de l'entreprise :

- Les clients :
  - o capacité à mettre rapidement sur le marché un nouveau produit ;
  - o respect des engagements « Qualité, Coûts, Délais » ;
  - o développement, modifications, production série et support ;
  - o capacité à s'adapter à un environnement fortement variable ;
  - o prestation globale au coût le plus bas.
- Le personnel :
  - o accélération des circuits de décision ;
  - o responsabilités claires, précises et renforcées ;
  - o valorisation des compétences.
- Les actionnaires :
  - o capacités de financement pour le développement de l'entreprise ;
  - o amélioration de la rentabilité des capitaux engagés.

A cette fin, l'organisation de l'entreprise a été modifiée il y a un an. L'organigramme qui prévalait jusqu'alors est fourni en annexe, de même que l'organigramme qui découle de la nouvelle organisation.

L'organisation en Centre de Compétences Industrielles (CCI) a été adoptée par de nombreux industriels et par certains concurrents de MECAFRAN, celle-ci a montré d'excellents résultats.

La logique de regroupement de famille de pièces et d'équipements similaires, avec les métiers et les moyens concernés, a abouti à la création de 6 CCI :

- combustion ;
- réducteurs ;
- ensembles tournants ;
- mécanique ;
- fluides ;
- structures.

A ces 6 Centres se sont ajoutés 2 autres Centres qui correspondent aux fonctions utilisatrices de ces organes en phase d'assemblage :

- montage et essais ;
- systèmes de régulation.

Dans chaque CCI on trouve des métiers et des moyens pour lesquels le rattachement hiérarchique est fait soit au niveau du CCI (cas de la production), soit au niveau d'une Direction Centrale (au siège). La fonction centralisée « Direction industrielle » regroupe les fonctions achats, approvisionnements, qualité et maintenance. Combinée à ce rattachement hiérarchique, une liaison fonctionnelle est assurée avec la Direction Centrale ou le CCI.

## 1.1 Le lien stratégie – structure

### Travail à faire

- 1 - Comment les théories des organisations abordent-elles les relations entre la stratégie d'une entreprise et la structure qu'elle adopte ?
- 2 - Dans le cas de MECAFRAN, quelles sont les principales raisons du changement d'organisation ? Quelle est l'importance relative de chacune des raisons identifiées ?
- 3 - La présentation de la stratégie de MECAFRAN fait référence aux attentes de trois catégories de partenaires. Qu'est-ce que la théorie des Parties Prenantes peut permettre d'ajouter à cette analyse ? En quoi peut-elle être utile aux dirigeants de MECAFRAN dans ce contexte de réorganisation ?

## 1.2 Analyse de l'organisation en CCI

La fonction Ressources Humaines chez MECAFRAN se trouve assez fortement centralisée dans l'organisation en CCI

### Travail à faire

- 1 - En mobilisant les travaux d'Henry Mintzberg sur la question, quelles ont pu être les raisons de ce choix lors de la réorganisation ?
- 2 - Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

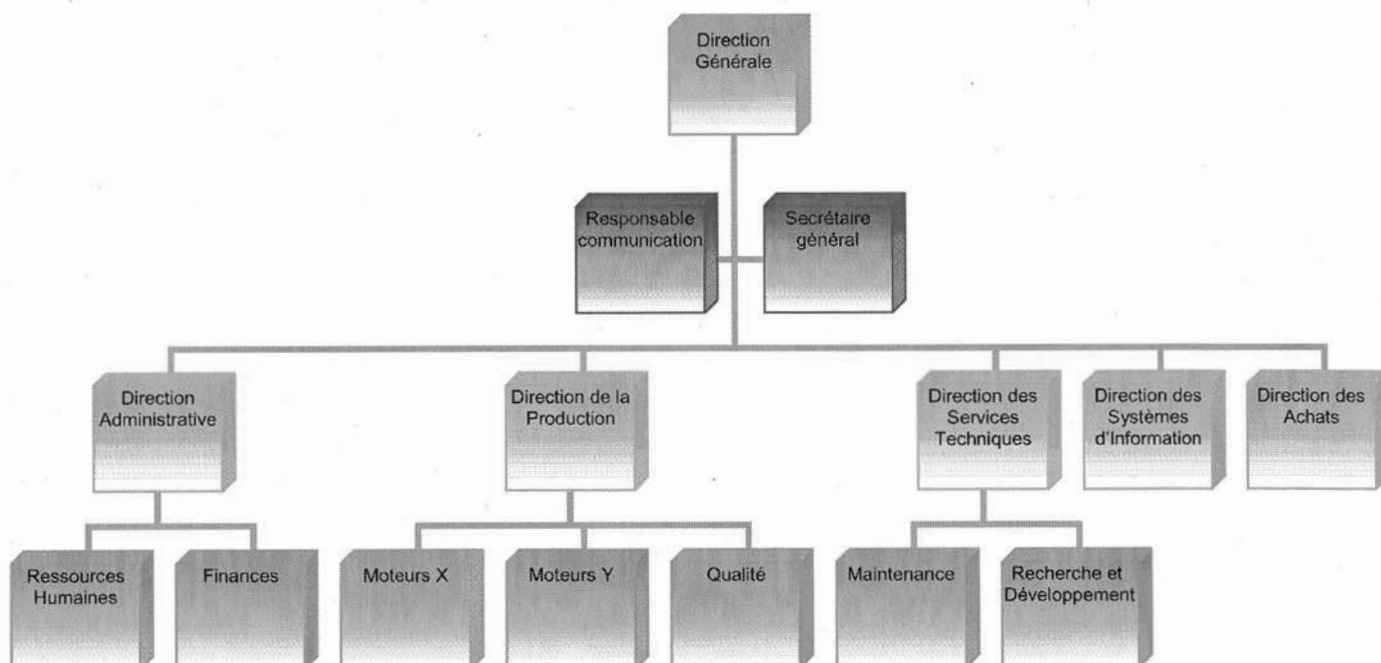
## ANNEXES

1.1 : Ancien organigramme MECAFRAN

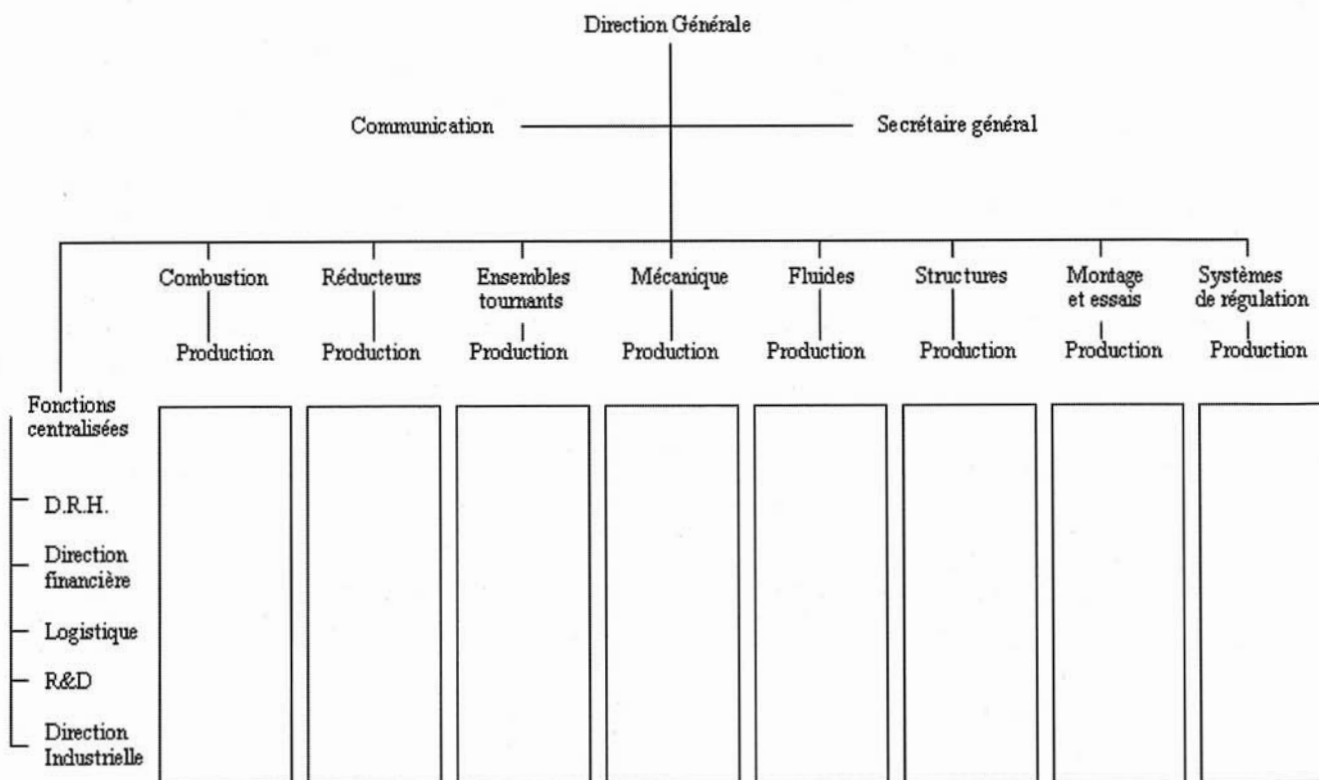
1.2 : Nouvel organigramme MECAFRAN



**Annexe 1.1 : Ancien organigramme MECAFRAN**



**Annexe 1.2 : Nouvel organigramme MECAFRAN**



## **Dossier 2 : Évolution des conditions de travail et risques psychosociaux**

Mecafran a connu de nombreux changements ces dernières années. Entre la réorganisation de la production, l'évolution des systèmes de production, le développement des systèmes qualité et la mise en place d'un ERP (PGI), les changements organisationnels ont bouleversé la manière de travailler et les conditions d'exercice du travail.

A cela s'ajoute l'émergence de difficultés qui frappent le personnel du site de Morlac :

- les horaires ont été réorganisés ;
- les équipes ont été recomposées en fonction des centres de compétences industriels;
- au sein de l'entreprise, des voix s'élèvent pour protester contre l'augmentation de la charge de travail, du stress ressenti et de la pression exercée sur les salariés ;
- des salariés semblent déprimer, certains sont en arrêt de travail de longue durée alors que d'autres ont même quitté l'entreprise.

Constatant ces éléments, le CHSCT du site de Morlac et son secrétaire Mr Jambu ont décidé de mener une action d'identification et de prévention des risques psychosociaux.

Devant le constat des évolutions, le CHS s'inquiète de leurs conséquences pour les salariés. Il décide de mener une enquête par questionnaire sur ce thème et de demander l'intervention d'un expert en matière de santé au travail.

### **Travail à faire**

- 1- Après avoir précisé les missions d'un CHSCT, vous indiquerez dans quel cadre juridique cet expert peut intervenir.**

**Cet expert propose d'évaluer les risques psychosociaux et leurs conséquences dans l'organisation.**

- 2- Définissez les risques psychosociaux et les pathologies associées à ceux-ci.**
- 3- Quels indicateurs peut-on retenir pour identifier ces problèmes dans l'organisation ?**
- 4- Présentez les différentes conceptions théoriques du stress.**

### Dossier 3 : Traitement des données d'enquête

Le questionnaire envisagé dans le dossier 2 a été construit et administré. 293 réponses ont été saisies et l'expert a besoin de votre aide pour analyser les premiers résultats.

#### Travail à faire

**1- Comment savoir si les réponses obtenues sont représentatives de la population de l'entreprise ?**

Le stress perçu a été mesuré simplement à partir de la question suivante :

A partir d'une pondération de 1 pour la réponse « Pas du tout » à 5 pour « Tout à fait »,

Je me sens stressé		
	Nb	% cit.
Pas du tout	48	16,7%
Plutôt non	88	30,6%
Cela dépend	84	29,2%
Plutôt oui	49	17,0%
Tout à fait	19	6,6%
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>100,0%</b>

**2- Déterminez le niveau de stress moyen, la médiane et l'écart-type. Que peut-on dire du niveau de stress perçu sur le site de Morlac ?**

Deux croisements entre niveau de stress et niveau de la charge de travail ont été réalisés : un tableau croisé et un tableau de moyennes.

Charge de travail / Stress						
	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait	Total
Moins de 1,40	6	3	1	0	0	10
De 1,40 à 2,10	14	20	12	1	0	47
De 2,10 à 2,80	14	27	22	10	2	75
De 2,80 à 3,50	10	27	30	22	2	91
De 3,50 à 4,20	2	9	14	8	5	38
4,20 et plus	2	2	5	8	10	27
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>49</b>	<b>19</b>	<b>288</b>

#### Charge de travail / Stress

	Stress
Moins de 1,40	1,50
De 1,40 à 2,10	2,00
De 2,10 à 2,80	2,45
De 2,80 à 3,50	2,77
De 3,50 à 4,20	3,13
4,20 et plus	3,81

**3- Quels tests statistiques pourraient nous renseigner sur les liens entre chacune de ces variables ?**

**4- Quelle est la meilleure analyse ?**

**5- A partir des données qui figurent dans l'annexe 3.1, proposez une note de synthèse de cette enquête à destination des dirigeants de l'entreprise. Vous proposerez, par ordre de priorité, les actions à entreprendre.**

### ANNEXE

#### 3.1 : Résultats du dépouillement de 293 questionnaires