

**MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES**  
**(épreuve n°299)**

**Epreuve conçue par HEC**

**Voie technologique**

	<b>NBRE CANDIDATS</b>	<b>MOYENNES</b>	<b>ECARTS-TYPE</b>
<b>RESULTATS GLOBAUX</b>	649	9,33	3,08

<b>VOIES PREPARATOIRES</b>			
Technologique	649	9,33	3,08

<b>ECOLES UTILISATRICES</b>			
HEC	141	10,19	3,41
ESSEC	166	10,17	3,53
ESCP-EAP	195	10,11	3,34
EMLYON Business School	231	10,11	3,10
EDHEC	220	9,94	3,28
AUDENCIA Nantes	248	9,94	3,12
CERAM Sophia-Antipolis	413	9,51	3,03
ESC Grenoble (GEM)	325	9,85	3,16
ESC Lille	362	9,36	3,01
ESC Pau	375	9,00	3,00
Concours TELECOM Management	254	9,48	3,11
ISCID	10	7,40	1,17
Epreuve de Gestion-Management	471	9,55	3,07
ESC Toulouse	412	9,74	3,13

## **I. OBSERVATIONS RELATIVES AU SUJET ET A SON TRAITEMENT PAR LES CANDIDATS**

### **Dossier 1 : L'économie des domaines skiables**

Ce dossier introductif permettait de dégager le contexte de l'étude à partir des documents fournis en annexe. Il a été traité dans quasiment toutes les copies ; dans quelques cas après d'autres dossiers. La plupart des candidats a relevé avec pertinence les éléments essentiels du contexte. En général, ils ont suivi une démarche consistant à partir des informations et à les classer, quelques-uns, plus audacieux, sont partis d'outils d'analyse stratégique (PESTEL, DAS, Porter et les forces de la concurrence, SWOT) et ont recherché les éléments pertinents.

Si cela démontre d'exceptionnelles qualités conceptuelles et des connaissances dans l'analyse stratégique, il ne faut pas faire de cette analyse une exigence de la classe préparatoire qui ne le prévoit pas dans ses programmes.

Il semble, au vu des réponses, que certains candidats n'aient pas lu avec soin les questions posées et ne répondent donc pas précisément à chacune de ces dernières. On relève aussi des confusions entre la station de ski proprement dite et la société SRMA.

## **Dossier 2 : La situation financière de l'entreprise**

La plupart des candidats ont traité ce dossier qui reposait sur une démarche classique d'élaboration d'un tableau de bord de données financières, d'analyse et de commentaire de ces dernières dans la perspective d'investissements à venir.

### **1) Tableau de bord.**

#### **Présentation d'un bilan fonctionnel.**

Les erreurs sont principalement effectuées dans le reclassement des postes du bilan :

- actifs immobilisés retenus pour leur valeur nette,
- valeurs mobilières de placement incluses dans les emplois cycliques et non en trésorerie – actif comme le suggérait le texte,
- confusion entre « capitaux propres » et « ressources propres »,
- confusion entre « dettes à long et moyen terme » et « dettes d'exploitation ».

À la suite de ces erreurs, de nombreux candidats ont présenté un bilan déséquilibré, avec un total de l'actif différent de celui du passif.

Toutefois, cette technique est généralement bien maîtrisée.

#### **Soldes intermédiaires de gestion.**

La démarche de calcul est le plus souvent connue, toutefois les erreurs les plus fréquentes ont porté sur :

- Le calcul d'une marge commerciale (en l'absence de toute activité commerciale) en utilisant les valeurs correspondant à la production. Le montant de la valeur ajoutée était alors incohérent puisqu'il comportait deux fois les mêmes éléments,
- Une confusion entre « marge commerciale » et « valeur ajoutée »,
- Une confusion entre « résultat courant » et « résultat de l'exercice ».

Il a été parfois noté une méconnaissance de la notion de chiffre d'affaires. Alors que ce dernier correspondait simplement au poste « Production vendue » du compte de résultat, on a relevé des confusions entre :

- chiffre d'affaires et total des produits d'exploitation,
- chiffre d'affaires et total des produits,
- chiffre d'affaires et marge commerciale.

#### **CAF, ETE et trésorerie.**

La capacité d'autofinancement (CAF) a le plus souvent été déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Mais les candidats qui calculent mécaniquement cet indicateur de gestion commettent des erreurs.

Si beaucoup de candidats connaissent la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE), un certain nombre d'erreurs ont été commises dans son mode de calcul : erreur de signe, confusion entre « BFRE » et « Variation du BFRE ».

Enfin, pour le calcul du montant de la trésorerie, de nombreux candidats ont négligé la prise en compte du poste « Trésorerie – passif » du bilan fonctionnel.

### **Détermination de quelques ratios.**

Le texte indiquait les modalités de calcul de ces ratios. Cette question n'a donc pas posé de problème aux candidats.

### **2) Commentaire.**

L'analyse devait conduire les candidats à déceler une situation financière très particulière :

- fonds de roulement net global et besoin en fonds de roulement négatifs,
- dégradation importante de la rentabilité alors que la trésorerie s'améliore,
- accroissement important de l'endettement et dégradation de la capacité de remboursement alors que la réalisation d'investissements semble devenir impérative.

Certains candidats ont assez bien analysé cette situation. Toutefois, d'une manière générale, très peu de candidats ont présenté une analyse structurée. Beaucoup d'entre eux se limitent à un commentaire des ratios, sans chercher à situer leur analyse dans le contexte particulier d'une entreprise confrontée à de graves difficultés en matière de rentabilité et de financement.

## **Dossier 3 : La neige de culture**

Un investissement dans des canons à neige était envisagé. Le candidat devait déterminer la rentabilité de cet investissement, rechercher les conséquences économiques pour la station et évaluer l'impact écologique.

Il fallait dans un premier temps rechercher des informations relatives à la fréquentation du domaine. Le système d'information était sollicité, la base de données devait être interrogée.

La très grande majorité des candidats a traité les questions relatives aux requêtes SQL avec cependant quelques difficultés :

- La requête n°1 a majoritairement été bien traitée si on accepte les utilisations de tables redondantes.
- La requête n°2 a permis d'attribuer des points par clause exacte (les clauses FROM et WHERE étaient majoritairement exactes).
- La requête n°3 a été peu traitée et rarement de façon cohérente mais là également des points ont été attribués pour toute clause exacte ou pertinente notamment en ce qui concerne le calcul des pourcentages.

Il faut souligner que l'ordre des clauses est assez souvent méconnu et que le formalisme du langage SQL est souvent peu rigoureux mais que ces défauts n'ont pesé que modestement dans l'évaluation.

Le montant de l'investissement en canons à neige était demandé (question n°2). Beaucoup de candidats ont fait la confusion entre investissement et amortissement en présentant le tableau d'amortissements d'un canon à neige. De même le concept de coût de production n'est pas maîtrisé : dans le calcul du « coût annuel de la production de neige », des éléments qui relèvent du coût de revient et non du coût de production ont le plus souvent été incorporés.

Le sujet demandait de retenir le « délai de récupération du capital investi » comme critère de choix d'investissement. C'est un critère très simple à mettre en œuvre mais, semble-t-il mal

connu de certains candidats. Certains cherchent à appliquer le critère de la valeur actuelle nette (V.A.N.), évidemment sans succès (absence d'information).

Il faut recommander aux candidats, une lecture attentive des questions pour éviter toutes pertes de temps et toutes confusions dans les réponses. Par exemple, la méprise entre la société d'exploitation des pistes (SRMA) et la station a conduit à quelques conclusions inadaptées.

#### **Modèle relationnel :**

Une petite moitié environ des candidats a traité la question relative au complément du modèle en présentant des solutions de qualité variable. Des points ont été attribués à chaque candidat en fonction de la pertinence des propositions avancées.

### **Dossier 4 : Le tourisme d'été**

Ce dossier envisageait l'ouverture des remontées mécaniques l'été pour améliorer la rentabilité.

Un grand nombre de candidats n'a pas traité ce dossier, sauf la question n° 5.

La première question demandait de déterminer les remontées mécaniques ayant atteint le seuil de rentabilité. Le travail consistait à positionner l'activité des remontées de SRMA sur un graphique puis d'interpréter ce dernier. Les candidats n'ont pas su s'adapter aux données fournies mais ont cherché à calculer un chiffre d'affaires critique à l'aide de formules inexploitable dans ce sujet.

Le coût des remontées mécaniques (question n° 2) est souvent incomplet : l'amortissement du matériel est omis.

Le concept de coût marginal est parfois connu mais sa mise en œuvre est souvent erronée.

### **Dossier 5 : Synthèse sur les orientations stratégiques**

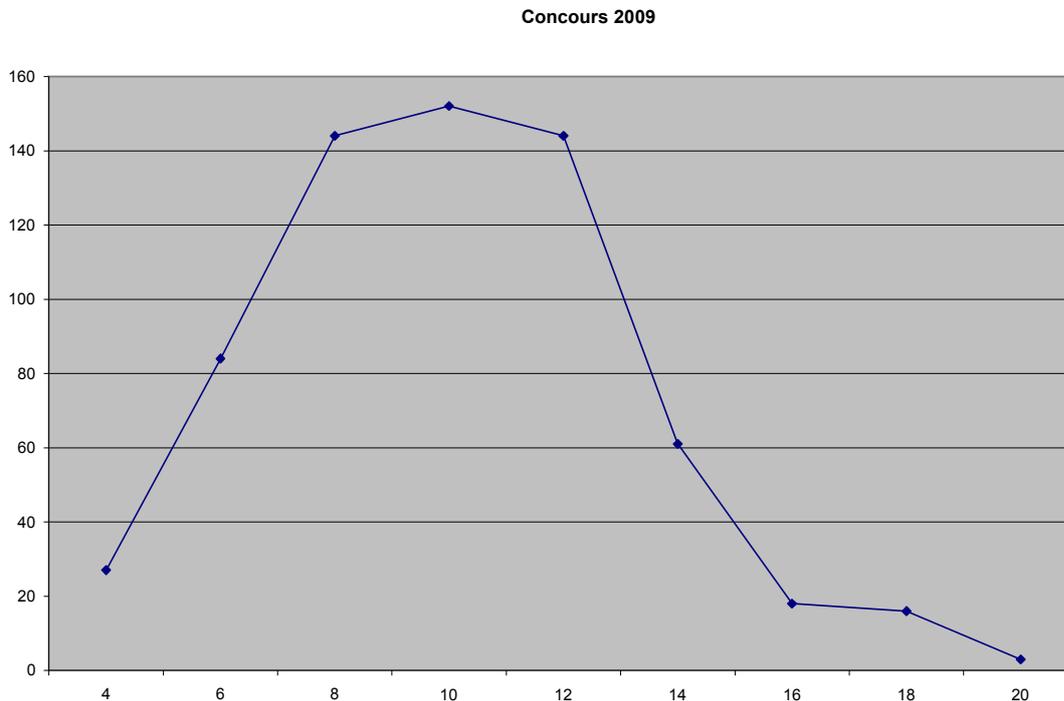
Ce dossier terminal n'a pas été traité par nombre de candidats (plus du tiers). Il s'agissait d'apporter une conclusion à l'ensemble du sujet. Quelques candidats semblent avoir traité ce dossier avant les autres.

Les conclusions apportées par les candidats sont, dans bien des cas, conformes à l'étude qui précède. L'argumentation en faveur ou non de tel ou tel choix stratégique est souvent peu approfondie.

Cependant certains candidats ont fourni une typologie scolaire de stratégies, sans lien aucun avec le cas pratique qui leur était soumis ; d'autres apportent des réponses qui ne relèvent pas de choix stratégiques mais plutôt de choix de gestion.

## II. LES RESULTATS

### Répartitions des notes globales



## III. OBSERVATIONS DE FORME ET CONSEILS AUX CANDIDATS

La maîtrise de la langue française constitue l'un des atouts majeurs pour réussir.

Les recommandations habituelles pour ce type d'épreuve sont rappelées :

- organiser son temps afin de traiter l'ensemble du sujet ;
- soigner la présentation des copies, en particulier écrire à l'encre (le crayon de papier doit être banni dans une copie) ;
- respecter la numérotation des dossiers et des questions ;
- respecter les règles de présentation habituelle : une idée par paragraphe, des parties bien distinctes (plan apparent) dans les questions demandant un commentaire, une conclusion, une synthèse ;
- présenter les calculs de coûts dans des tableaux ;
- un résultat doit être justifié par la présentation du calcul, ou par la formule utilisée, ou par la démarche suivie ;
- relire pour corriger les fautes d'orthographe.

Les questions relatives au management exigent souvent un effort rédactionnel qui n'est pas totalement fourni. Les correcteurs attendent des réponses sobres dans le cadre d'un raisonnement rigoureux. Il faut éviter les bavardages inutiles et essayer d'apporter des réponses aux questions. Une relecture pour éliminer les fautes les plus évidentes et pour améliorer la rédaction est vivement recommandée.

Les connaissances de cours sont importantes mais, pour autant, leur citation *in extenso* n'est très souvent pas attendue dans la copie. Il faut adapter cette connaissance au contexte de l'entreprise étudiée et n'utiliser cette connaissance qu'à bon escient.