

MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES (épreuve n° 299)

ANNEE 2010

Epreuve conçue par HEC

Voie Technologique

	NBRE CANDIDATS	MOYENNES	ECARTS-TYPE
RESULTATS GLOBAUX	775	10,00	3,70

VOIES PREPARATOIRES			
Technologique	775	10,00	3,70

ECOLES UTILISATRICES			
HEC	228	11,47	3,88
ESSEC	247	11,54	3,69
ESCP-EUROPE	287	11,36	3,73
EMLYON Business School	349	11,31	3,73
EDHEC	309	11,31	3,86
AUDENCIA Nantes	329	11,24	3,76
ESC Grenoble (GEM)	434	10,67	3,85
SKEMA Business School (ex CERAM - ESC Lille)	537	10,37	3,54
ESC Pau	379	9,55	3,55
TELECOM Ecole de Management	406	9,69	3,68
ISCID	11	5,50	2,32
ESC Toulouse	508	10,69	3,72

1. Présentation de l'épreuve

L'épreuve consiste en un problème de management inspiré d'une situation réelle d'entreprise (cette année, le cas d'une PME spécialisée dans la production de jouets en bois). La résolution nécessite la mobilisation des connaissances (notions et techniques de gestion, notamment) inscrites au programme des deux années. Elle sollicite chez les candidats des capacités à :

- analyser le contexte fourni ;
- mobiliser les savoirs pertinents eu égard aux questions posées ;

- rechercher et proposer des solutions réalistes et cohérentes en vue de résoudre les problèmes énoncés.

Le sujet prend la forme d'une étude de cas composée :

- d'un contexte rédigé permettant d'identifier le problème de management auquel l'entreprise est confrontée ;
- de dossiers (cinq dans le sujet de 2010) accompagnés de compléments de contextualisation et de questions permettant de couvrir différentes thématiques du programme ;
- d'annexes présentant les différentes informations utiles à l'étude et auxquelles les candidats doivent faire référence afin de traiter les différentes questions.

Les questions peuvent être classées en deux catégories, des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion et des questions rédactionnelles visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus et/ou des informations mises à disposition des candidats. Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion, appliquées avec pertinence à des situations concrètes, et des qualités d'ordre rédactionnel et d'analyse. Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par l'étude du premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse utiles aux dossiers suivants. Les autres peuvent être traités dans un ordre qui dépend de la stratégie de chacun des candidats.

2. Présentation du sujet

L'étude de cas 2010 portait sur une entreprise spécialisée dans la production de jouets en bois, dont l'activité est fortement saisonnière. Son avantage concurrentiel est inhérent à sa capacité à répondre à des exigences élevées de qualité tout au long de la chaîne de valeur. Dans ce contexte, le système d'information apparaît comme un élément essentiel afin d'assurer une traçabilité en favorisant le contrôle du niveau de qualité des sous-traitants impliqués dans le processus de production et de leur sélection en fonction du niveau d'exigence auquel ils peuvent répondre.

L'étude comportait cinq dossiers :

- Dossier 1 : analyse stratégique afin d'identifier les caractéristiques de l'environnement et de l'activité, la nature de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, de sa stratégie. Il permettait également de mettre en évidence la cohérence entre les décisions stratégiques et la politique commerciale.
- Dossier 2 : étude permettant d'analyser la situation financière de l'entreprise. L'analyse portait sur le bilan et le compte de résultat et sur une série de ratios (de rentabilité et de productivité, d'indépendance financière et de couverture des capitaux investis). Les candidats devaient ensuite commenter les résultats obtenus en reprenant les éléments de contexte issus du dossier 1.
- Dossier 3 : analyse de répartition du montant de l'intéressement. Les candidats devaient calculer le montant global et simuler la répartition en fonction de critères proposés. Le dossier demandait une analyse critique du choix des indicateurs et des critères de répartition en ouvrant une réflexion sur les composantes d'une rémunération.
- Dossier 4 : analyse de coûts en calculant les coûts des produits obtenus par deux méthodes (coûts complets et méthode des coûts à base d'activité), puis en comparant ces coûts à des coûts cibles. Ce dossier était complété par une étude de l'opportunité de développer un canal de distribution « haut de gamme », grâce à une analyse de la valeur. Les candidats pouvaient s'interroger sur l'opportunité d'un tel choix commercial par rapport aux choix stratégiques
- Dossier 5 : analyse du système d'information et proposition d'une évolution afin d'améliorer la traçabilité des produits sous-traités et d'améliorer le niveau de qualité.

3. Commentaires du jury.

Les notes obtenues vont de 0,5 à 20 avec un écart-type de 3,70. La dispersion est donc importante.

Les correcteurs soulignent avec une grande satisfaction un nombre significatif d'excellentes copies (10% des notes ≥ 15) produites par des candidats démontrant une capacité à gérer le temps tout au long de l'épreuve, de remarquables qualités organisationnelles, une maîtrise des outils techniques et une capacité à exploiter les informations ainsi que le contexte pour analyser avec pertinence les résultats obtenus. De bonnes ou assez bonnes copies (337 des notes sont comprises entre 10 et 15) se

caractérisent par le traitement approfondi de la plupart des dossiers, mais avec un dossier, voire deux non traité(s). Cela s'explique par une gestion du temps perfectible ou par des lacunes importantes pour certaines parties du programme. Dans une troisième catégorie, on trouve des copies dans lesquelles, le nombre de dossiers non ou insuffisamment traités devient rédhibitoire, ou alors par un traitement très incomplet des différents dossiers (absence de commentaires, de résultats, par exemple). Enfin, le nombre de copies faibles reste important.

D'une façon générale, il paraît essentiel de rappeler les points suivants :

- L'étude de cas nécessite de la part des candidats la capacité à mettre en œuvre des outils suggérés ou qu'ils ont à choisir en fonction de leur pertinence dans un contexte donné. De fait, les résultats obtenus doivent être validés et interprétés en référence à ce contexte ; autrement dit, une étude de cas n'est pas une suite d'exercices, mais bien un ensemble cohérent structuré en dossiers, certes indépendants, mais dont l'analyse sera enrichie par une étude globale du contexte et notamment du premier dossier.
- La gestion du temps est un élément essentiel de l'épreuve. Nombreux sont les candidats qui ont traité un ou deux dossiers (en perdant souvent du temps en mettant en œuvre des outils redondants ou en proposant des développements inutiles eu égard aux questions posées). Ceci s'est effectué au détriment des autres dossiers ; les candidats se privant ainsi de points précieux. A titre d'exemple, dans le premier dossier, plusieurs candidats ont mobilisé des outils d'analyse redondants, ou dans le troisième dossier, des candidats ont dressé un tableau complet des soldes intermédiaires de gestion alors que seul le calcul de la valeur ajoutée était requis et suffisait. D'autres candidats, ont perdu du temps à recopier inutilement des tableaux donnés en annexe alors que la seule reprise des résultats était nécessaire (dossier 4, notamment).
- Nous rappelons que le sujet est susceptible de couvrir l'ensemble des modules du programme. Il est donc vivement déconseillé d'opérer des choix consistant à éluder certaines parties telles l'étude des systèmes d'information et de communication dans les différentes dimensions.

- Enfin, nous rappelons que les correcteurs cherchent à apprécier :
 - La capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser l'information.
 - La rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion.
 - La clarté dans la justification des résultats présentés.
 - La pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées.
 - Les efforts de structuration et de présentation des réponses.
 - Les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

4. Commentaires sur chacun des dossiers

Dossier 1 : positionnement de la stratégie et de l'offre

La mobilisation d'outils d'analyse (PESTEL, forces de la concurrence, matrice SWOT) était nécessaire pour éviter la paraphrase. La plupart des candidats ont su trouver les outils d'analyse pertinents et ont conduit une analyse riche en distinguant avec cohérence le niveau de décision stratégique du niveau opérationnel (commercial). La question 4 a permis d'évaluer le niveau de compréhension de la notion de positionnement. Quelques candidats seulement ont pertinemment fait appel à la notion de plan de marchéage. Quelques candidats ont exprimé une problématique, celle de la qualité recherchée par l'entreprise et ont su la conserver tout au long de leur devoir démontrant une parfaite compréhension de la méthodologie et du contexte. Cependant, de nombreux candidats ont abordé ce dossier comme une suite de questions de cours se limitant à expliquer les outils mobilisés en faisant abstraction du contexte. D'autres enfin, ont eu des propos redondants. Cette démarche est peu efficace et va au détriment d'une bonne gestion du temps. Il convient de repérer les différents arguments, de les hiérarchiser afin de privilégier les idées essentielles.

A noter :

- une confusion très fréquente entre « externalisation » et « délocalisation » : l'entreprise « Chat du Bois » a externalisé mais pas délocalisé une partie de sa production ;
- . La notion de « positionnement » n'est pas toujours acquise ; le plan de marchéage est rarement évoqué ;

- . Des copies dans lesquelles la stratégie de niche n'a pas du tout été évoquée en question 3 ; cela a de plus une incidence sur la réponse à la question 4 ;
- . Des copies reprenant sans structure, sans recul et dans le désordre, des informations fournies en annexe ;
- . Des copies ignorant les chiffres fournis en annexe ;
- . Des copies dans lesquelles seule la moitié de la question 1 est traitée.

Dossier 2 : analyse de la situation financière de l'entreprise

Ce dossier a été traité, le plus souvent entièrement, par la quasi-totalité des candidats. Il était demandé de présenter un diagnostic financier dans la perspective du financement d'un projet investissement. La démarche, très classique, était fixée par le sujet. D'une façon générale, les démarches de l'analyse financière sont connues sinon maîtrisées. Les principaux retraitements sont mis en œuvre. Ainsi, les ressources stables ont fait l'objet d'un traitement pertinent pour la majorité des candidats ainsi que les emplois stables et le passif circulant. En revanche, la détermination de l'actif circulant a donné lieu à de nombreuses erreurs notamment dans le traitement des postes exploitation et hors exploitation. Certaines questions ont été particulièrement bien abordées (questions 2 et 5). En revanche, dans la question 3, de nombreuses erreurs conceptuelles ont été rencontrées dans le calcul des différents ratios (pas de réelle perception des différences entre rentabilité et productivité). Dans la question 4, le calcul du ratio de couverture des capitaux investis est souvent erroné. Les confusions conceptuelles sont récurrentes. Seuls de très rares candidats ont comparé les résultats ainsi obtenus aux données relatives au secteur d'activité étudié et les ont interprétés au regard du contexte.

Enfin, dans la question 6, le commentaire qui devait être réalisé par les candidats n'a été quasiment jamais structuré. Une énumération de propos descriptifs a souvent été l'axe principal des réponses des candidats. Les analyses sont succinctes. Nous rappelons que le sujet est une étude de cas intégrant un contexte et non une succession d'exercices.

DOSSIER 3 : intéressement des salariés

Dans l'ensemble, ce dossier a été traité par les candidats. Les calculs sont bien appréhendés, mais le calcul de la valeur ajoutée n'est pas toujours maîtrisé. Plusieurs candidats ont perdu

du temps à calculer l'ensemble des soldes intermédiaires de gestion alors que seule la valeur ajoutée devait l'être. Plus généralement, les critiques sur la construction des indicateurs sont rarement pertinentes. Cela est sans doute dû à un manque de recul. Les formules de calculs sur le tableur ne sont que rarement maîtrisées, alors qu'elles étaient très abordables.

Concernant le dernier commentaire, celui-ci n'est que rarement orienté dans une optique managériale.

DOSSIER 4 : étude de prix et développement d'un canal haut de gamme

Dans une première partie, le sujet demandait de calculer le coût des produits selon deux méthodes, celle, classique, coûts complets et par la comptabilité à base d'activités. Une étude des prix de vente devait être effectuée pour satisfaire aux exigences de marges souhaitées. Une deuxième partie portait sur la pertinence de conserver « une clientèle haut de gamme ».

Ce dossier nécessitait à la fois capacités de calcul et capacités d'interprétation pour répondre aux questions posées. Beaucoup de candidats ont peu ou pas traité ce dossier par manque de temps ou par insuffisance de préparation. Des calculs souvent inutiles ont été lancés sans résultat. Des confusions ont été constatées dans l'exploitation de l'annexe 12 : les inducteurs étant souvent utilisés dans la 2ème question, voire dès la 1ère.

La deuxième partie dénote des lacunes dans la maîtrise de l'actualisation.

Une lecture insuffisamment attentive des questions est souvent constatée. Par exemple, dans la question A.1, la marge est calculée sur le coût de revient alors que le sujet indiquait que le taux portait sur le « prix de vente HT ». Des solutions manquant de pertinence sont fournies : par exemple le calcul des marges conduit à des prix d'achat des distributeurs supérieurs aux prix de vente. Ces erreurs sont le résultat d'une analyse suffisante.

DOSSIER 5 : évolution du système d'information

Peu de candidats ont traité ce cinquième dossier. Plusieurs explications peuvent être retenues, dossier situé à la fin du cas, une gestion du temps insuffisamment efficace, mais

également et nous le regrettons une insuffisante maîtrise conceptuelle. En termes de connaissances, c'est vraisemblablement sur ce thème que la marge de progression des candidats est la plus forte. Ainsi, dans la question 1 les commentaires sont souvent beaucoup trop proches des documents fournis en annexe. Les productions ne comportent pas toujours une réelle analyse et n'apportent pas de réelle valeur ajoutée. Pourtant, une analyse structurée autour de la problématique stratégique aurait considérablement renforcé le niveau analytique. Les réponses des candidats ne prennent pas toujours la forme d'une rédaction, mais plutôt d'une énumération de mots clés sans que le contenu analytique soit perceptible. Pour la question 2, le contexte de la refonte du SI a été mal exploité. Cela se traduit par des redondances entre les réponses apportées à la première et à la deuxième question. Enfin, alors que le langage SQL avait déjà fait l'objet d'un questionnement lors de la précédente session, des erreurs de syntaxe ont été très fréquemment rencontrées. Au niveau conceptuel, la première requête a été bien traitée dans la majorité des copies. En revanche les requêtes 2 et 3 témoignent d'un manque de maîtrise du langage SQL par une grande partie des candidats.

5. Conclusion générale

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 ;
- présenter les calculs des coûts dans des tableaux et non sous forme « d'équations » ;
- les résultats doivent être justifiés par la présentation du calcul, ou de la formule utilisée, ou de la démarche suivie.

La progression de la fréquence des excellentes copies est tout à la fois rassurante et encourageante. Elle met en évidence la capacité des élèves à réussir cet exercice complexe tout en permettant d'identifier les marges de progression pour les autres.