

**ANNEE 2011**

Epreuve conçue par HEC

Voie Technologique

	<b>NBRE CANDIDATS</b>	<b>MOYENNES</b>	<b>ECARTS-TYPE</b>
<b>RESULTATS GLOBAUX</b>	799	9,81	3,32
<b>VOIES PREPARATOIRES</b>			
Technologique	799	9,81	3,32
<b>ECOLES UTILISATRICES</b>			
HEC	310	10,83	3,27
ESSEC	305	10,88	3,23
ESCP-EUROPE	344	10,91	3,20
EMLYON Business School	385	10,71	3,21
EDHEC	382	10,69	3,22
AUDENCIA Nantes	431	10,67	3,22
ESC Grenoble (GEM)	484	10,45	3,33
SKEMA Business School (ex CERAM - ESC Lille)	585	10,16	3,14
TELECOM Ecole de Management	457	9,67	3,17
ISCID	8	8,00	2,41
ECRICOME	679	9,99	3,30
ESC Toulouse	536	10,24	3,31

### **1. Présentation de l'épreuve**

Cette année, le sujet portait sur une PME spécialisée dans la préparation et la livraison de fruits et légumes et de plats préparés. L'épreuve sollicite chez les candidats des capacités à :

- analyser le contexte fourni ;
- mobiliser les savoirs pertinents eu égard aux questions posées ;
- proposer des solutions réalistes.

Le sujet présenté :

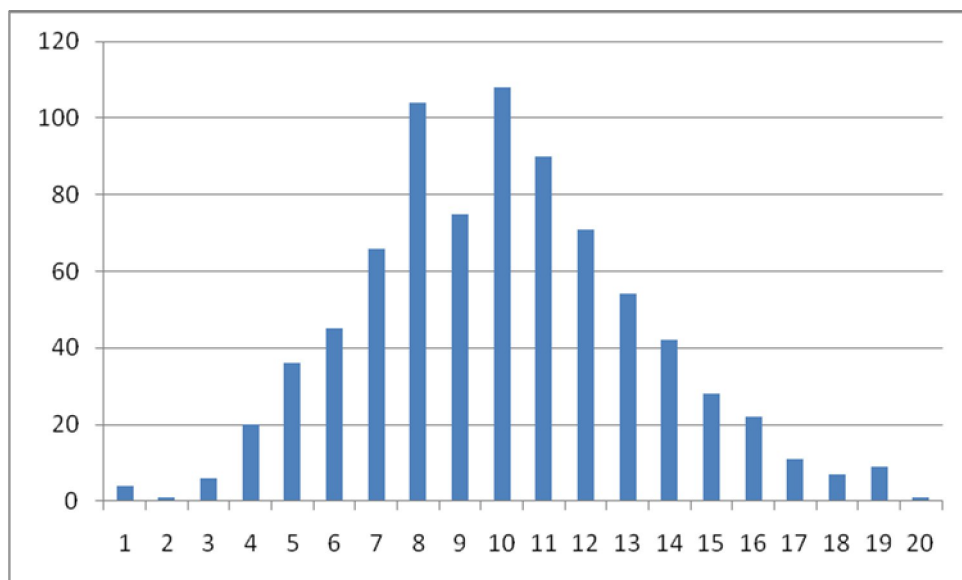
- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- des dossiers (quatre dans le sujet de 2011) ;
- d'annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

Les questions peuvent être classées en deux catégories, des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des écritures de requêtes en

informatique) et des questions à vocation rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus 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 analytique. Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir. Pour les autres, l'ordre dépend de la stratégie de chacun des candidats.

## **2. Commentaires du jury.**

Les notes obtenues vont de 1 à 20. La répartition des notes apparaît dans le graphique suivant :



Les correcteurs soulignent avec une grande satisfaction un nombre significatif d'excellentes copies (notes  $\geq 15$ ) 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.

De bonnes copies se caractérisent par une le traitement approfondi de la plupart des dossiers, mais on peut obtenir une bonne note avec un dossier peu ou mal traité(s). Elles ont été nombreuses cette année et devrait permettre à un nombre important de candidats de réussir.

Ce sont principalement la gestion du temps et l'absence de lacunes importantes sur certaines parties du programme qui peuvent conduire ces candidats à d'excellents résultats.

On trouve aussi des copies dans lesquelles, le nombre de dossiers non ou insuffisamment traités devient rédhibitoire, ou alors qui présentent un traitement très incomplet des différents dossiers (absence de commentaires des résultats afin de privilégier la mise en œuvre de technique, par exemple). Enfin, le nombre de copies fragiles reste important avec un nombre toujours trop conséquent de candidats qui n'ont pas réellement composé.

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 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 de tous les autres se privant ainsi de points précieux.

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.

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.

### **3. Commentaires sur chacun des dossiers**

#### **Dossier 1 : L'entreprise et son environnement**

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. Les meilleures copies ont proposé une structuration de la réponse qui donne une cohérence et une lisibilité importantes pour cette partie rédactionnelle. D'autres ont recherché les points essentiels et en ont effectué un classement. D'autres encore ont exploité des outils d'analyse stratégique (PESTEL, DAS, PORTER et les forces de la concurrence, SWOT) et ont recherché les éléments pertinents. Si cela démontre des qualités conceptuelles et des connaissances certaines, il est possible de répondre par un raisonnement et il faut éviter le piège de la référence qui n'est pas adaptée au cas étudié.

Une présentation sous forme de tableaux est tout à fait possible dans cette partie : par exemple pour la question sur les caractéristiques de l'entreprise, il était pertinent de préciser sa forme juridique, sa dimension sur le plan économique, son effectif, etc. Les « Forces et Faiblesses de l'entreprise » pouvait également être présentée sous forme de tableaux.

#### **Dossier 2 : L'offre de l'entreprise**

Il était demandé d'effectuer un diagnostic sur la concentration de la clientèle afin de proposer une stratégie de fidélisation.

##### **1) Requêtes SQL dans le but d'obtenir des statistiques**

Des candidats en nombre significatif, ont obtenu des points sur cette partie qui ne présentait pas de difficultés particulières mais force est de constater que les candidats qui maîtrisent les bases de données sont encore trop rares

Les trois requêtes étaient de difficulté progressive. C'est surtout la logique des réponses proposées qui a été retenue et les quelques bases indispensables du langage SQL. Le choix des bonnes tables, des opérateurs adéquats et la structure de la requête ont été déterminant dans l'attribution des points.

Les réponses ont souvent été entachées d'imprécision dans la syntaxe mais ces erreurs trop fréquentes ont été pénalisées légèrement.

### **2) Présentation d'une courbe de concentration.**

Les meilleurs candidats ont présenté correctement cette courbe mais ils ont été peu nombreux, alors que le sujet en proposait un modèle en annexe. On a pu relever des présentations très fantaisistes certaines conduisant parfois les candidats à tirer des conclusions incohérentes.

### **3) Identification des moyens permettant de fidéliser la clientèle.**

Les argumentations pertinentes et les liens avec le contexte de l'activité de l'entreprise et de la spécificité de sa clientèle ont été valorisés. Quelques candidats se sont limités à fournir une énumération plus ou moins exhaustive de ces moyens.

### **4) Détermination des conséquences d'une politique de variation des prix.**

La notion d'élasticité des quantités par rapport aux prix est assez difficile à aborder ce qui explique un nombre peu élevé de bonnes réponses à cette question..

Certains ont essayé d'exploiter les données chiffrées fournies en annexe pour étayer leur raisonnement. Parmi eux, beaucoup ont présenté des calculs simplistes. Les commentaires, doivent être en relation avec les résultats obtenus et une rédaction ne s'appuyant sur aucune donnée chiffrée est difficilement valorisée.

## **Dossier 3 : La gestion des ressources humaines**

Dans les différentes composantes de la rémunération, l'accord d'intéressement devait être mentionné. L'objet des différentes composantes n'a pas échappé aux candidats qui ont réfléchi sur cette partie. Si on a pu observer des confusions sur l'indemnité kilométrique la plupart ont compris la signification économique de cette dernière.

Les différentes causes possibles de la hausse constatée des salaires ont souvent été identifiées : modifications de la structure des emplois, des qualifications, de l'ancienneté, etc..

Le modèle mathématique simple décomposant la variation de la masse salariale est rarement présenté ou est entaché d'erreur mais les efforts de réflexion ont été appréciés.

L'écriture de formules de traitement de données sur tableur est trop souvent mal maîtrisée.

Les cellules utiles au calcul étant sur différentes feuilles, il fallait prendre en compte ce point.

L'imbrication de fonction SI n'apparaît maîtrisée, que dans les meilleures copies. L'utilisation des fonctions OU, ET est fréquente mais pas toujours assez précise..

## **Dossier 4 : L'investissement et le financement**

### **1) Détermination des flux nets de trésorerie.**

Il convenait de déterminer, pour chacune des deux solutions envisagées, les flux nets de trésorerie découlant d'un projet d'investissement, afin de choisir la solution la plus avantageuse. Les données prévisionnelles fournies en annexe ne portaient que sur les flux de dépenses liés à l'opération. Il ne s'agissait donc pas d'une étude comparée de rentabilité d'investissement.

La plupart des candidats ont cependant cherché à appliquer le modèle classique de rentabilité d'investissement. Or, l'absence de données concernant les flux de recettes les a conduits à des solutions trop souvent incohérentes.

### **2) Analyse du financement par emprunt bancaire.**

Le calcul des quelques ratios proposés dans le sujet a été le plus souvent effectué avec une bonne maîtrise concernant la détermination des soldes intermédiaires de gestion. Une confusion a souvent été commise entre les « Dettes financières » d'une part et les « Charges financières » d'autre part.

Si on a pu observer des confusions entre « annuités constantes » et « amortissement constant », et entre « amortissement » et « annuité » pour le calcul du capital restant dû, nombre de candidats qui ont abordé cette partie l'ont traité correctement.

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. La réussite de nombre de candidats de la voie technologique dans cette épreuve est le fruit d'un travail conséquent des équipes pédagogiques qui mérite d'être souligné.