

MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES (épreuve n° 2 99)

ANNEE 2012

Epreuve conçue par HEC

Voie Technologique

	NBRE CANDIDATS	MOYENNES	ECARTS-TYPE
RESULTATS GLOBAUX	916	10,58	3,38

VOIES PREPARATOIRES			
Technologique	916	10,58	3,38

ECOLES UTILISATRICES			
HEC Paris	337	11,72	3,35
ESSEC	348	11,62	3,35
ESCP-EUROPE	394	11,82	3,31
EMLYON Business School	472	11,35	3,41
EDHEC	452	11,27	3,46
AUDENCIA Nantes	505	11,45	3,34
ESC Grenoble (GEM)	587	11,03	3,41
SKEMA Business School	656	10,88	3,24
TELECOM Ecole de Management	528	10,22	3,32
ISCID	14	9,21	3,71
Epreuve de Gestion-Management	816	10,75	3,29
TOULOUSE Business School	654	10,97	3,36

1. Présentation de l'épreuve

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise. Cette année, le sujet portait sur une PME dénommée GALVINEC, spécialisée dans la fabrication de foie gras. Cette activité sujette à des variations saisonnières, sensibles à des contraintes de traçabilité afin d'assurer un très haut niveau de qualité de la production est source d'une réflexion stratégique afin de développer une activité complémentaire, mais également d'une réflexion plus opérationnelle en termes de gestion de la trésorerie, des ressources humaines et en termes commerciaux. Le sujet sollicite également les étudiants sur des connaissances relatives au système d'information dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles. 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.

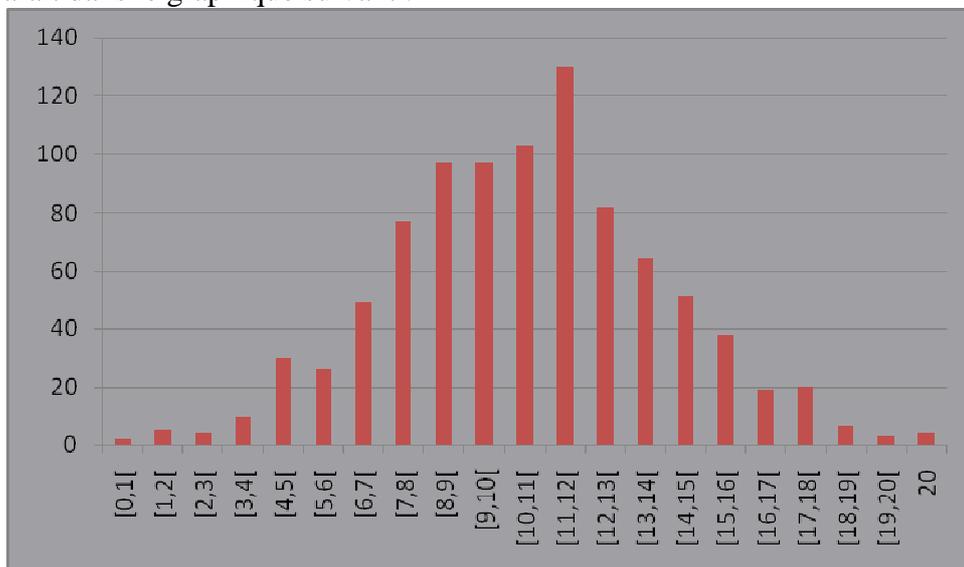
Le sujet présente :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- des dossiers (quatre dans le sujet de 2012) ;
- des 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. Sur ce sujet, la mise en évidence des variations saisonnières et des contraintes de traçabilité dans le premier dossier pouvait enrichir l'analyse conduite dans le dossier deux portant sur l'analyse de la trésorerie. Pour les autres dossiers, l'ordre dépend de la stratégie adoptée par chacun des candidats. Cependant, quels que soient les choix retenus, il est demandé aux candidats de bien identifier les dossiers traités, y compris en laissant quelques pages à la fin d'un dossier provisoirement inachevé sur lequel le candidat aurait à revenir.

2. Commentaires du jury.

L'évolution de la moyenne par rapport à l'année dernière (9,81 en 2011) s'explique essentiellement par une augmentation du nombre des excellentes copies (notes ≥ 17) et par une élévation du mode (10 en 2011, sur l'intervalle $[11,12[$ en 2012), La répartition des notes apparaît dans le graphique suivant :



Les correcteurs soulignent avec une grande satisfaction un nombre significatif d'excellentes copies (notes ≥ 15 , soit 91 copies) 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 et à produire une réflexion soutenue.

De bonnes copies se caractérisent par le traitement approfondi de la plupart des dossiers, mais avec un dossier, voire deux peu ou mal traité(s). Elles ont été nombreuses cette année.

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 des résultats afin de privilégier la mise en œuvre de techniques, par exemple, récitation de cours ou paraphrase des annexes).

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 par l'utilisation de techniques de gestion 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 voire hors-sujet eu égard aux questions posées). Les candidats ont effectué ces développements au détriment de tous les autres dossiers 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 ont relevé avec pertinence les éléments essentiels du contexte. Dans le meilleur des cas, les candidats ont proposé une structuration de la réponse qui donne une cohérence et une lisibilité importantes pour cette partie rédactionnelle, ont recherché les points essentiels et en ont effectué un classement. Dans ces copies, sur la

première question, les candidats distinguent clairement les opportunités et les menaces, à partir de la mobilisation d'outils d'analyse stratégique (PESTEL, PORTER, notamment) et ont recherché les éléments pertinents dans les annexes. Les candidats ne visent pas alors à une exhaustivité mais à produire une analyse construite grâce aux références conceptuelles et rendue pertinente par les références au contexte. S'agissant du diagnostic externe, certains candidats sont allés jusqu'à envisager les conséquences de certaines des principales caractéristiques de l'environnement sur les organisations. Ainsi, les variations saisonnières sont analysées au regard de leurs influences sur la trésorerie, sur la GRH, sur les capacités de stockage ou encore sur la planification de la production. L'existence d'une date limite de consommation est envisagée pour ses conséquences sur la politique de prix, sur la mise en place d'un système d'information fiable ou encore la gestion de la production. Sur les autres questions, les références aux outils d'analyse sont récurrentes pour la question 2 (DAS) et la question 3 (distinction entre *corporate strategy* et *business strategy*, par exemple). La logique de ce dossier reposait sur le principe suivant : le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lesquels les choix stratégiques reposent.

Malgré la diversité des stratégies observables, il était possible de les regrouper autour de quelques stratégies types sans viser à une exhaustivité. Sur cette question trois, les meilleures copies ne traitent que des décisions stratégiques (c'était le sens de la question) sans chercher à y intégrer les décisions opérationnelles. Cette confusion a souvent été rencontrée dans les moins bonnes copies, traduisant soit des approximations conceptuelles soit une lecture trop rapide des questions. Certaines copies proposent de longs développements issus du cours et donc hors contexte. Elles ne répondent donc pas aux consignes, ni même à la définition de l'épreuve. Cela a été particulièrement le cas sur la quatrième question (mais pas seulement) portant sur le lien système d'information et stratégie. Les candidats ont souvent procédé à une définition longue mais sans lien avec le contexte. Si cela démontre des qualités conceptuelles et des connaissances certaines, il est nécessaire de rappeler qu'il est demandé aux candidats de produire un raisonnement et qu'il faut éviter le piège de la référence qui n'est pas adaptée au cas étudié. Ainsi, dans un nombre significatif de copies, des propos sont fortement hors-sujet sur la question 1 avec la construction d'un diagnostic interne et la question 3 avec un long recensement de décisions dont la portée reste opérationnelle (construction d'un entrepôt, lancement de nouvelles gammes, par exemple), alors que les décisions stratégiques restaient éludées. Enfin, dans un dernier cas presque opposé à la situation précédente, les candidats effectuent une quasi-paraphrase des annexes, visant le plus souvent à une exhaustivité. Le candidat ne répond pas alors à la question posée, ne démontre pas les capacités d'analyse souhaitées et perd un temps considérable.

Nous conseillons aux candidats de lire « rapidement » les annexes afin d'identifier les traits saillants du contexte puis de construire leur analyse en les prenant en compte grâce à des concepts et outils adaptés.

Dans cette partie, une présentation sous forme de tableaux est tout à fait envisageable.

Dossier 2 :

Ce dossier a été traité par la quasi-totalité des candidats. Ce dossier était découpé en deux parties bien distinctes.

Partie A

On constate que la plupart des candidats maîtrisent bien le calcul des équilibres financiers et sait produire une analyse pertinente de la situation du cas proposé. Les démarches de calcul de la valeur ajoutée, de l'EBE, de la capacité d'autofinancement sont connues mais des erreurs de calcul sont déplorées. Bien souvent, des contrôles de cohérence (par exemple importance de la valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires) permettraient de vérifier la justesse des résultats. Le lien entre l'EBE et l'ETE est ignoré par un nombre significatif de candidats. Concernant le commentaire sur les ratios, le candidat ne peut pas se contenter de constater si un ratio est plus élevé ou plus faible que celui du secteur. Une conclusion intégrant une réflexion sur le coût et la productivité des salariés était attendue. Enfin, pour la dernière question de la partie A, le candidat devait commenter la situation. Nous rappelons qu'une réponse structurée est impérative : secteur d'activité de l'entreprise, commentaire sur le compte de résultat commentaires sur le bilan fonctionnel (équilibres fonctionnels), conclusion et pistes d'amélioration. Les meilleures prestations s'appuyaient sur les calculs demandés lors des questions précédentes, sur les éléments de contexte mais reposaient également sur des outils (ratios, variations) supplémentaires.

Partie B

Les candidats, dans leur ensemble ne démontrent pas une maîtrise suffisante de l'algorithmie ni des formules de calcul sur tableur. Les copies corrigées ont bien montré qu'un nombre non négligeable de candidats n'a pas traité les questions. C'est pourtant une constante dans ce type d'épreuve.

Le seuil de rentabilité, quant à lui, a été abordé par de nombreux candidats. La détermination charges fixes/charges variables est souvent incomplète mais les outils (marge de sécurité, et indice de sécurité) sont connus. Toutefois, de nombreux candidats ont déterminé un point mort sans tenir compte du caractère saisonnier de l'activité. Les commentaires, indépendamment des calculs et les résultats obtenus sont cohérents.

En conclusion, ce dossier, long, était accessible pour les candidats bien préparés, notamment à l'outil tableur. Les correcteurs mettent en avant le nombre très significatif de très bonnes copies. Néanmoins, ils déplorent une syntaxe et une orthographe trop souvent approximatives.

Dossier 3 :

Ce dossier a été traité par la quasi-totalité des candidats.

- Un certain nombre de copies témoigne de connaissances solides et d'une exploitation pertinente des annexes fournies (extraits du bilan social, par exemple) et, au travers d'elles, du contexte spécifique de l'entreprise GALVINEC. Les propos font alors ressortir des analyses cohérentes entre le secteur d'activité de l'entreprise GALVINEC et la gestion des ressources humaines (GRH).

- En revanche, de nombreuses copies, présentent des réponses très approximatives et donc sans contextualisation de la GRH par rapport à la filière foie gras et les axes stratégiques de l'entreprise GALVINEC (recherche et développement), spécificité des métiers, apparition de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), acquisition de dépilleurs automatiques, mise en place de formations spécifiques.

Ce dossier faisait l'objet de 5 questions.

La première question invitait le candidat à mettre en évidence le fait que dans un contexte stratégique marqué par la recherche et développement et la mise en place de conditions de travail sécurisées et en adéquation avec les besoins spécifiques liés à la filière foie gras, la GRH avait un rôle primordial. Certaines copies témoignent du lien entre ce contexte de l'entreprise GALVINEC et la mise en place de formations spécifiques au secteur sur le marché actuel des formations, les mesures visant à maîtriser les risques de TMS, la féminisation des RH, la nécessité de suivre les formations proposées aux RH au travers du système d'information... On regrette cependant que nombre de copies restent très évasives sur ce contexte et n'apportent que des éléments théoriques comme éléments de réponse. Aucun lien n'est alors fait entre la GRH et le besoin particulier de formations, de moyens de lutte contre les TMS et l'indispensable suivi de chaque salarié au travers d'un SI en partie dédié à la prévention des maladies professionnelles.

La deuxième question avait pour but de souligner l'évolution dans le temps de l'entreprise GALVINEC ainsi que son positionnement sur la filière foie gras. Certaines copies ont présenté avec cohérence quelques chiffres clés de ces évolutions ou données et analysé ces évolutions avec le contexte de l'entreprise GALVINEC (absentéisme pour maternité et féminisation de la main d'œuvre ; baisse du taux d'accidents du travail et augmentation du taux de sauveteurs secouristes du travail et du taux de salariés ayant suivi des formations...). Il ne s'agissait en aucun cas de faire une analyse exhaustive des éléments des annexes, mais de mettre en exergue quelques points particuliers. Néanmoins, de nombreux candidats se sont contentés d'une paraphrase des données apportées dans les annexes, voire d'une présentation sans lien avec le contexte de ce qu'est un indicateur social.

La troisième question avait pour but de mettre en avant le fait qu'une gestion optimale des ressources humaines constituait un facteur clé de succès permettant à l'entreprise GALVINEC de gagner en compétitivité par rapport aux entreprises concurrentes du marché de la filière foie gras. De nouveau, de nombreuses copies font état d'une réelle volonté de lier le contexte de l'entreprise GALVINEC (compétences de la main d'œuvre, polyvalence, faible absentéisme par rapport au secteur, etc.) à la qualité des produits et la compétitivité. En revanche, on trouve dans d'autres copies des propos très superficiels sur la compétitivité des entreprises en général sans lien avec le contexte de l'entreprise GALVINEC ou, parfois, aucun lien entre cette compétitivité et les ressources humaines.

La quatrième question exploitait l'organisation du suivi des formations au travers du modèle relationnel du système d'information. Les requêtes en langage SQL ont été majoritairement traitées, toutefois, peu de candidats ont su apporter une solution satisfaisante à la requête n° 2.

Certaines copies témoignent d'une réelle maîtrise de ce langage. D'autres, en revanche, présentent une syntaxe très approximative (FROM incohérent, pas de jointures, confusion GROUP BY et ORDER BY...).

La cinquième question était basée sur l'écriture d'une requête permettant de mettre à jour la base. De nombreux candidats ont parfaitement réussi cette requête. D'autres, cependant, témoignent d'un manque de connaissance dans la syntaxe et la construction de ce type de requête. (D'où de nombreuses confusions entre UPDATE et INSERT INTO).

Nous invitons les candidats à exploiter bien davantage les annexes proposées dans le sujet afin de mieux contextualiser leurs réponses face aux questions posées. En effet de trop nombreuses copies font état de réponses sans lien avec l'entreprise GALVINEC.

Il serait souhaitable également d'apporter un soin plus soutenu à la qualité de l'expression et de la syntaxe.

Les candidats doivent utiliser plus souvent une présentation des réponses sous forme de tableau (la question 2 de ce dossier s'y prêtait bien par exemple).

Dossier 4 :

De nombreux candidats n'ont pas ou peu traité ce dossier.

De nombreuses copies ont abordé les différentes questions de façon théorique sans faire référence au contexte et aux différentes annexes, les concepts sous-jacents n'étant pas toujours maîtrisés. Les réponses sont alors approximatives et superficielles.

En revanche, quelques copies témoignent de connaissances solides et d'une exploitation circonstanciée du contexte spécifique de l'entreprise GALVINEC. Les développements abordent alors la prospective commerciale de façon pertinente en l'étayant de connaissances théoriques solides.

Ce dossier faisait l'objet de 5 questions.

Les étudiants devaient en premier lieu reconstituer le chiffre d'affaires de l'entreprise sur la période 2008, 2011, ce qui a rarement été le cas. De trop nombreux étudiants éprouvent des difficultés à retirer l'impact d'un taux d'évolution.

La régression linéaire fut donc appliquée, le plus souvent, à des données peu pertinentes ce qui a conduit les candidats à des conclusions erronées et approximatives. Cette méthode est, en revanche, connue et maîtrisée.

La deuxième question portait sur l'intérêt de cette prévision pour l'entreprise GALVINEC mais les réponses sont restées générales sans faire référence au contexte. Le propos est donc très superficiel dans de nombreuses copies.

La troisième question abordait la notion d'élasticité positive de la demande de foie gras face à une augmentation des prix. La moitié des copies environ fait référence de façon cohérente à cette notion mais le calcul n'est que rarement maîtrisé dans son intégralité.

La partie analyse relève plus du bon sens que d'une réelle prise de recul.

Seuls quelques candidats ont traité de façon circonstanciée la quatrième question qui portait sur l'analyse globale de la politique commerciale de l'entreprise GALVINEC. Majoritairement, les réponses relèvent plus d'un exposé de cours que d'un questionnaire sur le positionnement de l'entreprise sur le marché à travers la segmentation retenue.

Les réponses sont peu structurées et l'expression souvent maladroite. Peu de candidats distinguent les trois marques de l'entreprise qui impliquent de construire un plan de marchéage distinct et cohérent pour chacune d'elles.

Quelques très bonnes copies, en revanche, sortent du lot et font ressortir les capacités de synthèse de certains étudiants qui ont bien exposé les enjeux de cette politique commerciale.

La notion de base de données sur laquelle portait la cinquième question est très rarement maîtrisée par les étudiants qui ont davantage fait référence à la gestion logistique des flux voire à la gestion des tâches (Workflow). La fiabilité et le contrôle des données induit par la disponibilité de l'information n'ont donc que rarement été décrits dans les différentes copies.

L'ensemble des difficultés relevées ci-dessus tient sans doute à la gestion du temps et à la priorisation des réponses, le sujet étant dense et relativement long, ainsi qu'à la difficulté que rencontrent les candidats quand il s'agit de faire la synthèse de données éparses.

Les candidats devraient donc utiliser les annexes proposées de façon plus systématique pour éviter des réponses factuelles et peu pertinentes ou de verser dans un développement théorique.

La qualité de l'expression et de la syntaxe est également, pour ce dossier, à améliorer.

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 longueur du sujet permet à la fois d'offrir à chaque candidat la possibilité de ne pas traiter quelques questions pour lesquelles son aisance serait moindre et de classer les candidats sur une échelle de notes large et permettant aux meilleurs de faire réellement la différence. Pour autant, la longueur du sujet est une donnée qui n'obère pas les chances de réussite des candidats. Parmi les candidats qui ont obtenu 15 ou plus, rares sont ceux qui ont traité le sujet dans son intégralité. 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.