

Épreuve de Management et gestion de l'entreprise

1. Présentation de l'épreuve.

L'épreuve consiste en un problème basé sur une ou plusieurs situations d'entreprise dont la résolution mobilise les connaissances et capacités du programme de 1^{ère} et 2^{ème} années de classe préparatoire. Un contexte est fourni au candidat. Il constitue le cadre stratégique pour la réalisation d'activités de niveau opérationnel. L'objectif de l'épreuve est de vérifier les aptitudes du candidat à :

- analyser le contexte fourni et se l'approprier ;
- mobiliser les savoirs associés aux thèmes du programme ;
- mettre en œuvre les capacités affichées dans le référentiel ;
- rechercher et proposer des solutions réalistes et cohérentes en vue de résoudre les problèmes énoncés.

Le sujet est basé sur une entreprise du secteur marchand et sur des situations de gestion réelles, dont les problématiques de gestion sont formulées pour donner lieu à des travaux d'analyse, d'interprétation, de diagnostic, de résolution de problèmes. La dimension stratégique est présente, tout comme le recours aux données et services des systèmes d'information de l'organisation et de son environnement.

Le sujet présente :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement ;
- les dossiers ;
- des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

2 Présentation du sujet 2014

Cette année, le sujet portait sur un groupe hôtelier français « Grand Ouest », groupe en pleine expansion malgré une conjoncture défavorable, dont la stratégie repose sur la diversification de la clientèle, notamment en développant des offres pour des voyageurs asiatiques et un positionnement de chaîne hôtelière du terroir français respectueuse des traditions et de son éco-environnement.

Cette étude de cas amenait les candidats à réfléchir sur les axes stratégiques du groupe, sur l'analyse de l'investissement au sein d'un des hôtels puis sur l'analyse de la rentabilité d'un autre hôtel récemment ouvert.

Les questions peuvent être classées en deux catégories :

- 1°) des questions à vocation rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats.

Par exemple :

- ✓ Identifier les principales caractéristiques de l'environnement du groupe et montrer en quoi, elles conditionnent la stratégie du groupe.

- ✓ Dans quelles mesures, l'objectif de placer les problématiques environnementales et sociétales au cœur de la stratégie de développement des hôtels, peut constituer un levier pour le recrutement et l'intégration de nouveaux personnels. Quelles en sont les limites ?
 - ✓ À l'aide de l'ensemble de ces informations, commenter, dans une note d'une page, la situation de *l'hôtel du Cap Nord* et évaluer, notamment, la pertinence de la politique de prix menée par l'hôtel.
- 2°) des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques précises de gestion

Par exemple :

- ✓ Calculer les taux de rentabilité économique et financière pour 2013.
- ✓ Identifier et justifier l'intérêt de ces deux taux de rentabilité, pour les dirigeants, les actionnaires et les banques partenaires.
- ✓ Déterminer le seuil de rentabilité et la marge de sécurité de l'activité petit déjeuner.

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.

Les qualités attendues sont :

- une capacité de travail et gestion du temps,
- des compétences d'analyse mais aussi de calcul et de rédaction,
- des qualités rédactionnelles et de structuration des idées,
- des capacités de synthèse et d'argumentation.

Les critères de correction ont porté sur :

- la pertinence des réponses, la référence aux auteurs, aux théories ou à des contextes d'entreprises pertinents,
- la hiérarchisation des idées et l'utilisation d'outils ou de grilles d'analyse,
- la maîtrise de la terminologie, l'utilisation à bon escient du vocabulaire propre au management.

3. Commentaires du jury.

Pour la session 2014, **1 143 copies** ont été corrigées (1 042 en 2013, soit + 9,7 % de candidats).

Les notes obtenues vont de 0,5 à 20 avec une **moyenne de 9,6** et un **écart-type de 3,64**.

La moyenne fléchit légèrement par rapport à l'année dernière (9,8 en 2013). Cependant, l'écart-type se réduit (4,1 en 2013) et le nombre de notes supérieures ou égales à 15 augmente (133 copies contre 123 en 2013).

133 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 15, soit 11,6 %
 247 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 12, soit 22 %
 436 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 10, soit 38 %

Dans le premier groupe de copies (notes supérieures ou égales à 15) le jury a repéré de très bonnes voire d'excellentes copies. Les candidats démontrent 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 tout au long de la composition. 12 copies obtiennent une note de 20.

Dans les seconde et troisième catégories, les prestations des candidats se caractérisent par le traitement de la plupart des dossiers, mais avec des difficultés de synthèse (traitement superficiel des notes de synthèse des dossiers 2 et 3) et pour les notes inférieures à 12, un dossier 3 (« La rentabilité de l'hôtel ») souvent, faute de temps, peu ou mal traité.

Enfin, pour les copies dont la note est inférieure à 10, le nombre de questions non ou insuffisamment traitées devient rédhibitoire, ou alors par un traitement très incomplet des différents dossiers (absence de commentaires des résultats, récitation de cours ou paraphrase des annexes).

4. Commentaires sur chacun des dossiers

Dossier 1

Ce dossier comprend 5 questions. Il a été traité par la majorité des candidats. Plusieurs thèmes étaient mis en perspective dans ce dossier. Il portait sur l'étude de l'environnement de l'entreprise et sur la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise compte tenu des caractéristiques de cet environnement. Divers problèmes de gestion étaient ensuite portés à la réflexion du candidat : la RSE, le GRH et la communication de l'entreprise.

Ce dossier, plus qualitatif que les deux autres, doit être utilisé par les étudiants pour montrer aux correcteurs que le candidat maîtrise les connaissances fondamentales exigées par l'épreuve, qu'il est capable de donner des définitions et d'utiliser des outils d'analyse. Mais il faut veiller à trouver un juste arbitrage : le sujet est long et il faut gérer son temps de manière à traiter toutes les questions du devoir.

La première question est décomposée en deux questions : les caractéristiques de l'environnement et l'influence de cet environnement sur les choix stratégiques pris par les dirigeants de l'entreprise. Il est très important que les candidats répondent de manière distincte à ces deux questions et articulent la deuxième réponse en fonction des constats faits à la première.

L'utilisation croisée de l'outil Pestel et d'une approche opportunités/menaces était pertinente. Il convient de bien repérer le niveau d'analyse : dans le cadre d'une analyse du macro-environnement, il faut repérer les facteurs qui s'imposent aux décisions de l'entreprise et conditionnent ses résultats. Certains candidats ont réalisé des confusions multiples entre diagnostic externe et interne.

La deuxième question était l'occasion pour le candidat de faire état de ses connaissances en matière de stratégie et de préciser les notions fondamentales. Il fallait repérer, en donnant quelques définitions, les choix stratégiques de l'entreprise

en matière de stratégie générique (domination par les coûts ou différenciation), d'axes stratégiques (spécialisation, diversification...), de mode de croissance (interne, externe, alliances).

La deuxième question poursuit la démarche stratégique commencée dans la première question. Là encore, la réponse doit être construite en deux temps : la première phase consiste à réaliser un diagnostic interne du Groupe Grand Ouest. Aucun outil d'analyse n'était imposé aux candidats. Les candidats peuvent alors valoriser leur réponse en faisant référence à différents outils de diagnostic (forces/faiblesses, chaîne de valeur de Porter, les ressources et les compétences de Prahalad). Repérer les facteurs clés de succès comme le demande le sujet suppose de donner une définition de cette notion.

La troisième question associait les choix d'une politique environnementale du groupe avec les contraintes de recrutement auxquelles il est confronté. Le jury a valorisé les réponses qui tenaient compte des grandes problématiques liées à la gestion des ressources humaines (recruter, fidéliser, valoriser, motiver, former) dans le contexte spécifique de l'hôtellerie (conditions et horaires de travail, rotation du personnel).

La quatrième question était centrée sur la politique de définition du prix. Des références notionnelles étaient attendues pour présenter les déterminants externes et internes de la fixation du prix. L'utilisation pertinente des annexes donnait ensuite des pistes utiles aux candidats pour centrer leur réponse sur le yield management, après avoir bien sûr fait l'effort de définir cette notion.

Enfin, la cinquième question du dossier 1 cherchait à repérer le niveau de connaissances et d'analyse du candidat que le thème de la communication commerciale de l'entreprise. Le traitement de cette dernière question a parfois été négligé.

Pour répondre à la question posée (*les objectifs de la communication commerciale*), plusieurs choix étaient possibles (composantes de l'attitude : faire connaître/aimer/agir ; modalités de communication commerciale : média/hors-média). Le candidat devait ensuite proposer les moyens les plus adaptés à la valorisation de l'image d'une entreprise, en veillant à justifier sa réponse : effet attendu de l'outil proposé.

Dossier 2

L'hôtel Blonduos, situé à Bayonne, faisait partie du groupe Grand Ouest depuis 10 ans. En cohérence avec la stratégie du groupe, les dirigeants de cet hôtel essayaient de développer un avantage concurrentiel basé sur une démarche de « haute qualité environnementale ». C'est dans ce cadre, qu'ils avaient décidé d'investir dans des climatiseurs, respectueux de l'environnement. Il fallait donc déterminer quel serait le mode de financement pertinent au regard des caractéristiques de l'entreprise et au regard des caractéristiques du secteur.

Les deux premières questions permettaient de calculer les taux de rentabilité économique et les taux de rentabilité financière et de déterminer quels en étaient les enjeux pour les dirigeants et différentes parties prenantes (actionnaires, établissements financiers). Si la très grande majorité des candidats a réussi à calculer les deux taux de rentabilité, ils ont été beaucoup moins nombreux à pouvoir présenter de manière claire l'intérêt de ces notions, en fonction des

différentes parties prenantes. Des références notionnelles étaient clairement attendues. Les candidats, capables de faire le lien avec la notion d'effet de levier, ont été valorisés.

La troisième question demandait aux candidats de calculer et analyser quatre indicateurs, mobilisables dans le cadre du diagnostic de faisabilité de cet investissement. Les candidats étaient largement guidés dans le choix de leurs indicateurs puisqu'on leur donnait en annexe des indicateurs sectoriels liés à l'hôtellerie pour l'année 2013. Cette question n'a pas été bien traitée par un certain nombre de candidats. Il y a eu des erreurs, dans le calcul des ratios, même pour le calcul du ratio d'indépendance financière, dont la formule était donnée. Certains candidats n'ont pas pris la peine d'analyser les ratios. D'autres candidats ont fait des erreurs d'interprétation, notamment sur le ratio d'indépendance financière. D'autres candidats, enfin, n'ont pas fait d'analyse en fonction des indicateurs sectoriels fournis en annexe.

Les candidats devaient ensuite, dans la question 4, procéder à un véritable travail de synthèse et d'analyse, permettant d'exploiter tous les travaux réalisés dans le dossier. Il s'agissait de rédiger une note d'une page pour présenter les avantages et les inconvénients de deux alternatives de financement : l'autofinancement et un financement mixte (autofinancement/emprunt). Cette question était essentielle et le travail présenté par un certain nombre de candidats a été trop sommaire voire inexistant. Cette question nécessitait d'avoir une bonne maîtrise des concepts, que l'on a retrouvé dans les meilleures copies. Les candidats, qui ont été capables d'aller au-delà de réponses d'ordre général et qui ont été capables d'exploiter les données particulières du contexte, ont été valorisés.

Dossier 3

Ce dossier consistait à l'élaboration d'outils de gestion, préalable à un commentaire sur la rentabilité de l'hôtel, les points forts et les axes d'amélioration possibles. Les candidats devaient également s'interroger sur la pertinence de la politique des prix pratiqués par l'hôtel.

L'hôtel du Cap Nord- objet du dossier 3 - fait également partie du groupe Grand Ouest. Cet hôtel envisage d'accueillir des séminaires : il cible prioritairement la clientèle professionnelle et propose trois catégories de chambres. Les prix pratiqués sont différents en semaine et le week-end. Pour autant, la comptabilité de gestion établit un coût de revient identique, indépendamment du jour d'activité. Les calculs proposés permettent de constater un résultat analytique positif en semaine et un résultat négatif le week-end. Enfin, le sujet indiquait que les taux d'occupation des chambres étaient inférieurs à 100 %. Les candidats devaient se mettre à la place du contrôleur de gestion. Ce dernier avait pour mission d'analyser la rentabilité des activités actuelles et d'envisager les conditions de développement de la nouvelle activité. On peut noter que ce dossier n'a été complètement traité que par une minorité de candidats et qu'il a permis de valoriser les meilleures copies.

La question 1 avait pour but d'évaluer les candidats à rédiger des requêtes en langage SQL. Au-delà de l'aspect technique, une véritable compréhension, de ce qu'étaient les informations recherchées et des éléments clés des requêtes, était

attendue.

La question 2 interrogeait le candidat sur les principes et les limites des unités d'œuvre. Si quelques copies ont proposé des réponses très pertinentes, de fréquentes confusions ont été faites entre la méthode des centres d'analyse et la méthode à base d'activités.

La question 3 demandait aux candidats ont de calculer les coûts de revient et le résultat pour un type de chambre. Les calculs étaient fournis en annexe pour les autres types de chambres. Faute de temps, cette question n'a souvent pas été traitée. Par contre les rares candidats qui ont présenté la comptabilité de gestion ont démontré leur compréhension des concepts et des calculs.

La question 4 portait le calcul du seuil et de la marge de sécurité. Cette question a été particulièrement valorisante pour de nombreux candidats, qui avaient eu une bonne maîtrise de la démarche.

La dernière question proposait une note d'une page sur la situation de l'hôtel et sur la pertinence de sa politique de prix. Il s'agissait de réaliser un véritable travail de synthèse et d'analyse sur l'ensemble du cas car le candidat devait s'appuyer sur les calculs réalisés préalablement. De nombreuses copies ont un commentaire et une syntaxe imparfaite. Quelques candidats ont su présenter la situation, justifier la pertinence des prix dans sa capacité à absorber les charges fixes et au regard du taux de rentabilité de l'hôtel. Par ailleurs ils ont identifié la problématique des taux d'occupation de chambres et de la nécessité de recourir au "Yield management".

Annexe 1 : résultats 2014

	2014	2013	2012
Nombre de copies	1 143	1 042	915
moyenne	9,6	9,8	10,58
Écart-type	3,64	4,08	3,36
Notes >=15	133	123	90

Annexe : répartition des notes 2014

