

Management et sciences de gestion
Conception HEC Paris
Session 2021

1 – Le sujet

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise.

Pour cette session 2021, le sujet portait sur une entreprise coopérative *Made In France* de thés et d'infusions **SCOP-TI**. Cette ancienne filiale d'Unilever est devenue une entreprise indépendante, à la suite d'une lutte sociale de 1336 jours face au groupe multinational - « 1336 » devenant la marque phrase de la coopérative. Il s'agissait donc pour les candidats d'étudier comment cette structure, forte d'une histoire particulière et de valeurs très marquées, vise à assurer sa pérennité sur un secteur fortement concurrentiel, après seulement quelques années de lancement.

La problématique globale conduisait à proposer un diagnostic exhaustif (interne et externe) de l'organisation pour démontrer comment s'articule la cohérence entre les dynamiques structurelles, les stratégies optées et les valeurs de cette coopérative. Cela permettait ensuite d'aborder la question de la performance économique au regard d'une situation financière difficile mais prometteuse, notamment selon les choix d'investissement. Enfin, vu l'histoire particulière de cette coopérative, il s'agissait d'étudier la politique salariale mise en œuvre, et vu l'implantation locale avec un choix marqué de *Made In France*, il s'agissait d'analyser les enjeux autour de ces choix mercatiques.

Le sujet présentait, comme les sujets des sessions précédentes :

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

2 – Barème, attentes du jury

L'objectif de l'épreuve est d'identifier les candidats qui sont capables de mettre en relation des concepts managériaux et des techniques de gestion, dans un contexte organisationnel explicite.

Pour atteindre cet objectif, les questions proposées peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des calculs et des propositions de solutions) et des questions à vocation plus 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

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 et des indicateurs proposés ;
- 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.

Ainsi, au-delà des connaissances incontournables à ce niveau de formation, les correcteurs apprécient le profil du candidat : ce dernier doit savoir mobiliser des concepts, des théories, des auteurs, des outils d'analyse et mettre en relation de manière pertinente les éléments du contexte de l'entreprise support du cas avec ces grilles d'analyse dans le cadre d'une réponse argumentée et comportant une conclusion explicite.

Le questionnement portait sur des thèmes récurrents et des thématiques plus nouvelles. Chaque dossier adoptait une approche transversale, avec des thématiques larges permettant d'identifier les candidats ayant un profil large en privilégiant l'analyse qualitative et des compétences d'argumentation.

Dossier 1 : 60 points

L'analyse de l'entreprise et de son environnement, l'identification de ses différentes finalités et objectifs stratégiques, l'analyse de la stratégie globale poursuivie par l'entreprise, ses évolutions structurelles, constituaient les attentes principales de ce dossier. Les modèles d'analyse théoriques et une argumentation faisant référence à des auteurs étaient attendus.

Dossier 2 : 50 points

Ce dossier s'intéressait aux performances financières de l'entreprise. Il s'agissait principalement d'analyser l'activité de l'entreprise, ainsi que sa structure financière. Il s'agissait également de procéder à des choix d'investissement et de comparer les moyens de financement envisageables.

Dossier 3 : 40 points

Ce dossier portait, dans un premier temps, sur l'analyse de la stratégie marketing de l'entreprise puis, dans un deuxième temps, sur l'analyse de sa politique salariale.

3 – Remarques de correction

Le sujet portait sur un secteur d'activité qui a été bien compris des candidats. Les parties portant sur les thèmes récurrents ont été bien traitées dans l'ensemble, les questions plus nouvelles l'ont été avec plus de difficultés pour de nombreux candidats, certains renonçant même à aborder ces questions portant pourtant sur des notions explicitement au programme.

Dans de trop nombreuses copies, les bases du cours, notamment les définitions et les fondements calculatoires, sont insuffisamment maîtrisés et les auteurs rarement mobilisés.

Dossier 1 :

Ce dossier, avec des questions d'entrée en matière, a été globalement plutôt bien réalisé. Les réponses autour du diagnostic qui exigeait un traitement approfondi ont été bien explicitées. En revanche, les réponses aux questions 4 et 5 sont souvent incomplètes. L'analyse de la structure est rarement bien analysée ou justifiée, et le modèle de la chaîne de valeur de Porter et sa contextualisation au sein de l'entreprise ne sont presque jamais explicités ; on retrouve plutôt la source de l'avantage concurrentiel et sa justification dans le cas de l'entreprise.

Dossier 2 :

Ce dossier est discriminant. Il a été bien réussi pour certains candidats mais n'a été que très peu traité pour d'autres.

Le calcul des SIG est globalement maîtrisé mais l'analyse reste superficielle.

Pour les étudiants qui ont traité la question 2, le bilan fonctionnel est relativement maîtrisé, ainsi que le calcul du FRNG, du BFR et de la trésorerie nette. Cependant, l'analyse est succincte, voire inexistante dans certaines copies.

La question 3 n'a pas souvent été traitée. Les étudiants qui l'ont traitée ont su calculer la VAN et s'en servir pour départager les deux projets d'investissement. Cependant, le jury regrette que le TRI et le taux de profitabilité n'aient pas été utilisés.

La question 4 a souvent été bâclée, peut-être par une mauvaise gestion du temps.

Dossier 3 :

Ce dossier est discriminant, souvent parce que les réponses données en fin d'épreuve manquent d'approfondissement et de précision (par manque de temps ?). Pour les deux premières questions, la très grande majorité des candidats confondent stratégie marketing et marketing opérationnel. Quant à la politique de distribution, les candidats se cantonnent très souvent à la grande distribution et aux MDD. En question 3, le crowdfunding est peu défini. Pour la question 4, il y a souvent une forte confusion sur ce qu'est une politique salariale et une politique de recrutement, et peu de références théoriques apparaissent sur la motivation des salariés. Enfin, la question 5 est souvent non traitée ou bâclée : les indicateurs ne sont pas contextualisés, ne comportent pas de formule et/ou pas de distinction entre motivation et climat social.

4 – Conseils aux futurs candidats

La gestion du temps de composition est un élément important pour réussir cette épreuve. Il est important que les candidats prennent connaissance de l'ensemble du cas et évaluent, en fonction de la difficulté estimée des parties et questions, le temps qu'ils doivent consacrer à chacune.

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.

Cependant, les candidats doivent veiller à ne pas se consacrer exclusivement à ce premier dossier au détriment d'un temps de réflexion suffisant pour produire des réponses argumentées aux autres dossiers. Dans les parties plus calculatoires, il est indispensable de justifier l'ensemble des réponses. La qualité de l'analyse des résultats obtenus est essentielle.

Les candidats doivent traiter le cas proposé, et non fournir des réponses théoriques : toute réponse, non rattachée au contexte proposé, ne peut être valorisée. Ainsi, seule la pertinence de la référence aux auteurs au regard de la situation de l'entreprise est appréciée et non le nombre d'auteurs cités. En revanche, les candidats doivent mieux utiliser les annexes proposées qui leur fournissent des données à traiter ou des outils d'analyse pour le cas. Pour autant, la définition des termes doit être systématique et les références théoriques associées mentionnées et explicitées (modèles, auteurs).

En termes de forme, les candidats doivent être attentifs à la correction de la langue et à la clarté de l'expression comme de la présentation. Les listes de mots ou de groupes de mots sont à proscrire, au profit d'une argumentation plus structurée.