

**Management et sciences de gestion**  
**Conception HEC Paris**  
**Session 2024**

**SOMMAIRE**

1. Le sujet et sa problématique
2. Le corrigé et le barème
3. Les attentes du jury
4. Traitement du sujet par les candidats
5. Rapport de l'épreuve et les éléments statistiques
6. Conseils aux futurs candidats

**1 – LE SUJET ET SA PROBLEMATIQUE**

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

Chloé Barthy et François Gidal, après plusieurs années dans les télécommunications, ont fondé Remob en 2018. Cette société française, entrée en bourse en juillet 2023, se spécialise dans le reconditionnement et la réparation de smartphones, tablettes et ordinateurs portables, avec une offre complétée par un ensemble de services associés. L'entreprise emploie environ 100 salariés, possède un site industriel de plus de 500 m<sup>2</sup>, est capable de traiter jusqu'à 7 500 produits par mois. Depuis sa création, Remob affiche une croissance annuelle moyenne des ventes de 17 %. En 2022, elle a vendu près de 60 000 smartphones reconditionnés, et le chiffre d'affaires s'établit à 7,7 millions d'euros, en hausse de 11 % par rapport à 2021, malgré un contexte économique instable.

Les dirigeants de Remob réfléchissent aux choix stratégiques à adopter pour gérer la forte croissance de l'entreprise.

Le sujet présentait comme les sujets des sessions précédentes :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- 3 dossiers (dossier 1 sur l'analyse stratégique ; dossier 2 sur l'analyse financière et les choix d'investissement ; dossier 3 sur les enjeux et les impacts des projets d'investissement) ;
- 20 annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude, sur 18 pages au total.

**2 – LE CORRIGE ET LE BAREME**

Il s'agit d'une proposition de corrigé, qui s'est enrichie tout au long du stade d'élaboration du sujet, de son contrôle et de sa correction. Ce corrigé ne vise pas l'exhaustivité mais apporte à chaque question des éléments de réponses couramment admis par la communauté enseignante. Ce sont, pour les correcteurs, des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. La forme proposée ci-dessous pour les réponses est un point d'appui structurant qui permet une meilleure compréhension des attendus du sujet.

## Dossier 1 - Analyse stratégique et marketing de Remob (40 points)

### 1.1. Réaliser une analyse structurée de l'environnement de l'entreprise Remob (10 points)

Thème 1	
Capacité	Notions
Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique de l'entreprise	Macro / micro environnement

#### Analyse du macro-environnement

PESTEL	Opportunités	Menaces
<b>Politique</b>	Volonté d'encadrement de l'activité (ministre de l'économie Bruno Le Maire)	
<b>Économique</b>	Pénurie de smartphone qui guette depuis la pandémie. Marché dont les ventes ont explosé à la faveur de la pandémie : 2,6 millions de smartphones reconditionnés (+20%/an) Smartphone reconditionné : 14 % du marché français (en volume) Selon le cabinet d'étude GfK, 3,2 millions de smartphones reconditionnés ont été vendus en France l'an dernier (900 millions d'euros). La barre du milliard devrait être franchie en 2022. Potentiel à moyen terme : 30% de PDM. Progression stimulée par des prix attractifs – inférieurs de 30% à 50% par rapport au neuf.	Rentabilité moindre à volume de ventes identiques car marges plus faibles, de l'ordre de 15 à 20 %.
<b>Socioculturel</b>	Clients sensibles à l'environnement (consommateurs).  Effet d'accélération depuis la pandémie.  Tendance de fond en faveur de l'économie circulaire amorcée après la crise du Covid, nombreuses initiatives de seconde vie, dans la mode par exemple.	Les Français n'ont pas encore le réflexe de vendre leurs anciens téléphones, et 120 millions de produits traînent actuellement dans nos tiroirs.  Consommateurs peu éduqués au marché du reconditionné.
<b>Technologique</b>	Pénurie actuelle de composants électroniques Manque de produits neufs, intérêt croissant des distributeurs pour le reconditionné	Encore faut-il trouver des smartphones... « propres », ce qui est loin d'être facile,
<b>Écologique</b>	Contribution à l'économie circulaire.	Emprunte carbone lorsque les téléphones viennent de pays éloignées (USA)
<b>Légal</b>	Décret du 17 Février 2022 : cadre légal distinguant le reconditionné de l'occasion.	Marché longtemps déréglementé.  Désormais impossible d'utiliser les expressions « état neuf », « comme neuf », « à neuf » ou de toute mention équivalente.

## Analyse du micro-environnement

5 forces de Porter	Opportunités	Menaces
Intensité de la concurrence.	Certains concurrents sous-traitent le reconditionnement	Intensité concurrentielle forte. Directe (reconditionné) et indirecte (neuf) : Plateformes type Back Market ou Recommerce. Et sites qui reconditionnent eux-mêmes, à l'image de YesYes, Largo, et les magasins qui émergent.
Pouvoir de négociation des clients et des distributeurs.	Clients surtout insatisfaits des places de marché, et surtout satisfaits des services en boutique-ateliers. Attente de SAV (garantie, échange, service) et manque de confiance des clients	
Pouvoir de négociation des fournisseurs		« Accéder à des flux de qualité s'avère stratégique pour nous qui sommes très concurrencés par des acteurs étrangers sur les places de marché, des revendeurs qui arrivent de partout. » Bonjour l'empreinte carbone au passage... Les canaux d'approvisionnement ne sont pas assez nombreux pour fournir les reconditionneurs français obligés d'aller s'approvisionner aux Etats-Unis.
Entrants potentiels	Barrières à l'entrée plus élevées depuis le décret de 2022.	
Produits de substitution		Smartphones neufs, vendus à moins de 300 €.

### 1.2. Identifier les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (10 points)

Thème 1	
Capacité	Notion
Evaluer la place et le potentiel de développement de l'entreprise sur son/ses marché(s)	Avantage(s) concurrentiel(s)

Les sources de l'avantage concurrentiel :

M. Porter : les sources traditionnelles de l'avantage concurrentiel (appelé également avantage compétitif) reposent sur un avantage en termes de coûts ou de caractère unique du produit (=innovation au sens de J. Schumpeter).

Sur le marché du produit électronique reconditionné, Remob présente les avantages compétitifs suivants :

- Ses opérations de reconditionnement sont réalisées en France.
- Remob utilise des circuits de distribution divers (supermarchés, magasins spécialisés, plateformes, vente directe).

- Remob est un industriel reconditionneur et non une place de marché.
- Remob a su s'assurer un flux d'approvisionnement régulier de produits à reconditionner

Ces trois derniers éléments, au regard de l'analyse de son environnement, apparaissent comme des avantages concurrentiels car difficiles à imiter.

### 1.3. Analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution de Remob au regard de son positionnement sur le marché (10 points)

Thème 6	
Capacité	Notion
Analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution des producteurs et/ou des distributeurs	Type de distribution

La politique de distribution de Remob est spécifique car elle adopte une double distribution (intensive et vente directe) avec trois canaux : B to B to C, B to B, B to C.

Cette politique de distribution est cohérente :

- avec son avantage compétitif ;
- avec son positionnement écologique ;
- avec sa politique produit.

### 1.4. Expliquer en quoi l'économie circulaire modifie la vision habituelle du cycle de vie d'un produit technologique (10 points)

Thème 6	
Capacité	Notion
Analyser les différentes composantes de la politique de produit	Cycle de vie

La notion de cycle de vie d'un produit telle qu'entendue en marketing peut s'appliquer à un produit, à une catégorie de produits, à un marché :

4 étapes :

- Lancement ;
- Croissance ;
- Maturité ;
- Déclin.

Le cycle de vie d'un produit technologique est le même mais est dit "ramassé", chaque phase est très brève. On parle de cycle d'un ou deux ans pour les smartphones par exemple.

L'impact de l'économie circulaire : prolongation de la phase de maturité. Le produit n'est plus une innovation, il est déjà largement diffusé, son volume de ventes est stagnant.

## Dossier 2 - Analyse financière et choix d'investissement de Remob (30 points)

### 2.1 Analyser la structure financière pour l'année 2023 et commenter celle-ci au-regard de son évolution par rapport à 2022 et des ratios fournis (10 points)

Thème 4	
Capacité	Notions
Analyser les équilibres financiers	Bilan fonctionnel, FNRG, BFRE, BFRHE, TN

Calcul du bilan fonctionnel et des équilibres financiers 2023 :

Bilan fonctionnel Remob 2023			
ACTIF		PASSIF	
Emplois stables	1 187	Ressources stables	12 766
Actif circulant expl	5 032	Passif circulant expl	1 469
Actif circulant hors expl	606	Passif circulant hors expl	497
Trésorerie nette	7 907		
<b>TOTAL</b>	<b>14 732</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14 732</b>

Equilibres financiers 2023 et 2022 :

	2023	2022 (doc 11)	Variation
Ressources stables	12 766	1 331	
- Emplois stables	1 187	940	
<b>FRNG</b>	<b>11 579</b>	<b>391</b>	<b>2 861 %</b>
Actif circulant d'exploitation	5 032	2 622	
Passif circulant d'exploitation	1 469	2 344	
<b>BFR d'exploitation</b>	<b>3 563</b>	<b>278</b>	<b>1 181%</b>
Actif circulant hors exploitation	606	754	
Passif circulant hors exploitation	497	275	
<b>BFR hors exploitation</b>	<b>109</b>	<b>479</b>	<b>- 77%</b>
<b>BFR (BFRE + BFRHE)</b>	<b>3 672</b>	<b>757</b>	
<b>FRNG</b>	<b>11 579</b>	<b>391</b>	
<b>BFR</b>	<b>3 672</b>	<b>757</b>	
<b>Trésorerie</b>	<b>7 907</b>	<b>-366</b>	

Commentaires :

- Le FRNG a été multiplié par plus de 25 (+ 2 861 %), passant de 391 à 11 579 **du fait de ressources stables** en très forte augmentation. En effet, l'augmentation de capital et l'introduction en bourse en juillet 2023 ont généré une prime d'émission de près de 16 000 K€.
- Le BFRE, du fait de **l'augmentation importante de l'activité** (+71 % du CA, cf doc 12), a lui augmenté drastiquement (multiplié par plus de 10, + 1 181 % et 100 j de CA contre 35 en 2022). Un allongement du délai de règlement des **clients** associé à une réduction du délai

de paiement des **fournisseurs** a également participé à l'augmentation du BFRRE. Les stocks restent relativement contenus eu égard à l'augmentation de l'activité (+ 39 % en valeur nette).

- Le BFRHE diminue de 77 % mais en l'absence d'informations, l'analyse n'est pas possible.
- Enfin, la trésorerie s'améliore de façon exponentielle. Elle était négative en 2022 (- 364) et elle est à près de 8 000 K€ en 2023 (l'augmentation du FRNG est supérieure à l'augmentation du BFRE, la couverture du BFR est passée de 0,52 à 3,15).

La structure financière est donc très saine et s'est fortement améliorée entre 2022 et 2023.

## 2.2 Déterminer, à partir des informations fournies sur l'investissement souhaité en 2024, le délai de récupération du capital investi et conclure sur l'opportunité d'investir (10 points)

Thème 4	
Capacité	Notions
Analyser les choix d'investissement	FNT, DRCI

Calcul des FNT cumulés et actualisés :

Années	FNT (1)	FNT actualisés (2)	FNT actualisés cumulés (3)
Année 1	50 000	47 619,05	47 619,05
Année 2	60 000	54 421,77	102 040,82
Année 3	60 000	51 830,26	153 871,07
Année 4	80 000	65 816,20	219 687,27
Année 5	50 000	39 176,31	258 863,58

Analyse :

On constate qu'à la fin de l'année 2, les FNT actualisés sont supérieurs à 100 000 €, la valeur de l'investissement en robot. Pour déterminer la date exacte (et donc le délai de récupération du capital investi), on pose l'hypothèse que les FNT sont linéaires sur l'année (à 360 jours).

Il reste 52 380,55 € sur l'année 2 pour atteindre 100 000 (100 000 – 47 619,05)

$52\,380,55 \times 360 / 54\,421,77 = 347$  jours soit le **18 décembre de l'année 2**.

**Le DRCI est donc de près de 2 ans alors que les dirigeants souhaitent un délai de 18 mois.**

## 2.3 Porter un jugement argumenté sur la pertinence du taux d'actualisation choisi par les dirigeants (4 points)

Thème 4	
Capacité	Notion
Analyser les choix d'investissement	Taux d'actualisation

Le choix du taux d'actualisation en matière d'investissement est primordial. En effet, c'est ce taux qui permet d'évaluer les différents calculs liés aux choix d'investissement (VAN, DRCI). Le taux d'actualisation doit refléter notamment le **coût du capital pour l'entreprise** et prendre en compte une inflation éventuelle.

Nous n'avons pas d'information sur le coût du capital. Mais nous disposons d'une note de conjoncture de l'INSEE qui mentionne une inflation de 7 % pour 2024. Le taux d'actualisation choisi est de 5 %.

Il semblerait donc que ce **taux d'actualisation choisi par les dirigeants soit inférieur à l'inflation**, ce qui signifie que les FNT calculés dans la question précédente ont été surévalués.

Si les dirigeants fixent un taux d'actualisation à 7 %, les FNT actualisés seront plus faibles et le DRCI va s'allonger.

Ce choix **devra être revu et discuté par les dirigeants pour que les calculs liés aux investissements futurs soient plus proches de la réalité économique.**

## 2.4. Présenter les enjeux de la décision d'investir pour Remob (6 points)

Thème 2	
Capacité	Notions
Présenter les enjeux de la prise de décision	Rationalité, risque
Thème 4	
Capacité	
Les étudiants doivent être capables d'identifier et d'analyser l'information permettant de justifier, d'étayer et rationaliser les décisions prises.	

Prendre la décision d'investir ou de ne pas investir tiendra alors compte de différents facteurs :

- **La rationalité au regard des chiffres fournis.** En effet, les calculs effectués vont donner des éléments objectifs aux dirigeants pour prendre ou non la décision d'investir. Néanmoins, comme observé dans les questions précédentes, les éléments qui servent de base aux calculs peuvent être plus ou moins corrects, plus ou moins proches de la réalité
- Outre les calculs, les dirigeants devront **prendre en compte l'environnement de l'entreprise (micro et macro), le contexte lié à la situation actuelle de l'entreprise et son activité.** Il y a là un facteur humain qui pèsera ou non dans la décision d'investir et notamment l'aversion au risque des dirigeants plus ou moins prononcée et le facteur d'incertitude que les dirigeants sont prêts à accepter.

## Dossier 3 - Enjeux et impacts des projets de développement de Remob (30 points)

### 3.1. Apprécier les enjeux de l'automatisation des tests des smartphones en lien avec les engagements RSE de Remob (5 points)

Thème 1	
Capacité	Notion
Repérer les éléments de base d'analyse du cadre stratégique de l'entreprise	RSE
Thème 2	
Capacité	Notions
Présenter les enjeux de la digitalisation des processus	Digitalisation des processus Transformation humaine et culturelle

Engagements RSE de Remob (issus de l'annexe 18)	Incohérence entre la décision d'automatiser une partie de la production et les engagements RSE	Cohérence entre la décision d'automatiser une partie de la production et les engagements RSE
« Un engagement pour maintenir et surtout développer l'emploi local et le dynamisme de sa région d'implantation »	La phase de tests des smartphones occupe aujourd'hui une équipe de 25 salariés (annexe 16). Or, l'automatisation d'une partie des tests <b>risque de menacer ces emplois</b> . Ce risque apparaît comme une contradiction par	Les gains de productivité obtenus grâce à l'automatisation vont permettre à l'entreprise « <i>d'accélérer [sa] croissance et de continuer à promouvoir le reconditionnement de qualité et 100 % Made in France</i> » (annexe 17) et donc de <b>maintenir et de développer les emplois dans sa région</b> . Ainsi, l'entreprise « <i>ajoute</i>

	rapport à l'engagement RSE de Remob.	75 % de <i>postes supplémentaires</i> » dans le cadre de la diversification de sa gamme de produits.
« <i>Le bien-être au travail et le développement des compétences de ses collaborateurs</i> »		L'automatisation de la phase de test des smartphones permet « <i>aux opérateurs de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée</i> » car « <b>le robot prend en charge les tâches les plus répétitives</b> » (annexe 17). En ce sens, l'automatisation des tests peut être source de bien-être pour les salariés.  Les collaborateurs vont assurer la supervision et intervenir en cas de panne du robot. Cela nécessite le <b>développement de nouvelles compétences des salariés</b> , ce qui est cohérent par rapport à l'engagement RSE de Remob.
« <i>Une approche industrielle du reconditionnement qui offre aux consommateurs une expérience proche du neuf, tout en permettant le prolongement de la durée de vie des smartphones et donc la réduction de l'utilisation de minerais nécessaires à leur fabrication</i> »		L'automatisation des tests des smartphones « <b>assure la qualité du reconditionnement</b> » (annexe 17) et favorise ainsi un reconditionnement qui offre aux consommateurs une expérience satisfaisante.

### 3.2. Proposer et justifier des leviers d'actions permettant à Remob de faire face à ses besoins en compétences à l'horizon 2025 (10 points)

Thème 5	
Capacités	Notion
Repérer et analyser les leviers d'actions pour favoriser l'adéquation entre besoins et RH	GPEC (GEPP)

L'entreprise Remob prévoit :

- L'automatisation d'une partie du processus de reconditionnement
- L'accroissement de sa capacité de reconditionnement
- La diversification de sa gamme

Ce contexte va faire évoluer les besoins en compétences de l'entreprise qui doit donc mettre en œuvre une **démarche de GPEC** afin d'adapter quantitativement et qualitativement les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de sa stratégie.



Dans le cadre de sa démarche de GPEC, Remob va identifier de nouveaux besoins en compétences en termes :

- Quantitatif :
  - o Remob compte 100 salariés et va ajouter 75 % de postes supplémentaires, en particulier dans les équipes de réception et de réparation. Il faut accroître les effectifs → **Recrutement externe (et recrutement interne/mobilité interne envisageable des salariés de l'équipe test)**
  - o La phase de tests des smartphones va être partiellement automatisée, ce qui risque de menacer l'emploi de certains des 25 salariés de l'équipe de test.  
→ **Mobilité interne** envisageable vers les activités de réception et de réparation dont les besoins en personnel s'accroissent. Une **formation** sera nécessaire.
- Qualitatif :
  - o Les salariés interviendront dans le reconditionnement de smartphones mais également d'ordinateurs portables, de tablettes, d'écouteurs sans fil, de montres connectées, d'écrans et de casques audio.  
Des compétences spécifiques sont à développer en lien avec le reconditionnement de ces objets → **Formation**
  - o Une équipe de collaborateurs doit assurer la supervision des robots de test des smartphones et intervenir en cas de panne.  
Cela nécessite le développement de nouvelles compétences chez les salariés. → **Formation**

### 3.3. Montrer comment la croissance de l'entreprise modifie la coordination de ses activités et la mobilisation du collectif de ses salariés (10 points)

Thème 3	
Capacités	Notion
Caractériser la structure de l'entreprise et étudier sa pertinence	Mécanismes de coordination
Thème 5	
Capacité	Notions
Analyser les moyens d'agir sur le collectif	Communication interne / gestion du changement

#### La croissance de l'entreprise fait évoluer ses mécanismes de coordination du travail

La croissance de Remob fait évoluer ses mécanismes de coordination du travail. L'entreprise a recruté une nouvelle directrice de production « développement de l'équipe de direction opérationnelle. L'entreprise a récemment recruté Nadia Lefevre en tant que directrice de la production dont l'une des « premières réalisations stratégiques a été l'amélioration et la formalisation accrue [du] process de reconditionnement ». Remob recourt donc à la **standardisation des procédés de travail**, c'est-à-dire qu'elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes.

*On pourrait aussi accepter la réponse suivante :  
Remob accorde désormais « une plus grande responsabilité [à ses] chefs d'équipe mais [leur demande] aussi plus de reporting au niveau des actions menées ». Remob a recourt à la **standardisation des résultats** c'est-à-dire qu'elle réalise la coordination du travail en spécifiant les objectifs aux managers et en demandant un reporting sur les résultats atteints.*

## **La croissance de l'entreprise fait évoluer ses moyens de mobiliser le collectif des salariés**

La croissance rapide de Remob pose des défis :

- Accompagner les changements d'organisation, les changements hiérarchiques récurrents → gestion du changement  
Moyen d'action : Recrutement de personnes ayant des compétences d'adaptation
- Accompagner l'évolution de la culture d'entreprise à laquelle Remob souhaite que tous les salariés (anciens et nouveaux) adhèrent pour assurer la cohésion du collectif  
Moyens d'action :
  - Evolution du processus d'intégration pour diffuser davantage la culture de Remob
  - Réunions participatives
- Motiver les salariés et les faire adhérer au projet de Remob  
Moyen d'action : développement de l'actionnariat salarié

### **3.4 Montrer en quoi la théorie de l'organisation en boucle de rétroaction s'applique à la démarche stratégique de l'entreprise Remob (5 points)**

<b>Introduction du programme</b>
----------------------------------

« Le niveau analytique peut être renforcé par le recours à des documents de nature théorique ouvrant la réflexion des étudiants (...) »
---

Deux aspects permettent d'insérer la stratégie de REMOB dans le cadre de cette théorie

- 1) Le cycle de production de REMOB correspond aux sept piliers de l'économie circulaire. La limite du caractère infini du recyclage est aussi présente dans la stratégie de recyclage de REMOB.
- 2) L'insertion de la stratégie de REMOB dans le cadre d'un écosystème d'affaires répond à cette théorie à la fois sur l'aspect fournisseur de produits à reconditionner mais aussi sur l'aspect législatif grâce aux mesures législatives créant un cadre pour l'économie circulaire et les garanties du reconditionnement.

### **3 – LES ATTENTES DU JURY**

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

L'évaluation porte sur :

- la capacité à bien analyser le contexte et à traiter 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 l'argumentation présentée à l'appui de résultats ou d'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 propres à ce niveau de formation, les correcteurs apprécient la capacité du candidat à mobiliser de manière pertinente des concepts, des théories, des auteurs, des outils d'analyse, dans le contexte de l'entreprise support du cas. Les réponses attendues doivent être argumentées et explicites.

Les dossiers portaient sur des thématiques habituelles du programme ; sans soulever de difficultés particulières.

#### **4 – TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS**

Le sujet portait sur un secteur d'activité familial des candidats.

Les questions portent sur les thèmes récurrents même si un manque de maîtrise de certains concepts de base peut être observé conduisant à des apports confus et une mobilisation insuffisante des auteurs.

Le dossier 1 a été relativement bien traité. Toutefois, les notions de politique de distribution et de cycle de vie d'un produit ont manqué de précision, n'ont pas été caractérisées et suffisamment analysées.

Le dossier 2 a été traité de manière inégale. En effet, même si l'analyse du bilan fonctionnel a été bien réalisée, les FNT ont fait l'objet de nombreuses erreurs. Le taux d'actualisation n'est généralement pas connu. La dernière question portant sur les enjeux de l'investissement a souvent été traitée de manière superficielle (les notions de rationalité et de risque n'ont pas été relevées par les candidats).

Le dossier 3 a été traité de manière inégale également. Les réponses aux questions sont demeurées incomplètes : un seul enjeu relevé dans la question 1, les besoins en compétences ne sont pas identifiés dans la question 2, le mécanisme de coordination dans la question 3 est rarement repéré. De plus, les réponses ont manqué de structuration (pas de distinction qualitatif/quantitatif dans la question 2) et constituent souvent des paraphrases (surtout dans la dernière question).

Toute l'échelle des notes a été utilisée. D'excellentes copies ont reçu une note supérieure ou égale à 18/20, y compris plusieurs 20/20. Il s'agit de compositions attestant de la capacité du candidat à répondre à toutes les questions, à mobiliser des concepts dans un contexte donné, à argumenter avec justesse et à rédiger avec soin en respectant les règles orthographiques et de syntaxe.

#### **5 – RAPPORT DE L'ÉPREUVE - ELEMENTS STATISTIQUES**

- 1082 copies corrigées
- Note moyenne : 10,14
- Ecart type : 3,73
- 13 correcteurs avec des moyennes qui vont de 9 à 10,61 et un écart type qui oscille entre 2,75 et 4,91.
- Note min : 0,5 / max : 20
- 19 % des copies ont obtenu une note entre 8 et 10 ( $\geq 8$  et  $< 10$ ) soit 202 copies
- 41 % des copies ont obtenu une note entre 10 et 15 ( $\geq 10$  et  $< 15$ ) soit 443 copies
- 12 % des copies ont obtenu une note entre 15 et 20 ( $\geq 15$ ) soit 128 copies
- 15 copies ont obtenu une note de 20 sur 20

#### **6 – CONSEILS AUX FUTURS CANDIDATS**

Le jury tient à souligner que l'épreuve de Management et Sciences de gestion est aujourd'hui bien connue tant sur le fond (nature de l'épreuve et étendue des connaissances, précision des concepts et de l'analyse) que sur la forme (qualités rédactionnelles, d'argumentation, de présentation). Les exigences attendues sont respectées dans un grand nombre de copies. Pour autant, le niveau des candidats est relativement faible puisque la moyenne générale dépasse à peine 10.

La gestion du temps est un élément qui demeure essentiel pour réussir cette épreuve. Il est important que les candidats prennent connaissance du cas et des annexes et évaluent, en fonction de la difficulté estimée des parties et questions, le temps qu'ils doivent consacrer à chacune et ainsi éviter qu'un dossier soit réalisé de manière trop rapide, ou non réalisé. A ce propos, la commission conseille aux candidats de répondre à toutes les questions, même de manière succincte. Les réponses sont toujours valorisées par les correcteurs.

Si les dossiers sont indépendants, il est fortement conseillé de commencer par traiter le premier dossier. Celui-ci permet de comprendre le contexte de l'organisation support du cas et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et mobilisés dans le choix des solutions proposées.

Il est important de traiter un dossier dans sa globalité et de ne pas alterner les questions entre les dossiers en passant de l'un à l'autre, ce qui complique singulièrement la correction et la compréhension globale.

Les candidats doivent veiller à ne pas consacrer un temps excessif au 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.

Certaines questions comportent deux parties et les candidats doivent être vigilants à bien y répondre (question 3.3).

Comme indiqué dans l'introduction du programme de management « le niveau analytique peut être renforcé par le recours à des documents de nature théorique ouvrant la réflexion des étudiants (...) », le jury se réserve le droit d'introduire une question qui n'est pas strictement liée au programme mais dont une annexe jointe permet la réflexion et la réponse argumentée (question 3.4).

Les candidats doivent veiller à produire des réponses qui prennent non seulement appui sur des concepts et théories relevant du management et des sciences de gestion, mais qui soient également ancrées dans le contexte proposé. Dans le cas contraire, les réponses ne sauraient être valorisées. 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.

De même, les candidats doivent mieux exploiter les annexes proposées qui leur fournissent des données à traiter ou des outils d'analyse pour le cas, en les croisant et en évitant toute paraphrase. Le jury tient à rappeler qu'il n'est pas nécessaire de débiter les réponses aux questions par le descriptif d'une théorie ou la définition d'un concept avant de répondre à la question posée. Ce choix contraint les candidats en termes de temps et ne leur permet pas de répondre à toutes les questions. Ces explications ne sont pas attendues, tout comme il n'est pas attendu d'introduction ou de conclusion générale au cas.

Si la question posée appelle le candidat à formuler des hypothèses, ce dernier ne doit pas hésiter à les expliciter de manière précise.

Enfin le jury note une amélioration nette de la qualité des copies. Les candidats doivent être attentifs à la qualité de leur expression écrite et à l'usage pertinent des règles de grammaire, d'orthographe, de conjugaison et à la syntaxe. La présentation de la copie doit faire l'objet d'un soin minimal. Une argumentation sur la base de phrases structurées est attendue. Les abréviations et autres listes de mots ou groupes de mots sont à proscrire, tout comme l'usage d'un langage trop relâché. Enfin, le nom des auteurs mobilisés doit être correctement orthographié.