

2023

ANNALES

Management et sciences de gestion

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET
COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

SOMMAIRE

ESPRIT DE L'ÉPREUVE	PAGE 3
CORRIGÉ.....	PAGE 4
RAPPORT DE L'ÉPREUVE	PAGE 15
CONSEILS AUX CANDIDATS.....	PAGE 20

ESPRIT DE L'ÉPREUVE

■ ESPRIT GÉNÉRAL

Cette épreuve a pour objectifs :

- d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme rénové de management et sciences de gestion de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) filière économique et commerciale, option technologique¹.
- d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation du candidat autour de problématiques issues du champ du management et des sciences de gestion

■ LE SUJET

Il comporte deux parties.

Une première partie présente une problématique de gestion. À partir de situations d'entreprise complexes et de questions qui lui sont posées, le candidat est conduit à analyser certains aspects stratégiques et opérationnels de la problématique concernée et à apporter des réponses nécessairement argumentées.

Une deuxième partie est constituée d'un ensemble de propositions que le candidat est invité à commenter en justifiant systématiquement sa réponse (et en mobilisant, le cas échéant, des outils de gestion). Ces propositions peuvent être liées au cas présenté en première partie mais aussi porter plus largement sur le programme concerné par l'épreuve.

La durée : 2 heures

■ PRINCIPES DE NOTATION

La répartition du barème entre les deux parties se fait sur une base d'environ 60 % des points pour la première partie et 40 % des points pour la deuxième.

Ce sont autant la justesse des réponses que la pertinence et la qualité de leur justification qui sont évaluées.

¹ Annexe 3 - Arrêté du 28-1-2021 - JO du 7-2-2021 - Bulletin officiel spécial n°1 du 11 février 2021.

CORRIGÉ

L'équipe de conception des sujets a rédigé cette proposition de corrigé, à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle du sujet. Pour autant, les propositions qui suivent ne visent pas l'exhaustivité mais tentent simplement d'apporter à chaque question et à chaque commentaire, les éléments de réponses couramment admis par la communauté enseignante.

Cette proposition de corrigé a permis aux correcteurs d'avoir des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. Elle a en outre offert des éléments d'appréciations permettant de valoriser les candidats disposant d'un ensemble de connaissances organisé, d'un esprit d'analyse satisfaisant et capables de produire sous forme rédigée et de manière pertinente le résultat d'une réflexion en lien avec les questions posées.

La forme proposée ci-dessous pour les réponses n'est pas exigée. Elle est un point d'appui structurant pour une meilleure compréhension des attendus du sujet.

■ ANALYSE DU CAS

À l'aide du contexte, de vos connaissances et des annexes, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Analyser les raisons de la remise en cause du modèle économique de The Kase.

Remarques :

- Toute autre approche des modèles économiques que celle présentée par Alexander Osterwalder peut être valorisée.
- Il n'est pas attendu que le modèle économique soit défini dans toutes ses composantes pour traiter la question.

Un modèle économique (ou « *business model* ») décrit les principes selon lesquels une organisation (une entreprise) crée, délivre et capture la valeur. Il peut être étudié selon l'approche d'Alexander Osterwalder qui en identifie neuf composantes : proposition de valeur, segment clientèle, canaux, relation clientèle, flux de revenus, ressources-clé, activités-clé, partenaires-clé et structure de coût.

La remise en question du caractère unique de la proposition de valeur apportée aux clients par le concept développé par The Kase explique en premier lieu la remise en cause de son modèle économique. Cette remise en question est liée à la fois à l'évolution de son environnement (au regard, en particulier, de la concurrence et de la demande) mais aussi aux choix stratégiques de l'enseigne qui n'a pas su renouveler et enrichir sa proposition de valeur de manière pertinente.

Avant sa mise en liquidation judiciaire en juin 2022, The Kase distribue à ses clients, une large gamme de téléphones reconditionnés et garantis ainsi que des accessoires de téléphone.

À sa création, sa proposition de valeur, initialement et exclusivement centrée sur les accessoires de téléphone, repose sur les caractéristiques suivantes :

- le caractère personnalisable (« customisable ») et/ou design des produits vendus,
- la variété des accessoires vendus,
- l'accessibilité de l'offre : il est ainsi possible de rendre personnalisables les accessoires très rapidement (impression par un automate et en quelques minutes d'un contenu sur la protection plastique) et pour un prix raisonnable (35 à 40 euros).

Dans une certaine mesure, la proposition de valeur valorise également une forme d'innovation de produits et/ou de procédé (de commercialisation).

Les caractéristiques de la proposition de valeur de The Kase lui permettent au début des années 2010 de toucher de très nombreux et de très larges segments de clients possédant un smartphone d'autant que son réseau (canaux) de distribution à la fois physique et digital est de plus en plus dense.

Toutefois, avec le temps, **les caractéristiques uniques de la proposition de valeur de The Kase sont remises en question** en premier lieu en raison de **l'intensification de la concurrence** sur le marché des accessoires pour smartphone :

- Les concurrents sont de plus en plus nombreux. On peut citer les acteurs *low cost*, les *pure-players*, les marques de luxe ou encore les constructeurs de téléphones mobiles.
- Certains d'entre eux proposent des formules *low cost* et remettent en question le caractère facilement accessible de la proposition de valeur de The Kase.
- Les constructeurs de smartphones proposent eux-mêmes des accessoires personnalisables et remettent en question la personnalisation unique de la proposition de valeur de The Kase d'autant que les fonctions technologiques avancées couplées avec l'offre personnalisée

d'accessoires (coques qui font batterie) en diminuent également et fortement le caractère innovant.

- Le caractère innovant de la proposition de valeur de The Kase est également remis en cause comme en témoignent les (nouvelles) innovations de procédés telles que l'impression 3D qui apportent de surcroît une valeur accrue aux clients en termes de personnalisation.

Cette concurrence est de nature à réduire le nombre et l'importance des segments de clientèle touchés par The Kase d'autant que la demande effective sur le marché :

- ne connaît plus les taux de croissance de 20 % enregistrés au moment de la création de l'entreprise et de son déploiement ;
- est de plus en plus limitée (renouvellement moins fréquent des smartphone, effets de lassitude et de mode, etc.).

L'inadaptation, sur les plans conjoncturel et structurel, **de la structure de coût** de The Kase explique en second lieu la remise en cause de son modèle économique dans la mesure où elle ne lui permet plus de capter suffisamment de valeur afin d'assurer sa pérennité.

Ce constat peut être établi au regard des pertes successives enregistrées par The Kase en 2019 et en 2020 (résultat net négatif de près de 2 millions d'euros pour chacun des exercices) mais aussi de l'insuffisance brute d'exploitation en 2020 ou encore des capacités d'autofinancement négatives en 2019 et en 2020 (cf. question 2).

	2020	2019
VA	2 480 275	4 273 651
EBE	(1 080 858)	580 414
VA/CA	9,78 %	21,41%
EBE/CA	-4,26 %	2,91 %

Dans un contexte où les flux de revenus générés par les ventes continuent pourtant à augmenter (augmentation régulière du chiffre d'affaires même si une diminution est attendue en 2021), c'est l'importance des coûts fixes qui explique pourquoi The Kase ne parvient plus à capter suffisamment de valeur afin d'assurer sa pérennité. Ces coûts fixes sont générés notamment par la densité du réseau de boutiques et de kiosques en France et à l'international (en particulier à la suite du rachat de The Phone House) mais aussi par les investissements réalisés par The Kase afin de proposer une offre de téléphone reconditionnés. Cela se traduit par un poids des charges de personnel exceptionnellement

élevé dans la valeur ajoutée (158,20 % en 2020 et 82,6 % en 2019) et par une augmentation très forte des dotations aux amortissements entre 2019 et 2020 (multiplication par presque 3).

Cette structure de coût a en premier lieu, de manière conjoncturelle, fragilisé The Kase pendant la crise de la Covid dans la mesure où l'enseigne n'a pas rentabilisé les investissements réalisés tout en devant faire face à ses charges fixes importantes.

Mais, structurellement, les charges fixes sont trop lourdes au regard de la proposition de valeur apportée aujourd'hui par The Kase. Elles ne sont pas nécessaires pour apporter de la valeur aux clients et ne permettent pas de justifier les prix pratiqués.

2. Après avoir calculé la capacité d'autofinancement (CAF), le ratio d'endettement financier et la capacité de remboursement pour l'année 2020, expliquer, sur le plan financier, pourquoi l'enseigne The Kase a été mise en cessation de paiement.

2.1. Calcul de la CAF 2020

- **Méthode à partir du résultat net :**

Résultat net	(1 893 845)
(-) Reprises sur dépréciation, prov. et amortissement	1 317 092
(+) Dotations sur amortissements, dépréciations et provisions	1 206 273
(+) Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	19 801
CAF	(1 984 863)

ou

- **Méthode à partir de l'EBE**

EBE	(1 080 858)
(+) Autres produits	427 352
(-) Autres charges	888 028
(+) Total des produits financiers (1)	36 423
(-) Total des charges financières (1)	469 135
(-) Charges exceptionnelles sur opération de gestion	10 617
CAF	(1 984 863)

(1) En supposant qu'aucune reprise ou dotation ne figure dans les produits et charges financiers.

2.2. Calcul de la capacité de remboursement en 2020 (déjà fournie en 2019 dans les annexes)

	2020	2019
Endettement à moyen et long terme (2)	15 400 831	11 640 261
CAF	(1 984 863)	(729 020)
Capacité de remboursement	-7,76	-15,97

(1) L'endettement financier total, y compris les CBC, s'élève 15 403 395 ce qui conduit à calculer une capacité de remboursement identique de -7,76.

2.3. Calcul du taux d'endettement (déjà fourni en 2019 dans les annexes)

	2020	2019
Endettement à moyen et long terme (3)	15 400 831	11 640 261
Capitaux propres	15 425 645	17 319 496
Taux d'endettement	99,84 %	67,21 %

(2) L'endettement financier total, y compris les CBC, s'élève 15 403 395 ce qui conduit à calculer un taux d'endettement de 99,84%.

2.4. Analyse

La capacité d'autofinancement est la trésorerie potentielle dégagée par les opérations enregistrées en produits et charges au cours d'une période et qui reste à la disposition de l'entreprise après encaissement des produits et décaissement des charges concernés.

Les CAF des deux derniers exercices sont :

- non seulement négatives ce qui signifie que The Kase ne peut pas faire face au remboursement de ses emprunts,
- mais le sont également très fortement, de près de 2 millions d'euros en 2020, avec une aggravation très nette par rapport à 2019.

En outre, on peut constater que le montant négatif de la CAF provient d'un EBE fortement négatif en 2020 (contrairement à 2019). Ainsi, l'exploitation de l'entreprise ne lui permet pas de dégager des ressources.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que, parallèlement, le taux d'endettement de l'entreprise augmente en raison non seulement d'une diminution des capitaux propres (liée aux pertes enregistrées) mais aussi à une augmentation du montant de l'endettement total de presque d'un tiers.

The Kase se trouve par conséquent dans une situation qui ne lui permet pas d'espérer un rétablissement de sa situation.

De surcroît, The Kase ne possède pas la trésorerie nette nécessaire pour faire face à ses dettes. L'augmentation spectaculaire de plus de 68 % de ses dettes fournisseurs (qui passent de 3 626 177 € à 6 106 029 €) ne s'explique pas par une augmentation équivalente du chiffre d'affaires et témoigne du fait que The Kase n'est pas capable de faire face à ses dettes à court terme.

3. Montrer que le rachat par The Kase de The Phone House a eu des effets déterminants sur l'engagement organisationnel des salariés.

L'engagement organisationnel est un lien psychologique qui unit l'individu à une organisation. Il a de multiples déterminants (individuels et organisationnels, parmi lesquels le soutien organisationnel perçu conceptualisé par Nancy EISENBERG), trois grandes formes identifiées par Natalie ALLEN et John MEYER (engagement affectif, normatif et de continuité) et plusieurs implications importantes, telles que la motivation et la fidélité d'un individu à son organisation, donc la diminution de la rotation du personnel.

Le rachat par the Kase de The Phone House a eu des effets importants sur l'engagement organisationnels des salariés.

En premier lieu, l'annexe 3 nous indique que les salariés de The Phone House étaient très attachés à leur organisation. En d'autres termes, l'engagement organisationnel, était élevé et on peut supposer que cet attachement avait une dimension essentiellement affective et normative (l'esprit familial de The Phone House). Ces salariés disent ne pas se reconnaître dans l'enseigne The Kase, ce qui signifie qu'ils ne s'identifient pas à cette organisation : la dimension affective de l'engagement est faible. Le rachat a donc provoqué une nette diminution de l'engagement affectif, qui a eu des répercussions importantes sur le comportement des salariés concernés, qui ont contesté leur transfert, avec des conséquences en termes de productivité et la mise en œuvre de procédures de licenciement.

En second lieu, la nature de l'engagement organisationnels des salariés qui sont restés a changé : s'il fallait rester « pour des raisons pécuniaires », c'est que la dimension « engagement de continuité » a pris le dessus. Or, elle est moins satisfaisante, plus instable et moins à-même de déclencher des comportements proactifs chez les salariés, pourtant essentielle dans une activité où la relation client est centrale, ce qui a fini par dégrader la qualité de service.

Enfin, le rachat de The Phone House ayant généré des coûts importants, il a eu un effet sur l'ensemble des salariés du groupe, dont les conséquences en termes d'engagement sont problématiques : le moindre investissement dans des dispositifs de valorisation des ressources humaines est susceptible de diminuer le soutien organisationnel perçu (ce dont atteste par exemple le moindre investissement dans la formation alors que la charge de travail augmentait), donc l'engagement affectif.

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.

Dans le cas de l'entreprise The Kase :

1. En 2020, la structure financière de The Kase est saine.

La structure financière d'une entreprise renvoie à l'équilibre fonctionnel (existence d'un fonds de roulement qui permet de couvrir le besoin en fonds roulement) et à la structure interne des ressources stables (endettement maîtrisé et supportable).

En 2020, le fonds de roulement (29 148 246 €) couvre le besoin en fonds de roulement (28 366 339 €), la trésorerie nette étant donc positive. Le BFR a en outre une forte composante hors exploitation, le FR couvrant donc largement le BFRE. De ce point de vue donc, la structure financière de The Kase est saine.

Toutefois, le taux d'endettement est élevé (99,8 %), ce qui atteste d'une forte dépendance vis-à-vis des prêteurs. Or, la CAF, fortement négative, ne permet pas le remboursement des dettes, rendant l'entreprise dépendante de nouveaux financements. Par ailleurs, la succession de pertes provoque une diminution des capitaux propres. Sur ce plan, la structure financière n'est donc pas saine.

Cette affirmation est donc à nettement nuancer, la trésorerie positive provoquant une forme d'illusion quant à la santé financière de The Kase.

Remarque : On peut ajouter que la CAF, fortement négative, ne permet pas le remboursement des dettes, rendant l'entreprise dépendante de nouveaux financements.

2. Le lancement par The Kase de l'activité « téléphones reconditionnés » est une stratégie de diversification.

La stratégie de diversification est une stratégie globale qui consiste à s'engager sur un ou des nouveau(x) domaine(s) d'activités stratégiques. Une activité est un nouveau DAS si les logiques

stratégiques (facteurs clés de succès, ressources et compétences mises en œuvre, clients ciblés, besoins couverts, canaux de distribution, concurrents...) qui s'y exercent sont différentes. Comme le montre Igor ANSOFF dans sa matrice, l'élargissement du périmètre de l'activité d'une entreprise n'est pas nécessairement une diversification et peut correspondre à un développement de produit ou un développement de marché.

Dans le cas de The Kase, l'activité téléphones reconditionnés s'adresse aux mêmes clients et utilise le même réseau de distribution, il y a donc de fortes synergies avec l'activité initiale. Toutefois, elle a nécessité de lourds investissements pour acquérir de nouvelles ressources, les compétences mises en œuvre et les concurrents sont différents. On peut donc la considérer comme une stratégie de diversification liée. **Cette affirmation est donc vraie.**

Remarque : une réponse qui considère qu'il s'agit d'un développement de produits au sens d'Ansoff, est pertinente.

3. Le résultat de l'exercice de The Kase est sensible à l'évolution de son chiffre d'affaires.

Le résultat de l'exercice est la différence entre le total des produits et le total des charges, il peut être un bénéfice ou une perte. Le chiffre d'affaires est le montant des ventes. Le résultat d'une entreprise est plus ou moins sensible à l'évolution de son CA. Cette sensibilité, lorsqu'elle concerne plus spécifiquement le résultat d'exploitation, est une manifestation du risque d'exploitation, mesurée par le levier d'exploitation.

L'annexe 2 nous permet de constater la grande variabilité du résultat dégagé par The Kase. Toutefois, on ne peut déceler aucune corrélation entre l'évolution du CA et celle du résultat. Il y a des années où l'augmentation du CA s'accompagne de l'augmentation du résultat (2018) par exemple), des années où c'est l'inverse (2020 par exemple).

Cette affirmation est donc imprécise, l'évolution du CA est l'une des causes de l'évolution du résultat, mais il y en a d'autres (les charges salariales, les charges financières, par exemple).

En général :

1. La décision est toujours le résultat d'un processus rationnel.

La décision peut résulter d'un processus rationnel lorsque le décideur :

- s'emploie à utiliser les informations dont ils disposent (et qui peuvent être en quantité limitée selon l'approche d'Herbert Simon) pour évaluer les propriétés des différentes alternatives avant de faire un choix ;
- suit scrupuleusement différentes étapes pour prendre sa décision, par exemple, selon le modèle IMC : identifier le problème, collecter les informations, analyser la situation, évaluer les alternatives, décider, mettre en œuvre la décision ;
- ... en ayant recours, le cas échéant, à un système d'aide à la décision ou à l'intelligence artificielle.

Il n'en reste pas moins que les contraintes que rencontrent les acteurs associés à la prise de décision, sont telles que les décisions ne peuvent pas être toujours considérées comme rationnelles.

- Il existe des biais cognitifs, c'est-à-dire des distorsions du traitement de l'information qui affectent la perception des problèmes et des difficultés qui en découlent comme les biais de perception, de confirmation, de disponibilité, etc.
- Le décideur n'a pas toujours le temps d'agir de manière rationnelle.
- Le risque ou l'incertitude de l'environnement limite la rationalité de la décision.
- ...

L'affirmation est donc fausse.

2. L'intelligence artificielle facilite la gestion des ressources humaines.

L'intelligence artificielle (IA) peut être définie comme l'ensemble des technologies dont la finalité est la reproduction par l'informatique de fonctions cognitives traditionnellement effectuées par l'humain.

Elle peut faciliter la gestion des ressources humaines dans la mesure où elle peut :

- permettre de diminuer les activités à faible mobilisation cognitive et pénibles pour permettre aux acteurs travaillant en RH de se consacrer aux activités à forte valeur ajoutée : par exemple, l'utilisation de « *chatbots* » affectés à répondre à des questions répétitives et générales, peut permettre aux responsables RH de prendre le temps de recevoir un collaborateur en difficulté ;

- limiter l'insatisfaction des salariés (réponse 24h/24 des robots conversationnels sur la situation administrative, les demandes de documents divers des salariés grâce à la dématérialisation) ;
- faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des processus RH. Cela peut par exemple concerner :
 - le recrutement (pré-tri des CV et des candidatures, identifier les candidats les mieux adaptés aux compétences recherchées et à la culture de l'entreprise parmi un ensemble de candidature grâce aux algorithmes de « *matching* »),
 - la formation (utiliser des algorithmes pour dresser des cartographies de compétences),
 - l'accompagnement des salariés (proposer des évolutions de carrière à chaque collaborateur sur la base de son parcours, de ses souhaits, de ses compétences et des formations suivies),
 - ou encore la gestion administrative des salariés (grâce à une gestion de l'archivage des documents, des arrêts maladie, élaboration des contrats de travail).
- piloter et proposer une expérience collaborateur (*User experience* ou Ux) optimale ;
- etc.

Mais le recours à l'intelligence artificielle peut provoquer le rejet par les collaborateurs d'un contrôle de leur travail par des machines. Il peut détériorer le climat social par son impact sur l'emploi (réduction, remise en question des compétences, etc.).

L'affirmation est donc à nuancer.

3. Les écosystèmes d'affaires favorisent l'innovation.

Le concept d'écosystème d'affaires a été introduit en 1993 par James MOORE pour désigner une communauté d'acteurs indépendants (des producteurs – parfois en même temps concurrents – , des fournisseurs, des clients, des organismes publics, des centres de recherche...) organisés autour d'une entreprise pivot.

Ces acteurs s'organisent pour concevoir et distribuer une offre définie par l'entreprise dominante. L'innovation, quant à elle, est l'introduction d'un produit ou d'un procédé nouveau. Les écosystèmes d'affaires sont réputés favorables à l'innovation, car ils permettent à l'entreprise pivot de bénéficier des ressources et de la créativité d'autres organisations. Ils permettent d'accéder à une plus grande

variété de compétences et d'idées, de mutualiser les moyens et de partager les risques liés à l'innovation.

Cette affirmation est donc exacte.

RAPPORT DE L'ÉPREUVE

■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **1003 copies ont été corrigées (+ 3,4 % par rapport à la session 2022) ;**
- Moyenne de l'épreuve : **11,02 sur 20 ;**
- Écart-type : **3,90 ;**
- Min : 1,50 / Max : 20
- **79,36 %** des copies ont obtenu une note ≥ 8 soit **796 copies ;**
- **59,82 %** des copies ont obtenu une note ≥ 10 soit **600 copies ;**
- **18,44 %** des copies ont obtenu une note ≥ 15 soit **185 copies ;**
- **1,69 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **17 copies.**

■ LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

En propos liminaire et à l'analyse des copies, le jury tient à souligner que l'épreuve de Management et Sciences de gestion sous sa forme actuelle est présentée pour la dixième fois. Les exigences sont aujourd'hui bien connues tant sur le fond (nature et étendue des connaissances, précision des concepts et de l'analyse...) que sur la forme (qualités rédactionnelles, d'argumentation, de présentation). Les **indicateurs statistiques** (moyenne, écart-type, répartition) attestent, pour cette session, d'une hausse du niveau global des productions des candidats. Le constat a été fait d'une légère hausse des copies évaluées avec une note de 20/20 (17 copies contre 13 lors de la session 2022).

À ce titre, il apparaît encore pour de nombreux candidats que les efforts ne sont pas suffisants, notamment :

- en ne proposant pas une argumentation étayée (beaucoup de paraphrases et peu d'apports notionnels véritables parfois déconnectés des questions posées) ;
- en ne structurant pas leur réponse ;
- en présentant dans les copies de nombreuses défaillances dans la maîtrise de la langue française (orthographe, syntaxe, grammaire ou encore vocabulaire mobilisés).
- en faisant l'impasse sur les activités qui mobilisent les concepts de gestion et les capacités calculatoires.

Il peut même apparaître surprenant qu'à l'aune de cette session, les exigences attendues (notamment pour la partie relative aux commentaires des affirmations) ne soient pas encore respectées par certains candidats.

De fait et pour de nombreuses copies, les résultats doivent conduire les étudiants à poursuivre leurs efforts dans cette discipline, et suivre avec assiduité et engagement les enseignements et les préparations sur les 2 années. Comme présenté dans le préambule du programme rénové de management et sciences de gestion, « cet enseignement s'intéresse à l'entreprise à la fois comme un tout, au sens où les stratégies retenues l'engagent dans des axes de développement globaux, mais aussi comme un système complexe conduisant à réaliser des compromis selon les situations ou les parties prenantes considérées. La confrontation de différents angles d'analyse doit permettre aux étudiants de porter un regard réflexif sur les choix stratégiques et sur les enjeux, la portée, la cohérence des choix de gestion retenus au regard des spécificités du contexte d'étude ». La réussite à cette épreuve suppose donc de rechercher de la pertinence dans toutes ses dimensions : lecture des questions, considération du contexte du cas et des spécificités de l'entreprise, mise en relation des concepts, structuration et argumentation, explicitation des réponses et mobilisation de notions...

Néanmoins et parallèlement, le jury a constaté que de nombreux candidats ont traité l'intégralité du sujet dans le temps imparti par l'épreuve (2 h). Pour ceux-ci, le jury a observé une capacité à gérer le temps, à maîtriser des outils techniques notamment ceux calculatoires (Question 2 – Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF), du ratio d'endettement financier et de la capacité de remboursement) et à **apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels** (De nombreux auteurs sont cités de manière pertinente (notamment sur le concept d'innovation)).

- **SUR LE FOND**

Pour cette session et conformément aux objectifs généraux de l'enseignement de Management et sciences de gestion, le sujet proposé vise la mise en œuvre de la part des candidats d'une démarche de gestion ayant pour objectif de se référer à une décision managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel explicité issu du secteur marchand. Ceci permet de mettre en relation les concepts managériaux et les techniques de gestion dans le traitement de questions opérationnelles. Les contextes stratégiques présentés permettent de mettre en évidence les facteurs de contingence qui agissent sur la définition d'une stratégie et sa mise en œuvre. Les aspects opérationnels sont ainsi étudiés dans le cadre d'une problématique de gestion et non pas ex nihilo. Par ailleurs, l'apport des

documents théoriques issus d'articles adaptés des travaux de Natalie ALLEN et John MEYER sur l'engagement organisationnel ainsi que la notion de soutien organisationnel perçu conceptualisé par Nancy EISENBERG favorisait l'approfondissement de l'argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise The Kase.

Le jury constate de nouveau une grande disparité dans l'appréhension du sujet par les candidats :

- Pour les copies faibles, il est apparu que les candidats avaient de réelles difficultés à organiser et structurer leurs idées. Ce constat traduit souvent un manque de connaissances des champs conceptuels fondamentaux (la notion de modèle économique, le concept d'écosystèmes d'affaires apparu dans le programme rénové...) et in fine, d'une problématisation insuffisamment approfondie. La maîtrise de la notion de modèle économique par les candidats est fragile. Beaucoup d'entre eux ne mobilisant pas spontanément et explicitement les composantes du modèle économique pour répondre à la question 1 (même si la caractérisation du modèle économique de l'entreprise étudiée n'était pas attendue en soi), cela a limité fortement la portée argumentative des réponses.

Par ailleurs, la gestion du temps pouvait apparaître comme une variable non maîtrisée. Il arrive ainsi que la première question soit très, voire trop, bien traitée ce qui impacte négativement les réponses fournies aux questions suivantes, en particulier celles de la partie 2 relative aux commentaires qui sont survolées. Au bout du compte, beaucoup de copies ne traitent pas correctement une des deux parties.

- 17 copies ont été valorisées par un 20/20 (1,69 % des effectifs) témoignant pour ces candidats d'une véritable analyse critique et mobilisant de manière pertinente des connaissances acquises durant l'ensemble du cycle de formation et des capacités utiles à la formulation de réponses structurées.

Le jury souhaite attirer l'attention des candidats sur le fait que l'épreuve de Management et Sciences de gestion est une épreuve à part entière qui valorise les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire solide et des démarches analytiques pertinentes. Elle nécessite pour cela une préparation rigoureuse tant en termes de gestion du temps qu'en termes de mobilisation de connaissances et de capacités méthodologiques et rédactionnelles.

- **CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE À L'ANALYSE DU CAS**

Le contexte professionnel de cette année portait sur l'entreprise The Kase, créée en 2012 par les frères Rosenblum, cofondateurs de Pixmania, et plusieurs autres investisseurs (dont Xavier Niel, le fondateur de Free). L'enseigne The Kase se situe sur le marché des accessoires pour smartphone qui regroupe l'ensemble des ventes d'accessoires (coques, housses et protections / enceintes portables, batteries externes, trépieds, supports pour voitures et vélos / kits mains libres, oreillettes, écouteurs). Le sujet a permis d'apprécier la maîtrise par les candidats des champs de connaissances du programme des 2 années de management et sciences de gestion² de CPGE économique et commerciale, option technologique (les 6 thèmes du programme pouvaient être mobilisés) ainsi que d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation des candidats autour de problématiques dans le champ du management et des sciences de gestion.

Le contexte proposé complété des articles théoriques offrait un cadre d'analyse enrichi à la compréhension des caractéristiques relatives à la proposition de valeur de l'entreprise The Kase et de leurs remises en question à mesure du temps et de l'évolution de son environnement. Ainsi, l'intégration des contraintes et des dynamiques temporelles à l'œuvre au sein de l'entreprise et dans son environnement étaient mis en exergue faisant émerger les éléments de tension.

Les annexes 2 à 6, en appui, offraient des éclairages sur le contexte professionnel d'exercice de l'entreprise ainsi que sur la proposition de valeur apportée aux clients. La compréhension de ces éléments était un élément essentiel à la formulation de réponses pertinentes par les candidats. Les documents comptables et de gestion proposés permettaient le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF), le ratio d'endettement financier et la capacité de remboursement pour l'année 2020 utiles à une comparaison avec la situation financière de l'entreprise The Kase en 2019 et ainsi de fournir une analyse étayée sur la situation financière de celle-ci. Enfin, l'annexe 3 complétée des documents théoriques permettaient d'établir une analyse sur la mobilisation des ressources humaines au sein de l'entreprise ouvrant la réflexion des étudiants sur des enjeux organisationnels auxquels les décideurs sont confrontés.

² Annexe 3 - Arrêté du 28-1-2021 - JO du 7-2-2021 - Bulletin officiel spécial n°1 du 11 février 2021

- **CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE AUX COMMENTAIRES**

De manière traditionnelle, la deuxième partie présentait 6 affirmations couvrant de larges pans du programme de management et sciences de gestion et dont les candidats devaient mettre en exergue la mise en tension des concepts et de leur rapport aux savoirs scientifiques.

Il doit être rappelé une nouvelle fois aux candidats qu'il ne suffit pas de déclarer qu'une affirmation est vraie ou fausse. Dans les deux cas, a fortiori quand l'affirmation n'est que partiellement vraie ou fausse, il est absolument nécessaire de justifier la réponse (en définissant les notions, en expliquant les mécanismes à l'œuvre...). De même, recopier dans le contexte ou les annexes la phrase dont l'interprétation pourrait permettre de répondre de manière pertinente, ne constitue en rien une réponse adaptée. La mise en œuvre d'une réflexion étayée d'appuis théoriques est valorisée.

Le jury a de nouveau regretté que dans de nombreuses copies les réponses proposées soient peu élaborées et que celles-ci restent très superficielles. De nombreux candidats ont répondu en quelques lignes aux affirmations et n'ont apporté souvent que des justifications simplistes.

De fait, le travail de préparation à cette épreuve doit s'orienter dans deux directions : asseoir ses compétences méthodologiques et démontrer des connaissances disciplinaires solides et approfondies.

Les apports des concepts universitaires en états des réponses sont des éléments attendus.

- **SUR LA FORME**

Il a été constaté encore que de nombreux candidats ne maîtrisaient pas les règles élémentaires relatives à l'orthographe et à la syntaxe. Ceci a nui à la clarté de leurs propos et a rendu complexe le déchiffrement des copies.

À ce titre, le jury rappelle qu'une épreuve écrite constitue également un acte de communication dont le correcteur est la cible ; il doit se faire dans un français correct sans faute de grammaire ou d'orthographe, avec une présentation soignée.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Les candidats sont vivement incités à consulter les rapports de jury élaborés à l'issue des différentes sessions. Ils proposent des clefs pour réussir au mieux les épreuves.

Le jury recommande aux candidats de lire attentivement les questions du sujet avant de commencer à rédiger, afin d'apporter des réponses claires et précises, étayées des éléments chiffrés et/ou des concepts utiles. En outre, le jury préconise aux candidats de privilégier la qualité de l'argumentation à une recherche d'exhaustivité qui peut être contre-productive car n'étant pas une exigence de l'épreuve.

Un apprentissage sérieux des méthodologies et une connaissance approfondie des champs notionnels abordés lors des deux années de préparation sont donc indispensables.

Enfin, il est fortement recommandé de rendre une copie rédigée avec le plus grand soin et de mettre en valeur l'argumentation par un vocabulaire juste, précis et clair dans le respect des règles grammaticales et syntaxiques.

En conclusion et pour la session 2023, le jury souhaite rappeler que cette épreuve valorise les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire ainsi que des capacités méthodologiques et rédactionnelles solides étayés par une démarche analytique pertinente. À ce titre et eu égard au format (2 h) et aux attendus de cette épreuve, une préparation rigoureuse aux spécificités de cet exercice est incontournable dans un cadre programmatique rénové.