

2025

ANNALES

Épreuve - Management

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET
COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

SOMMAIRE

MANAGEMENT

ESPRIT DE L'ÉPREUVE	PAGE 3
PRINCIPES DE NOTATION.....	PAGE 4
CORRIGÉS	PAGE 5
RAPPORT DU JURY	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 :

- La 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.
- La 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

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

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.

CORRIGÉS

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.

PARTIE 1 : ANALYSE DU CAS

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

- 1. En vous appuyant notamment sur le document théorique, étudier dans quelle mesure l'entreprise Bathô crée de la valeur pour ses différentes parties prenantes et pour elle-même.**

Le but de toute entreprise est de créer de la valeur au travers de son modèle économique afin d'assurer sa pérennité. Cette création de valeur peut s'exprimer sous différentes formes (exemples : valeur économique, sociale, sociétale). Porter et Kramer (2011) parlent ainsi de « Création de Valeur Partagée » (CSV) lorsque l'entreprise parvient à créer de la valeur économique tout en répondant aux besoins et aux défis de la société, c'est-à-dire en étant profitable à l'ensemble de ses parties prenantes (cf document théorique).

Dès sa création, Bathô s'inscrit dans une logique de création de valeur partagée car :

- Le projet de Bathô est une réponse à la problématique des bateaux en fin de vie qui sont destinés à l'incinération ou à l'enfouissement. Bathô propose ainsi de les revaloriser en les transformant en habitation pour leur donner une seconde vie (estimée de 15 à 20 ans). Cette réhabilitation de qualité (*up cycling*) constitue à la fois **une création de valeur**

sociétale (en évitant les externalités négatives liées aux déchets) et **une création de valeur perçue** pour les consommateurs (exemple : le Steredem Mom, ancien voilier de 1972, est chargé d'histoire et cette histoire continue de vivre dans le jardin de ses nouveaux propriétaires au travers de sa transformation en hébergement insolite).

- En plus d'être écologique, le projet de Bathô est aussi solidaire par l'emploi d'insertion. En effet, l'entreprise forme des jeunes apprentis, des adultes en reconversion ou éloignés de l'emploi à des métiers variés (exemples : menuiserie, peinture, soudure, électricité, plomberie...). Chaque bateau transformé est un projet unique et artisanal et constitue donc un bon support pour développer des compétences transversales. L'entreprise attache en outre une importance toute particulière à développer la polyvalence des apprentis tout en leur transmettant des valeurs de réemploi et de circuit court. Bathô participe ainsi à créer de la **valeur sociale** en améliorant l'employabilité des personnes qu'elle forme mais aussi **sociétale** notamment lorsque ces personnes étaient éloignées de l'emploi.
- Enfin, conformément à la CSV théorisée par Porter et Kramer, Bathô cherche à renforcer ses liens avec les autres acteurs du territoire : les communes portuaires intéressées par l'économie circulaire, la FIN (fédération des industries nautiques) et les lycées de la mer pour formaliser l'encadrement des stagiaires, ou encore l'APER (Association pour la Plaisance Eco-Responsable) pour élaborer une charte qui formalise la réhabilitation des bateaux en fin de vie.

Néanmoins, si Bathô crée de la valeur pour différentes parties prenantes, elle n'en crée pas pour elle-même. En effet, Bathô réalise des pertes sur les deux derniers exercices. Plus grave, son activité courante, c'est-à-dire celle qui correspond à son cœur de métier, n'est pas profitable puisque l'EBE est négatif en 2020 et se dégrade encore en 2021 (-341 %), signe d'une mauvaise performance commerciale et industrielle. La valeur ajoutée est même négative en 2021, ce qui signifie que l'entreprise détruit de la valeur économique au cours du processus de transformation des bateaux usagés en habitats insolites. Bathô ne dispose donc pas de ressources pour rémunérer son personnel, payer ses impôts ou encore ses charges d'intérêt. De ce fait, en tant qu'actionnaire majoritaire, le groupe associatif SOS est obligé de soutenir chaque année Bathô en apportant en trésorerie entre 130 000 et 140 000 euros.

En conclusion, il apparaît que Bathô n'illustre la notion de CSV qu'en partie seulement : son projet profite bien à l'ensemble de la société mais ne crée pas, du moins pour le moment, de valeur économique.

- **Autre structure de réponse possible :**

Une partie prenante est définie par Freeman (1984) comme « tout acteur qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les différentes parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Par ailleurs, Clarkson (1995) distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en fonction de leur importance, c'est-à-dire de leur degré de priorité pour l'entreprise.

On peut établir que Bathô crée de la valeur pour ses différentes parties prenantes :

Parties prenantes de Bathô	Création de valeur
Salariés (parties prenantes internes, primaires)	Grâce à Bathô, les salariés gagnent en polyvalence et en autonomie via un enrichissement progressif des tâches, ce qui crée de la valeur sociale.
Personnes en reconversion (parties prenantes externes, secondaires)	Le projet de Bathô est solidaire au travers de l'emploi d'insertion. En effet, l'entreprise forme des jeunes apprentis, des adultes en reconversion ou éloignés de l'emploi à des métiers variés (exemples : menuiserie, peinture, soudure, électricité, plomberie...). Bathô participe ainsi à créer de la valeur sociétale lorsque ces personnes sont particulièrement éloignées de l'emploi car elle contribue à améliorer leur employabilité.
Société civile (partie prenante externe, secondaire)	Le projet de Bathô est une réponse à la problématique des bateaux en fin de vie qui sont destinés à l'incinération ou à l'enfouissement. Bathô propose ainsi de les revaloriser en les transformant en habitation pour leur donner une seconde vie (estimée de 15 à 20 ans). Cette réhabilitation de qualité (<i>up cycling</i>) constitue une création de valeur sociétale car elle permet d'éviter les externalités négatives liées aux déchets.

Clients (parties prenantes externes, primaires)	Création de valeur perçue pour les clients qui participent à donner une seconde vie aux bateaux en fin de vie (exemple : le Steredem Mom, ancien voilier de 1972, est chargé d'histoire et cette histoire continue de vivre dans le jardin de ses nouveaux propriétaires au travers de sa transformation en hébergement insolite).
Collectivités territoriales (partie prenante externe, secondaire)	Au travers de son activité, Bathô assure la boucle manquante du recyclage sur les territoires.
Toute autre partie prenante pertinente repérée et justifiée	

Néanmoins, Bathô ne parvient pas à capter de la valeur pour elle-même. En effet, l'entreprise réalise des pertes sur les deux derniers exercices. Plus grave, son activité courante, c'est-à-dire celle qui correspond à son cœur de métier, n'est pas profitable puisque l'EBE est négatif en 2020 et se dégrade encore en 2021 (-341 %), signe d'une mauvaise performance commerciale et industrielle. La valeur ajoutée est même négative en 2021, ce qui signifie que l'entreprise détruit de la valeur économique au cours du processus de transformation des bateaux usagés en habitats insolites. Bathô ne dispose donc pas de ressources pour rémunérer son personnel, payer ses impôts ou encore ses charges d'intérêt. De ce fait, en tant qu'actionnaire majoritaire, le groupe associatif SOS est obligé de soutenir chaque année Bathô en apportant en trésorerie entre 130 000 et 140 000 euros.

Ainsi, il apparaît que Bathô n'illustre la notion de « Création de Valeur Partagée » (CSV) qu'en partie seulement : l'activité de Bathô profite bien à l'ensemble de ses parties prenantes en répondant à un défi sociétal (éviter l'enfouissement ou l'incinération des bateaux en fin de vie) mais l'entreprise ne parvient pas, du moins pour le moment, à en retirer de la valeur économique.

2. Après avoir retrouvé par le calcul le flux net de trésorerie de l'année 1, déterminer, à l'aide des indicateurs de votre choix, si le projet d'aménagement du nouveau site de production doit être réalisé.

Calculs préalables :

- Dotation annuelle aux amortissements du portique automoteur = $40\,000 / 5 = 8\,000$ €.
- Dotation annuelle aux amortissements de l'aménagement du site = $70\,000 / 5 = 14\,000$ €.

- Coût de transformation d'un bateau :
 - Coût d'acquisition : 1 500 €.
 - Main d'œuvre : $450 \times 30 = 13\,500$ €.
 - Sellerie : 4 500 €.
 - Équipements : 6 500 €.
 - Total : $1\,500 + 450 \times 30 + 4\,500 + 6\,500 = 26\,000$ €.

FNT de l'année 1 :

	Année 1
Encaissements	$28\,500 \times 12 = 342\,000$ €
- Décaissements	$26\,000 \times 12 = 312\,000$ €
- Dotations aux amortissements	$8\,000 + 14\,000 = 22\,000$ €
= Résultat avant impôts	$342\,000 - 312\,000 - 22\,000 = 8\,000$ €
Résultat après impôts	$8\,000 \times (1 - 25\%) = 6\,000$ €
+ Dotations aux amortissements	22 000 €
FNT	$6\,000 + 22\,000 = 28\,000$ €

Indicateurs de rentabilité du projet d'investissement :

Critère de la VAN (valeur actuelle nette) :

Le critère de la VAN permet de comparer le coût de l'investissement initial avec les gains attendus dans le futur de cet investissement, ce qui nécessite de les actualiser (taux d'actualisation : 5 %) :

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissement initial	-110 000 €					
FNT	-110 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €	28 000 €
FNT actualisés	-110 000 €	26 666,7 €	25 396,8 €	24 187,5 €	23 035,7 €	21 938,7 €
Somme des FNT actualisés	-110 000 €	-83 333,3 €	-57 936,5 €	-33 749,1 €	-10 713,4 €	11 225,3 €

$VAN = 11\,225,3$ €

La VAN est positive, ce qui signifie que les gains actualisés du projet d'aménagement du nouveau site de production sont supérieurs au montant des dépenses afférentes. L'investissement peut donc être considéré rentable.

Critère du TRI (taux de rendement interne) :

Le TRI d'un projet d'investissement est le taux d'actualisation pour lequel la VAN est nulle. On peut le déterminer par interpolation linéaire dans la mesure où l'on connaît la VAN pour un taux d'actualisation de 10 % ($VAN = -3\,858$ €) :

$$TRI = t_1 + \left(\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right) \times (t_2 - t_1)$$

$$\Leftrightarrow TRI = 0,05 + \left(\frac{11\,225,3}{11\,225,3 - (-3\,858)} \right) \times (0,1 - 0,05)$$

$$\Leftrightarrow TRI = 0,05 + \left(\frac{11\,225,3}{15\,083,3} \right) \times 0,05$$

$$\Leftrightarrow TRI = 8,72 \%$$

Le TRI correspond au taux d'actualisation à ne pas dépasser pour que le projet reste rentable. On constate ici que le TRI est supérieur au taux d'actualisation retenu (5 %). Cela confirme que le projet est rentable.

Critère du DRCI (délai de récupération du capital investi) :

Le délai de récupération du capital investi correspond au temps nécessaire pour récupérer le capital investi lors d'un investissement.

Rappel des FNT actualisés :

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
FNT actualisés	-110 000 €	26 666,7 €	25 396,8 €	24 187,5 €	23 035,7 €	21 938,7 €
Somme des FNT actualisés	-110 000 €	-83 333,3 €	-57 936,5 €	-33 749,1 €	-10 713,4 €	11 225,3 €

Le projet devient rentable au cours de la 5^{ème} année car la somme des FNT actualisés devient positive. Avec un *prorata temporis*, on peut déterminer plus précisément le moment de l'année où la VAN est nulle :

$$\text{Nombre de jours en année 5 pour récupérer le capital investi} = \frac{10\,713,4}{21\,938,7} \times 360 \approx 176$$

Le projet devient rentable au bout de 4 ans et 176 jours, ce qui est assez tardif.

Pour aller plus loin (non attendu des candidats) : Critère de l'IP (indice de profitabilité)

$$IP = VAN / \text{investissement} + 1$$

$$IP \text{ avec taux d'actualisation de } 5\% = 11\,225,3 / 110\,000 + 1 = 1,102$$

Le critère de l'IP est souvent utilisé pour comparer des projets dont les montants investis sont différents, en rapportant la VAN d'un projet à son investissement.

Ici, l'IP de 1,102 est relativement médiocre car cela signifie qu'en plus de la récupération du montant investi de 110 000 euros, Bathô gagnera un peu plus de 10 % de la valeur de l'investissement. Compte tenu du niveau de risque et de la durée du projet, cela paraît peu.

Conclusion :

Les indicateurs calculés démontrent que le projet d'investissement envisagé est rentable bien que cette rentabilité soit faible et atteinte tardivement. Ainsi, Bathô aurait intérêt à réaliser ce projet d'aménagement du nouveau site de production puisqu'il lui permettra d'assurer sa pérennité :

En augmentant ses capacités de production, ce qui permettra à la fois de générer davantage de chiffre d'affaires et de réaliser des économies d'échelle en répartissant ses charges fixes sur de plus grandes quantités.

En abaissant le temps de main d'œuvre par bateau (de 600 heures à 450 heures) du fait des effets d'apprentissage.

3. Montrer comment la structure de Bathô peut contribuer au bien-être de ses salariés.

Pour Mintzberg la structure « est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Comme le définit l'INRS (l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) le bien-être au travail est un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail. Il met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle.

Le bien-être au travail est donc un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Cette approche vise à développer dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé des salariés et favorise leur motivation et leur implication dans le travail. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux, en amont des manifestations aiguës de stress, de violence ou d'épuisement.

La structure de l'entreprise Bathô contribue en effet à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute.

La structure de Bathô peut être considérée comme simple. Le dirigeant, Thibault Saint-Olive, est au cœur de l'entreprise et prend seul toutes les décisions importantes (unicité du commandement).

Cette structure comporte **peu de spécialisation verticale** (pas d'échelons hiérarchiques en dehors du dirigeant) et **peu de spécialisation horizontale** (pas de véritable spécialisation selon les compétences ou dans un métier particulier). Le dirigeant cherche ici à rendre ses salariés les plus polyvalents et autonomes possibles, contrairement à ce que l'on peut observer traditionnellement dans le métier de la construction navale où la division des tâches est très horizontale, par souci de rationalisation des coûts.

Ici, tous les salariés, y compris les stagiaires, doivent savoir appréhender le projet dans toute sa complexité dans une logique forte d'enrichissement des tâches. Cela correspond d'ailleurs à une demande des salariés qui n'ont aucune envie d'être monotâche. Les salariés sont donc très impliqués car ils se sentent responsables. Le but est qu'ils deviennent de plus en plus autonomes pour monter en compétences et évoluer par la suite vers des postes de responsables d'équipes si l'entreprise venait à grandir.

Du fait de la petite taille de l'entreprise (2 temps pleins mais l'effectif est modulable avec notamment plusieurs contrats aidés et/ou des stagiaires), le mécanisme de coordination repose essentiellement sur **l'ajustement mutuel**.

Ainsi, l'organisation mise en place par Bathô contribue à développer :

- l'engagement des salariés ; particulièrement impliqués autour d'un projet commun
- des relations interpersonnelles de qualité : les salariés travaillent les uns à côté des autres, la communication est facilitée.
- le sens dans le travail : autour des valeurs de l'économie circulaire, de la solidarité et de l'insertion par le travail.
- et enfin, l'accomplissement de chacun : responsabilisation des salariés, implication et autonomie sont les grands principes directeurs de Bathô.

Toutefois, cette structure semble ne pas convenir à tout le monde car l'entreprise a dû faire face à plusieurs départs. Même si nous ne connaissons pas la cause de ces départs, nous pouvons supposer qu'un excès de responsabilisation ou d'autonomie peut faire peur à certains salariés, notamment s'ils ne sont pas suffisamment bien encadrés et/ou formés. Les individus polyvalents subissent souvent une surcharge mentale et émotionnelle en gérant de multiples tâches et responsabilités, ce qui peut réduire leur productivité, nuire à leur bien-être et conduire à un épuisement professionnel. De même,

le faible degré de spécialisation des employés (division horizontale) peut contribuer à démotiver certains salariés en rendant difficile l'atteinte d'un niveau d'excellence dans un domaine donné.

Pour aller plus loin avec des références théoriques non attendues des candidats :

Deci et Ryan ont montré à travers la théorie de l'autodétermination que la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et de relations sociales était essentielle pour contribuer au bien-être au travail.

Maurice Thevenet (implication et enchantement au travail)

Maurice Thevenet, spécialiste en gestion des ressources humaines, a développé des théories sur l'implication et sur la notion d'enchantement au travail.

L'implication au travail se réfère à l'investissement personnel et émotionnel des employés dans leur rôle professionnel. Elle peut être influencée par divers facteurs tels que la satisfaction au travail, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel, et la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs. Une forte implication peut conduire à une meilleure performance, une plus grande satisfaction au travail, et une réduction du turnover.

L'enchantement au travail est un état de satisfaction et de plaisir intense que les employés ressentent dans leur environnement professionnel. Il va au-delà de la simple satisfaction et inclut des dimensions émotionnelles et affectives telles que la joie, l'enthousiasme, et la fierté. Il est souvent lié à un sentiment de sens et de signification dans le travail, où les employés voient leur rôle comme important et valorisant. De même, un environnement de travail favorable, des relations positives avec les collègues, et un management bienveillant sont des facteurs clés pour créer un état d'enchantement.

Les employés enchantés, parce qu'ils travaillent dans un environnement professionnel où ils se sentent valorisés, motivés et épanouis sont plus susceptibles de performer à un niveau élevé et de contribuer de manière innovante à l'organisation. L'enchantement est également lié à un meilleur bien-être général des employés, réduisant le stress et les risques psychosociaux.

Les 12 critères d'engagement du salarié au travail élaborés par l'Institut Gallup :

- Je sais ce qu'on attend de moi au travail ;
- Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail ;
- Mon travail me donne chaque jour l'opportunité de faire ce que je fais de mieux ;

- Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu.e ou félicité.e pour un travail bien fait ;
- Mon manager ou quelqu'un d'autre au travail me prend en considération en tant que personne ;
- Je peux compter sur au moins une personne qui encourage mon développement personnel et professionnel ;
- Au travail, mon opinion semble compter ;
- La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance ;
- Mes collègues ont à cœur de fournir un travail de qualité ;
- J'ai au moins un.e très bon.ne ami.e au travail ;
- Dans les 6 derniers mois, j'ai eu l'occasion de faire le point avec quelqu'un sur mes progrès ;
- Durant l'année j'ai eu l'opportunité d'apprendre des choses intéressantes et de grandir.

PARTIE 2 : COMMENTAIRES

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

Dans le cas de l'entreprise Bathô :

1. L'EBE négatif (IBE) de Bathô met en danger sa pérennité.

La proposition est vraie mais peut être nuancée.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à la ressource qu'obtient l'entreprise du seul fait de ses opérations d'exploitation. Il représente ce qui reste de la VA après règlement des impôts, taxes, et charges de personnel (majoré éventuellement de subventions d'exploitation).

L'EBE négatif (insuffisance brute d'exploitation) de Bathô est le signe d'une mauvaise performance industrielle et commerciale car cela signifie que l'entreprise manque de ressources après rémunération du facteur travail et règlement des impôts. De ce fait, la viabilité de Bathô est menacée car son modèle économique actuel détruit de la valeur économique. Il y a deux raisons à cela : l'entreprise a encore du mal à convertir ses prospects en clients, ce qui génère trop peu de chiffre d'affaires. En parallèle, ses coûts de main d'œuvre sont particulièrement élevés en raison du choix de Bathô de privilégier la formation d'apprentis polyvalents au recrutement de salariés spécialisés directement issus de la

construction nautique qui seraient certainement plus productifs. Enfin, fondamentalement, s'inscrire dans l'économie circulaire revient souvent à produire plus cher que le neuf.

Néanmoins, il est possible de nuancer cette affirmation car Bathô a pour principal actionnaire le fonds associatif SOS qui gère de nombreux projets axés autour de l'économie circulaire et dont le but premier n'est pas le retour rapide sur investissement. Ainsi, des projets qui connaissent plus de succès peuvent financer d'autres projets moins rentables. Sans ce soutien qui correspond à un apport de liquidités compris entre 130 000 à 140 000 euros par an, la pérennité de Bathô serait largement compromise.

2. Le processus de production actuel de Bathô est efficient.

La proposition est fausse.

L'efficience correspond à l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs. Le processus de production actuel est peu efficient car le nombre d'heures consacrées à chaque projet est trop important (en moyenne 600 heures) pour que l'activité soit profitable.

Cette situation s'explique principalement par le fait que les premiers bateaux acquis étaient tous différents. Cette absence de standardisation des bateaux en stock nécessite donc une adaptation au cas par cas. Le fait que chaque projet soit unique favorise certes le développement de la polyvalence des apprentis mais ne permet pas de rationaliser le temps de travail en bénéficiant d'effets d'apprentissage qui résulteraient de la répétition des tâches par les apprentis. De plus, la plupart des opérations sont encore réalisées de manière manuelle alors que certaines tâches pourraient être réalisées plus rapidement grâce à l'utilisation de machines (par exemple, en remplaçant l'utilisation d'un cric manuel par un portique automoteur).

Ainsi, le projet consistant à sélectionner au moment de l'approvisionnement quelques modèles de bateaux pour standardiser davantage les procédés de travail et à investir dans un portique automoteur pourrait accroître la productivité du facteur travail et donc améliorer l'efficience du processus de production de Bathô.

3. Bathô fonde toute sa communication sur le *earned media*².

La proposition est fausse.

Les différents types d'expositions média dont peut bénéficier une marque auprès des consommateurs sont résumés dans l'acronyme POEM (*Paid, Owned and Earned Media*) que la société d'étude Forrester

² Medias « gagnés » dont l'audience est obtenue gratuitement par la marque.

a popularisé. Ainsi, en complément des espaces publicitaires payants (*paid media*), les marques peuvent développer leurs propres contenus sur leur site Internet et réseaux sociaux (*owned media*), mais également bénéficier de media obtenus gratuitement (*earned media*).

Bathô bénéficie effectivement du *earned media* car de nombreux journaux, magazines, chaînes de radio et de télévision parlent de son concept en raison de l'engouement qu'il suscite. De plus, les trophées obtenus permettent également d'accroître gratuitement la notoriété de l'entreprise. Enfin, les réactions (likes, commentaires...) suscitées par ses posts sur les réseaux sociaux (page Facebook) constituent également une source d'audience gratuite, correspondant plus spécifiquement au « *Shared media* » du modèle PESO qui complète le modèle POEM.

Toutefois, Bathô fonde aussi sa communication sur le *paid media* lorsque l'entreprise participe au salon pro de l'hôtellerie de plein air (Atlantica) en louant un stand, ainsi que sur le *owned media* au travers de son site internet et de sa page Facebook.

En général :

- 1. Une commande dont le prix de vente est supérieur au coût marginal doit toujours être acceptée.**

Cette proposition est partiellement vraie.

Le coût marginal est le coût de la dernière unité produite et vendue. Il dépend donc du niveau de la production.

Tant qu'une série ou une commande a un coût marginal inférieur au chiffre d'affaires supplémentaire qu'elle produit, l'entreprise a intérêt à développer sa production qui générera un bénéfice supplémentaire. Par contre, si le coût marginal d'une commande est supérieur au prix de vente, cette commande supplémentaire générera des pertes et doit être refusée.

Toutefois, en dehors du coût de production, plusieurs autres facteurs doivent être pris en compte pour fixer le prix de vente d'une commande :

- Le prix de la concurrence ;
- Le positionnement du produit ;
- L'exigence d'un taux de marge minimum ;
- La grille tarifaire de l'ensemble des produits de l'entreprise ;
- La possibilité d'accéder à de nouveaux marchés.

Ces différents critères peuvent conduire une entreprise à refuser de pratiquer des prix trop bas, même supérieurs au coût marginal, afin de ne pas nuire à l'image et au positionnement de son produit. À l'inverse, une entreprise pourrait être encline à accepter momentanément de vendre une commande à un prix inférieur à son coût marginal, si cette commande lui permet d'améliorer sa position de marché ou d'atteindre un nombre suffisant d'acheteurs lui permettant par la suite de bénéficier d'économie d'échelle.

Le coût marginal peut donc être un critère intéressant pour fixer le prix d'une commande supplémentaire mais il n'est pas suffisant.

Une autre approche consisterait à définir le coût marginal comme la somme des coûts variables et des coûts fixes spécifiques de la commande. Si le chiffre d'affaires de cette commande est supérieur à la somme de ces coûts, alors le résultat de l'opération sera positif et la commande pourra être acceptée, tout en sachant qu'elle ne participera pas à la couverture des charges fixes globales.

2. Sur le plan stratégique, la diversification permet de répartir les risques.

Cette proposition est plutôt vraie mais doit être nuancée.

Pour Ansoff, la stratégie de diversification est une stratégie globale définie comme l'engagement de l'entreprise dans de nouveaux domaines d'activité stratégique (DAS), correspondant à la fois à de nouveaux produits et à de nouveaux marchés. Une activité est considérée comme 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.

En diversifiant ses activités, une entreprise réduit sa dépendance à un seul produit, service ou marché. Cela signifie que si un secteur rencontre des difficultés, l'entreprise peut compter sur d'autres sources de revenus pour maintenir sa stabilité financière.

La stratégie de diversification, qu'elle soit liée au secteur d'origine (diversification concentrique) ou qu'elle soit conglomérale (Rumelt), a d'autres objectifs que la simple répartition des risques. Elle vise notamment à :

- Préparer le futur de l'entreprise : en investissant dans des secteurs à plus forte croissance.
- Exploiter des synergies en partageant des ressources, des compétences, ou des technologies.
- Placer des excédents financiers et augmenter la rentabilité en maximisant le retour sur investissement.

- Tirer parti des capacités de production non utilisées pour augmenter la production sans investissements supplémentaires significatifs.
- Saisir des opportunités de marché qui pourraient éventuellement compenser une certaine saisonnalité ou équilibrer un portefeuille d'activités.
- Enfin certaines stratégies de diversification sont simplement mises en œuvre pour contrer un concurrent en créant des barrières à l'entrée du secteur.

Toutefois, les risques de la diversification sont assez nombreux et ne doivent pas être négligés. Il peut être difficile de gérer simultanément des activités aux logiques différentes ou de tenir des positions concurrentielles sur plusieurs fronts. De même, la diversification représente un défi organisationnel qu'il va falloir dépasser au risque de disperser des compétences et des ressources. Il peut être également difficile d'atteindre la taille critique qui permettrait d'être viable sur le marché. Enfin, l'entreprise n'est pas à l'abri d'échouer dans sa nouvelle activité.

C'est pourquoi, même s'il est souvent vrai de considérer que la diversification permet de répartir les risques, on ne peut pas affirmer qu'elle puisse les supprimer.

Pour aller plus loin :

La typologie de Ramanantsoa et Detrie sur les raisons de la diversification dresse 4 cadrans selon l'attrait du secteur de départ et la position concurrentielle de l'entreprise sur le secteur de départ. Cette matrice distingue ainsi les stratégies de placement, de confortement, de redéploiement et de survie. Ces 4 raisons à la diversification montrent que cette stratégie n'est pas nécessairement mise en œuvre avec l'objectif de réduire les risques.

3. Le rôle du système d'information est de collecter des données marketing.

Cette proposition est vraie mais est très incomplète.

Le système d'information (SI) est un « ensemble structuré de ressources (humaines, matérielles logicielles et organisationnelles) permettant de collecter, stocker, traiter et diffuser l'ensemble des informations nécessaires au fonctionnement d'une organisation » (Robert Reix).

Le système d'information Marketing (SIM) joue un rôle crucial en collectant, traitant et analysant des données marketing. Il permet de rassembler des informations sur le marché, les clients et la concurrence, facilitant ainsi la prise de décisions marketing. En intégrant ces données, le système aide les entreprises à mieux comprendre les tendances, à anticiper les besoins des consommateurs et à

élaborer des stratégies adaptées. Mais le rôle du système d'information marketing va bien au-delà de la simple collecte de données marketing. En plus de la collecte de données, il permet de :

- Traiter les données : organiser et transformer les données brutes en informations utiles.
- Stocker les données : conserver les informations de manière sécurisée et accessible.
- Analyser les données : utiliser des outils permettant d'interpréter les données et d'en tirer des insights consommateurs.
- Faciliter la prise de décision en fournissant des informations pertinentes.
- Automatiser les processus permettant de simplifier et d'accélérer le traitement des tâches répétitives.
- Intégrer les données : combiner des données de différentes sources pour obtenir une vue d'ensemble cohérente.
- Gérer les relations clients : améliorer les relations avec les clients, augmenter les ventes et fidéliser les clients (GRC).

De plus, l'affirmation, ici, porte sur le système d'information de manière générale. Il regroupe donc plusieurs sous-systèmes d'information parmi lesquels le système d'information des ressources humaines (SIRH), le système d'information comptable (le SIC), le système de gestion de production (SGP) et le système d'information marketing (SIM) ou commercial (SIC).

En résumé, le système d'information joue un rôle central dans la gestion et l'utilisation des données marketing, mais il englobe également de nombreuses autres fonctions essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise et à la prise de décision opérationnelle ou stratégique.

RAPPORT DU JURY

■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **1 067 copies ont été corrigées (+ 0,3 % par rapport à la session 2024) ;**
- Moyenne de l'épreuve : **11,02 sur 20**
- Écart-type : **4,16**
- Min : 1,50 / Max : 20
- **77 %** des copies ont obtenu une note ≥ 8 **soit 822 copies ;**
- **56 %** des copies ont obtenu une note ≥ 10 **soit 598 copies ;**
- **21 %** des copies ont obtenu une note ≥ 15 **soit 224 copies ;**
- **1,22 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **13 copies**.

■ APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES CORRECTEURS

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 douzième 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'un bon niveau général du niveau global des productions des candidats. Le constat a été fait d'une stabilité des copies évaluées avec une note de 20/20 (13 copies lors de la session 2024).

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 de formation. 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 du flux net de trésorerie ainsi que des indicateurs jugés pertinents (VAN, TRI, DRCI...)) et à **apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels.**

- **SUR LE FOND**

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 du document théorique relatif à la

« Création de Valeur Partagée » (CSV) de Porter et Kramer (2011) favorisait l'approfondissement de l'argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise Bâtho.

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. Même si la maîtrise de la notion de modèle économique par les candidats a semblé plus solide, de nombreux candidats continuent à caractériser l'ensemble des composants du modèle économique alors que la question ne les invitait à mobiliser que celles qui créent de la valeur pour ses différentes parties prenantes et pour elle-même. Cela les conduit à paraphraser le sujet et à ne proposer qu'une analyse en quelques lignes, limitée et ne mobilisant pas le document théorique proposé. Cela a limité fortement la portée argumentative des réponses. Ce constat se renforce souvent par un manque de connaissances des champs conceptuels fondamentaux (le concept de bien-être, la notion de *Paid, Owned and Earned Media* que la société d'étude Forrester a popularisé, le coût marginal, l'insuffisance brute d'exploitation...) et in fine, d'une problématisation insuffisamment approfondie.

Par ailleurs, la gestion du temps peut sembler être une variable difficile à contrôler. Il arrive que la première question soit abordée de manière très approfondie, ce qui nuit aux réponses des questions suivantes, notamment celles de la partie 2 concernant les commentaires, qui sont souvent survolés. In fine, de nombreuses copies ne traitent pas correctement l'une des deux parties.

- 13 copies ont reçu la note maximale de 20/20 (1,22 % des effectifs), ce qui témoigne d'une réelle capacité d'analyse critique chez ces candidats. Ils ont su mobiliser de manière pertinente les connaissances acquises tout au long de leur formation, ainsi que les compétences nécessaires à la rédaction de réponses structurées. Ces candidats ont compris que réussir les questions d'analyse implique de définir les termes du sujet et de structurer leurs réponses en s'appuyant sur des références et des connaissances connexes.

Le jury souhaite rappeler aux candidats 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.

- **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.

- **LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES**

Il est important de lire attentivement l'intégralité de la question et de bien comprendre ce qui est demandé avant de se précipiter à répondre.

La partie calculatoire est trop souvent délaissée ou mal traitée. Il est essentiel de comprendre que le management et les sciences de gestion nécessitent une maîtrise des compétences en calcul.

Utilisation des théories de la motivation ou de l'implication sans forcément faire de lien avec celles relatives au bien-être.

Une tendance observée dans certaines copies consiste en un étalage d'auteurs, créant ainsi un effet catalogue sans réelle valeur ajoutée.

- **LES BONNES IDÉES DES CANDIDATS**

Les bonnes copies sont généralement celles où le candidat (outre la maîtrise du fond) apporte un soin particulier à la rédaction des réponses (définition des concepts mobilisés par les questions, structuration de la réponse, conclusion apportée à la question posée) ce qui contribue à clarifier la pensée et à éviter de possibles hors-sujets.

Certains candidats présentent des réponses sous forme tabulaire notamment pour les parties 1 et 3 de l'épreuve :

- Question 1 : Parties prenantes et valeur(s) associée(s)
- Question 3 : Éléments de structure et contribution au bien-être

Ce formalisme peut aider à structurer la réponse. Il doit néanmoins être étayé par des apports extérieurs en citant les connaissances capitalisées lors de la préparation au concours.

Le soin apporté à la copie peut permettre de mettre en avant des éléments intéressants : auteurs ou vocabulaire soulignés par exemple.

■ CONSEILS AUX FUTURS 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 (différentes formes de création de valeur et les parties prenantes, formalisation, centralisation du pouvoir, mécanismes de coordination, coût marginal, *earned média*, insuffisance brute d'exploitation ...).

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 2025, 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.