CONCOURS ECRICOME PRÉPAS ECG/ECT ACCESSIBLE AUX CPGE ECG OU ECT

2026

ANNALES

Épreuve - Management et sciences de gestion

CONCOURS ECRICOME PRÉPAS ECG/ECT ACCESSIBLE AUX CPGE ECG OU ECT

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

CONCOURS ECRICOME PRÉPAS ECG/ECT
ACCESSIBLE AUX CPGE ECG OU ECT

SOMMAIRE

MANAGEMENT

ESPRIT DE L'ÉPREUVE …… PAGE 3

PRINCIPES DE NOTATION …… PAGE 4

CORRIGÉS …… PAGE 5

RAPPORT DU JURY …… PAGE 16

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

CONCOURS ECRICOME PRÉPAS ECG/ECT
ACCESSIBLE AUX CPGE ECG OU ECT

ESPRIT DE L'EPREUVE

ESPRIT GÉNÉRAL

Cette épreuve a pour objectifs :

- d'apprécier chez les candidats la maîtrise des connaissances relevant du programme de management et sciences de gestion de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) filière économique et commerciale, option technologique[1].
- d'évaluer leurs capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation à partir de problématiques issues du champ du management et des sciences de gestion.

LE SUJET

Le sujet comporte deux parties.

Une première partie présente une problématique de gestion. À partir de situations d'entreprise 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

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

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

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.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

CORRIGÉS

L'équipe de conception du sujet a rédigé cette proposition de corrigé à partir des enrichissements successifs apportés aux différents stades d'élaboration et de contrôle du sujet. Les propositions qui suivent ne visent pas l'exhaustivité. Elles tentent simplement d'apporter 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 « GEBEN »

Analyse du cas.

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

1. **Analyser l'évolution des composantes suivantes du modèle économique de GEBEN depuis 2017 : proposition de valeur, segments de clientèle, sources (ou flux) de revenus et structure de coûts.**

Programme de management et sciences de gestion Thème 1 – Analyse du contexte stratégique	
Capacité	**Notions**
Analyser la cohérence du modèle économique avec les orientations stratégiques de l'entreprise	Caractéristiques du modèle économique

Le modèle économique décrit la manière dont une organisation produit, délivre et capture de la valeur. Il peut être étudié par le modèle CANVAS d'OSTERWALDER et PIGNEUR, un outil de pilotage qui facilite la visualisation de l'ensemble de l'entreprise, séparée en 9 blocs.

Pour s'adapter à son environnement et se développer, GEBEN a su faire évoluer son modèle économique depuis 2017 sur les composantes suivantes :

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

- ***La proposition de valeur :*** de première application de dons entre particuliers, GEBEN s'est ouverte aux professionnels depuis 2021 pour leur permettre d'écouler leurs invendus ou les reprises réalisées lors des achats de leurs clients (afin de se conformer à la loi AGEC et valoriser leur engagement RSE grâce à l'économie circulaire). GEBEN s'inscrit ainsi dans une logique d'anti-gaspillage. Depuis septembre 2024, avec l'ouverture du GEBEN Shop, la proposition de valeur B to C s'est enrichie d'une dimension physique en offrant une expérience de "shopping gratuit" en magasin.

- ***Les segments de clientèle :*** lors de la création de l'application, la clientèle est constituée des seuls particuliers qui sont segmentés selon leur niveau de fréquentation du site (huit niveaux). Il s'agit d'un segment CtoC.
  Depuis 2021, GEBEN s'adresse également aux professionnels en lançant son offre GEBEN Pro. Les professionnels sont des enseignes de détail et des plateformes BtoC. Ces professionnels peuvent tout d'abord écouler leurs invendus gratuitement ou à un très faible prix. Ensuite, ils peuvent proposer à leur clientèle de déposer les reprises – anciens objets – suite à leurs achats.
  Depuis 2024, avec l'ouverture du GEBEN shop, a été ajouté le segment des visiteurs locaux de la région toulousaine souhaitant une expérience de shopping gratuit en unité de vente physique. Enfin, l'application s'élargit à l'international.

- ***Les sources de revenus :*** la seule source de revenus au départ était la publicité car l'utilisation de l'application était gratuite. Les sources de revenus se sont ensuite élargies par les abonnements aux particuliers (GEBEN Plus et GEBEN Illimité qui permettent d'avoir plus de possibilités d'adoption d'objets [logique de modèle « freemium »]) et les comptes ouverts aux professionnels. Puis a été ajouté en 2024 l'abonnement au GEBEN shop (abonnement de 39.99€ distinct de ceux proposés via l'application).

- ***La structure de coûts :*** le développement de l'activité de GEBEN et plus particulièrement de la clientèle entraîne évidemment une hausse des coûts : hébergement et infrastructure cloud, gestion et maintenance de la plateforme, hausse du nombre de salariés, gestion d'un magasin physique (seulement les salariés car il n'y a pas de loyer), la recherche de la clientèle avec une équipe de commerciaux BtoB et le recrutement d'un directeur de communication.
  L'essentiel des coûts sont des coûts fixes,même si, pour la gestion du local, GEBEN minimise les coûts (gratuité du local et salariés à temps partiel ou intérimaires).
  La viabilité du modèle (comparaison entre les sources de revenus et la structure de coûts) est toujours remise en cause avec notamment un EBE et une CAF négatifs.

2. **Après avoir calculé pour l'exercice 2024 le fonds de roulement net global (FRNG), le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette (TN) ainsi que le ratio d'analyse financière proposé, analyser l'évolution de l'équilibre financier. Conclure sur l'évolution de ses modes de financement**.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

Programme de management et sciences de gestion Thème 4– Analyse de la performance et des équilibres financiers	
Capacités	**Notions**
Analyser les équilibres financiers **Analyser les choix de financement**	Bilan fonctionnel, FRNG, BFR, TN, ratio de structure, moyens de financement de l'entreprise.

Bilan fonctionnel

Actif/Emplois	**2024**	**Passif/Ressources**	**2024**
Emplois stables	**2 336 645**	**Ressources Stables**	**5 872 955**
Actif Immobilisé	2 336 645	resssources propres (1)	4 388 737
		Ressources financières (2)	1 484 218
Actif circulant	**805 202**	**Passif circulant**	**482 826**
Creances	794 011	Dettes fournisseurs	135 806
Charges constatées d'avance	11 191	Dettes fiscales et sociales	147 173
		Produits constatés d'avance	199 847
Trésorerie active	**3 213 934**	**Trésorerie passive**	**0**
Total	**6 355 781**	**Total**	**6 355 781**

	2024
(1) Ressources propres	**4 388 737**
Capitaux propres	2 950 817
Provisions pour risques et	15 000
Amortissements	1 422 920
(2) Ressources financières	**1 484 218**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit*	1 452 786
Emprunts et dettes financières divers	31 432

Indicateurs de l'analyse	2024	2023	Taux d'évolution
FRNG=RS-ES	3 536 310	665 591	431,30%
BFR=AC-PC	322 376	109 478	194,47%
TN=FRNG-BFR	3 213 934	556 113	477,93%
ou TN=TA-TP	3 213 934	556 113	477,93%

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

Pour 2024 :

Ratio d'endettement financier (dettes financières / capitaux propres) = 50,30 %

Le solde du FRNG est positif. Les ressources stables permettent de faire face aux emplois stables. Le cycle de financement permet de faire face au cycle d'investissement. Le FRNG s'améliore nettement en 2024 (hausse de 431,3%). Les capitaux propres sont désormais positifs en 2024 par une nette augmentation du capital social grâce aux nouvelles levées de fonds.

Le besoin de financement à court terme du cycle d'exploitation (BFR) s'accroit sur les deux années (+194,47%). Les créances clients sont largement supérieures aux dettes, l'actif circulant est supérieur au passif circulant.

Sur les deux années, le FRNG est supérieur au BFR. La trésorerie nette s'améliore très nettement (+477,93). La structure financière de l'entreprise est saine avec une trésorerie nette largement excédentaire. Ainsi, l'entreprise finance correctement son cycle d'exploitation avec ses ressources de long terme, et n'est donc pas dépendante des banques à court terme (concours bancaires courants).

La société a amélioré son indépendance financière en 2024 car ses dettes financières ne représentent plus que la moitié des capitaux propres (désendettement de 460 000 euros).

Son mode de financement essentiel provient des capitaux propres, l'augmentation du capital social a permis de financer ses immobilisations et son cycle d'exploitation.

Les actionnaires sont constitués d'actionnaires historiques comme Daphi, un gestionnaire de fonds en capital-risque ou BNP Paribas Développement auxquels se sont joints d'autres fonds comme Team For The Planet, ainsi que 1 500 investisseurs individuels par l'intermédiaire de la plateforme de financement participatif Tudigo.

Ce mode de financement par capital-risque est d'ailleurs tout à fait adapté à une start-up en forte croissance qui n'est pas encore capable d'assurer son autofinancement (CAF négative).

De même, le financement participatif via la plateforme de crowdfunding Tudigo permet d'élargir l'actionnariat tout en créant une communauté d'ambassadeurs de la marque.

3. **En vous appuyant notamment sur le document théorique, expliquer pourquoi le recours aux services de *Google Cloud* permet l'alignement stratégique du système d'information de GEBEN.**

Programme de management et sciences de gestion **Thème 2 – Système d'information et décision**	
Capacité	**Notion**
Analyser les interactions entre le SI et l'action stratégique.	Alignement stratégique

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la « stratégie système d'information » sur la ou les stratégies métiers de l'entreprise.

La direction de GEBEN a diversifié son activité : de plateforme gratuite de dons entre particuliers, elle est passée à une plateforme payante par abonnement et a élargi les donneurs/utilisateurs aux professionnels. Cela a donc augmenté et complexifié l'acquisition, le traitement le stockage et la diffusion des informations.

Le modèle d'équilibre besoins-capacités de traitement de l'information, inspiré de Tushman, Nadler (1978) et Galbraith (1977), démontre que l'efficacité d'un système d'information dépend de sa capacité à assurer l'équilibre entre les besoins en traitement de l'information d'une part et les capacités de traitement de l'information d'autre part.

Dans le cas de GEBEN, cette efficacité n'était plus assurée : les besoins se sont accrus (augmentation des donneurs/utilisateurs aux profils différents) sans possibilité de prévoir le niveau journalier d'activité alors que les capacités de l'entreprise ne suivent pas : manque de ressources humaines (ingénieurs qualifiés) et technologiques pour gérer en temps réel le flux de données. En effet le trafic de l'application varie très fortement au cours de la journée (facteur 4 à 5) selon Kevin, le directeur technique. Cette imprévisibilité rend difficile le dimensionnement fixe d'une infrastructure.

GEBEN a donc décidé d'améliorer ses capacités de traitement de l'information en faisant gérer ses volumes de trafic par Google Cloud qui automatise les services cloud en fonction du niveau d'utilisation de l'application (fonction autoscale). Cela permet d'éviter toute lenteur ou panne et donc d'améliorer l'expérience client. Les créateurs de la plateforme peuvent se concentrer sur le codage sans avoir à gérer les flux d'utilisateurs. Auparavant, Kevin devait consacrer 25 % de son temps à la gestion de l'infrastructure, au détriment du développement des fonctionnalités.

Sur le plan stratégique, un SI robuste (suppression des pannes) et scalable est indispensable pour soutenir l'objectif de croissance internationale (Belgique, Londres) et le développement de l'offre GEBEN Pro.

Le recours aux services de Google Cloud permet ainsi au système d'information d'être en adéquation avec la stratégie de la direction, ce qui s'apparente à une exécution opérationnelle de la stratégie (ou alignement par recherche de l'adéquation) au sens d'HENDERSON et VENKATRAMAN.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

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

Dans le cas de l'entreprise GEBEN :

Le choix d'une stratégie de distribution multicanale est risqué.

Programme de management et sciences de gestion Thème 6 – Élaboration et valorisation de l'offre	
Capacité	**Notions**
Analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution des producteurs et/ou des distributeurs	Distribution : multi-canal, cross-canal, omni-canal

L'affirmation est vraie mais peut être nuancée.

La stratégie de distribution multicanale consiste pour une entreprise à utiliser simultanément plusieurs canaux de distribution (physiques, digitaux, partenaires, points de vente directs, e-commerce…) afin de toucher ses clients, et ainsi optimiser sa couverture de marché.

Pour soutenir sa politique commerciale axée sur la croissance, l'entreprise GEBEN s'appuie sur divers canaux de distribution : l'application mobile et le magasin physique GEBEN Shop à Toulouse depuis septembre 2024.

Le choix d'une stratégie de distribution multicanale est risqué pour GEBEN car il augmente la complexité organisationnelle et les besoins en coordination entre l'application mobile, le magasin physique et l'offre BtoB. La gestion simultanée de ces canaux implique des coûts supplémentaires (personnel, logistique) et une hausse du risque d'exploitation avec l'augmentation des charges fixes liées à l'ouverture du nouveau magasin, d'autant que l'entreprise est encore déficitaire en matière de capacité d'autofinancement.

De plus, la multicanalité comporte le risque qu'un canal détourne la clientèle des autres, entraînant ainsi une cannibalisation des ventes.

Cependant, cette stratégie permet de diversifier les revenus, d'améliorer la fidélisation via les abonnements et d'accroître la visibilité de la marque tout en limitant le risque à un seul magasin présenté comme un « laboratoire » et appelé à se développer si le succès est au rendez-vous.

Ainsi, le choix d'une stratégie multicanale est indéniablement un levier de croissance mais comporte pour GEBEN des risques opérationnels et financiers non négligeables.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

1. Le développement de l'offre de GEBEN est une menace pour les enseignes traditionnelles (entreprises qui proposent des produits neufs).

Programme de management et sciences de gestion Thème 1 – Analyse du contexte stratégique	
Capacité	**Notion**
Évaluer la place et le potentiel de développement de l'entreprise sur son/ses marché(s)	Position concurrentielle

L'affirmation est partiellement vraie mais doit être nuancée.

L'idée selon laquelle le développement de l'offre de GEBEN constitue une menace pour les enseignes traditionnelles peut être en partie confirmée, mais elle doit être nuancée. D'un côté, GEBEN valorise fortement la consommation de seconde main, ce qui risque de remplacer une partie des achats de produits neufs. Le marché de l'occasion connaît une croissance rapide. Ainsi 70 % des milléniaux et de la génération Z se déclarent prêts à acheter de l'occasion pour réduire leur impact environnemental (doc. 4). On assiste donc à une tendance de fond défavorable aux marques traditionnelles.

Par ailleurs, l'application rend l'accès au don extrêmement simple. L'ouverture d'un magasin physique GEBEN Shop contribue également à cette dynamique en facilitant davantage l'accès à des biens gratuits.

GEBEN fragilise les enseignes traditionnelles en structurant le marché de l'occasion. L'offre GEBEN Pro permet en effet aux enseignes de valoriser leurs invendus par le don ou la vente à prix réduits. Cette solution participe à détourner une partie des consommateurs de l'achat de produits neufs. En gagnant progressivement des parts sur le marché de l'occasion, GEBEN ne cesse de prendre de l'ampleur et s'impose désormais comme un concurrent notable pour les enseignes traditionnelles.

Cependant, cette menace reste relative. GEBEN ne vend aucun produit et n'est pas un concurrent direct des fabricants traditionnels. Son modèle repose sur les abonnements, la publicité et les services proposés aux professionnels.

Pour certaines enseignes, GEBEN représente même une opportunité d'accompagnement vers des pratiques plus responsables. L'offre GEBEN Pro permet aux marques de s'intégrer dans la logique circulaire sans la subir : BUT et Cultura utilisent par exemple GEBEN pour respecter la loi AGEC tout en fidélisant leurs clients avec des bons d'achat et en renforçant leur image RSE.

De plus, les produits d'occasion achetés via GEBEN ne constituent pas toujours des substituts parfaits aux articles neufs, puisqu'ils ne bénéficient pas forcément d'une garantie ni de performances équivalentes.

Ainsi le développement de GEBEN peut constituer une menace indirecte pour les enseignes traditionnelles. Cependant, cette menace n'est ni systématique ni totale, car GEBEN peut également agir comme un partenaire facilitant la mise en œuvre de stratégies d'économie circulaire.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

2. **Selon la méthode des moindres carrés, le chiffre d'affaires prévisionnel de GEBEN pour l'année 2026 peut être estimé à 2,2 millions d'euros.**

Programme de management et sciences de gestion Thème 6 – Élaboration et valorisation de l'offre	
Capacité	**Notion**
Analyser le comportement des clients sur les plans quantitatif et qualitatif	Prévision des ventes

L'affirmation est fausse.

La méthode des moindres carrés est une méthode mathématique qui sert à trouver les meilleures valeurs pour représenter des données.

La méthode permet ainsi d'estimer une tendance à partir de données historiques. Si la tendance conduit à une valeur proche de 2,2 millions d'euros en 2026, alors cette estimation peut être considérée comme cohérente.

S'agissant d'une droite de régression linéaire (cf. doc. 2), la prévision sera déterminée par une équation qui prendra la forme d'une fonction affine de type : $y = ax + b$.

Le coefficient de corrélation r=0,989 est très proche de 1 ce qui indique que le lien entre les variables est fort (les points sont peu dispersés). Le coefficient de corrélation annoncée (r=0,989) confirme la bonne qualité de l'ajustement. Le modèle est fiable pour prolonger la tendance à court terme.

Les paramètres du modèle (coefficient de régression a et ordonnée à l'origine b) sont donnés dans le sujet (cf. doc. 2) : a = 0,3 et b = 0,45. L'équation de la droite d'ajustement y = ax+b par la méthode des moindres carrés sera donc la suivante : $y = 0,3x + 0,45$

Pour déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 2026 (la 5e année de la statistique du doc. 2), il faut reprendre l'équation et remplacer la valeur x par 5 : $y = 0,3 * 5 + 0,45 = 1,95$

Le chiffre d'affaires prévisionnel de l'année 2026 sera égal 1,95 millions d'euros. Cette valeur est nettement inférieure à l'estimation avancée de 2,2 millions d'euros.

L'estimation n'est donc pas cohérente avec les paramètres de la régression linéaire fournis.

En général :

1. **Un produit dont la marge sur coût spécifique est négative doit être abandonné.**

Programme de management et sciences de gestion Thème 3 – Organisation et coordination des activités	
Capacités	**Notion**
Analyser la valeur et contrôler le processus de création de valeur	Calcul des coûts spécifiques

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

L'affirmation est généralement vraie mais est à nuancer.

La marge sur coût spécifique (MSCS) mesure la capacité d'un produit à couvrir à la fois ses coûts variables et ses charges fixes directes. Les coûts spécifiques résultent de la combinaison de ces deux catégories de charges.

Lorsque la MSCS est négative, le produit ne parvient pas à financer ses propres coûts, et semble donc non rentable, ce qui entraîne une perte pour l'entreprise. À cause de cette marge négative, le produit ne participe pas à la couverture des charges fixes communes. Son maintien peut donc aggraver les résultats, mobiliser inutilement des ressources et réduire la rentabilité globale. Selon une logique de maîtrise des coûts, son abandon semble cohérent.

Toutefois, une décision d'abandon ne peut pas se baser uniquement sur la marge sur coût spécifique. Le produit peut avoir une utilité stratégique, la marge négative peut être temporaire (saisonnalité ou phase de lancement). De même, un produit complémentaire peut avoir une MSCS négative mais contribuer aux ventes d'autres produits (produit d'appel). Son abandon réduirait dès lors la MSCS d'autres produits, ce qui n'est pas souhaitable. Enfin, des contraintes sociales (emplois liés), contractuelles (contrats fournisseurs) ou marketing (maintien d'une gamme complète) peuvent justifier de conserver un produit déficitaire.

Compte tenu de l'évolution de l'ensemble de ces charges, la portée de cet indicateur ne fournit qu'une vision à court terme. Or, une décision d'abandon revêt un caractère stratégique et doit être fondée sur des critères de long terme.

Ainsi, un produit dont la marge sur coût spécifique est négative n'a pas vocation à être systématiquement abandonné. L'abandon n'est justifié que si la marge négative persiste et si sa disparition améliore réellement la performance globale de l'entreprise.

2. Des entreprises concurrentes n'ont aucun intérêt à coopérer.

Programme de management et sciences de gestion **Thème 3 – Organisation et coordination des activités**	
Capacité	**Notions**
Analyser l'organisation de la chaîne de valeur et ses enjeux	Coopération / coopétition

L'affirmation est fausse.

La phrase « *des entreprises concurrentes n'ont aucun intérêt à coopérer* » laisse entendre que, dans un environnement concurrentiel, les entreprises, en raison de la compétition, sont incitées à agir de manière indépendante, car coopérer ne leur apporte aucun avantage.

En effet, cette concurrence parfois féroce pousse les organisations à rechercher des avantages concurrentiels, souvent par des stratégies agressives. La coopération entre entreprises rivales pourrait alors sembler peu avantageuse, car elle pourrait diluer ces avantages et mettre en danger leur position sur le marché. La préservation de leur avantage concurrentiel est primordiale.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

Coopérer les amènerait à partager des informations stratégiques cruciales qui affaibliraient leur position face à d'autres acteurs du marché. De plus, la réglementation antitrust empêche souvent ce type de coopération, car les ententes entre concurrents peuvent fausser la concurrence et nuire aux consommateurs.

Cependant, Brandenburger et Nalebuff (1996) soutiennent que la coopétition - stratégie selon laquelle des entreprises concurrentes choisissent de collaborer sur certains aspects tout en restant en compétition sur d'autres - constitue un levier de création de valeur. Ce concept repose sur l'idée que la collaboration peut créer une valeur mutuelle tout en préservant l'avantage concurrentiel de chaque acteur.

Mise en place dans le cadre d'une stratégie, la coopétition doit permettre aux organisations d'améliorer leurs pratiques, de réaliser des économies d'échelle, ou de consolider et développer leur place sur le marché (Brandenburger et Nalebuff,1996).

Plusieurs situations peuvent ainsi amener des entreprises concurrentes à coopérer, notamment pour :

- mutualiser des coûts de R&D (ex : recherche fondamentale dans l'industrie pharmaceutique, automobile) ;
- définir des standards communs (ex : formats de fichiers, protocoles de communication, normes d'interopérabilité) ;
- répondre à des appels d'offres ou des projets trop importants pour une seule entreprise.
- peser face à un fournisseur commun puissant (effet de taille) ;
- pénétrer ensemble un nouveau marché sur lequel aucune des entreprises n'a atteint une taille critique.

Ce type de coopération est d'autant plus pertinent que les défis sont (trop) importants pour une entreprise seule. En définitive, la coopération entre concurrents reste rare mais elle n'est pas exclue.

3. La politique de rémunération d'une entreprise peut générer de la démotivation chez les salariés.

Programme de management et sciences de gestion Thème 5 – Mobilisation des ressources humaines	
Capacité	**Notions**
Analyser les outils de GRH pour agir sur l'individu au travail	Motivation, satisfaction, bien-être, engagement organisationnel Politique de rémunération

L'affirmation est vraie.

La motivation consiste à se fixer un objectif, fournir l'effort nécessaire et persévérer jusqu'à l'atteindre. La rémunération, en tant que contrepartie financière du travail, doit quant à elle être à la fois attractive, équitable en interne et compatible avec les contraintes de l'entreprise.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

La politique de rémunération est l'ensemble des principes, règles et pratiques qu'une organisation adopte pour déterminer, structurer et faire évoluer les rémunérations de ses salariés, en cohérence avec sa stratégie globale et ses contraintes économiques.

Le rapport entre politique de rémunération et démotivation met en lumière la problématique de l'équité salariale. Selon Adams (1965), un travailleur juge l'équité en comparant ce qu'il apporte (contribution) et ce qu'il reçoit (rétribution), mais aussi en confrontant ce rapport à celui de ses collègues. Lorsqu'un collaborateur se juge moins bien rémunéré que des collègues à poste comparable, le risque de démotivation, voire de départ augmente fortement.

Herzberg (cf. théorie bi-factorielle, 1959) considère le salaire comme un facteur d'hygiène pouvant générer de l'insatisfaction s'il est perçu comme injuste.

Dès lors, la démotivation apparaît lorsque la politique de rémunération manque d'équité sociale :

- Déconnexion avec le marché : une grille salariale non actualisée.
- Manque de transparence : une opacité autour des critères d'augmentation ou lors de l'attribution d'une prime.
- Absence de prise en compte des performances individuelles : des augmentations uniformes découragent les talents dont les efforts ne sont pas reconnus, favorisant le désengagement. A contrario une individualisation excessive des salaires peut nuire à la cohésion d'équipe et générer de la méfiance.

Ainsi, la politique de rémunération d'une entreprise peut générer de la démotivation si elle est perçue comme injuste, opaque ou déconnectée des efforts et résultats des salariés. Lorsqu'elle valorise équitablement le travail et reconnaît la performance, elle est au contraire source de motivation.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

RAPPORT DU JURY

ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **1 098 copies ont été corrigées** (+ 2.9 % par rapport à la session 2025)
- Moyenne de l'épreuve : **10.98/20** (11,02 en 2025)
- Écart-type : **4.4** (4,16 en 2025)
- Min : 1 / Max : 20
- 72.7 % des copies ont obtenu une note ≥ 8 (soit 799 copies) ;
- 58.9 % des copies ont obtenu une note ≥ 10 (soit 647 copies) ;
- 21.2 % des copies ont obtenu une note ≥ 15 (soit 233 copies) ;
- 2.36 % des copies ont obtenu une note de 20 sur 20 soit 26 copies.

APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES CORRECTEURS

Le jury rappelle aux candidats que l'épreuve de Management et Sciences de gestion valorise les productions qui mettent en exergue un contenu disciplinaire solide et des démarches analytiques pertinentes. L'épreuve nécessite une préparation rigoureuse : gestion du temps, mobilisation des connaissances, capacités méthodologiques et rédactionnelles. Elle nécessite une appropriation régulière du corpus scientifique en sciences de gestion (travail régulier sur les deux années de formation) et reflète la capacité du candidat à le mobiliser dans un contexte organisationnel donné, d'une part, dans une perspective plus générale, d'autre part.

Les résultats observés à cette session attestent d'un bon voire très bon niveau général chez certains candidats, le nombre de copies évaluées à 20/20 ayant doublé par rapport à la session 2024 (26 *vs* 13 copies).

LES ERREURS/FRAGILITES LES PLUS FRÉQUENTES

Certains concepts sont insuffisamment maîtrisés (ex : alignement stratégique, marge sur coût spécifique, etc.).

Certains termes essentiels figurant dans les questions sont parfois éludés dans leur traitement ou encore réduits à une simple restitution des calculs s'accompagnant d'une réponse peu aboutie. Or, les deux premières questions du sujet invitaient bien à analyser l'évolution du modèle économique, de l'équilibre financier...

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.

Enfin, On note la tendance de certains candidats à « fuir » les questions appelant un traitement quantitatif/calculatoire.

■ LES BONNES IDÉES DES CANDIDATS

Certains candidats ont présenté des réponses sous forme de tableaux. Ce formalisme peut aider à structurer la réponse à partir du moment où les propos sont étayés.

■ CONSEILS AUX FUTURS CANDIDATS

Les candidats sont incités à consulter les rapports de jury qui proposent des clefs pour réussir au mieux l'épreuve.

Le jury recommande aux candidats de lire attentivement les questions du sujet avant de commencer leur traitement. Les réponses doivent être claires, précises et étayées des éléments chiffrés et/ou des concepts/définitions utiles. Les notions théoriques abordées dans les questions ou affirmations à commenter doivent être systématiquement définies. Cette rigueur conceptuelle constitue le préalable à toute analyse de qualité.

Le jury préconise aux candidats de privilégier la qualité de l'argumentation à une recherche d'exhaustivité et, s'agissant des parties calculatoires, d'expliciter les calculs et la démarche suivie. L'analyse quantitative doit être approfondie et appeler un renforcement de l'esprit critique, les données chiffrées obtenues devant être considérées comme autant d'informations utiles à la décision managériale.

Il est rappelé que la partie I représente environ 60 % des points. Certains candidats ont visiblement accordé trop de temps au traitement de la partie 2. Les candidats doivent gagner en efficacité en renforçant leur esprit de synthèse, leur capacité argumentative et, sur la méthode, en commençant le traitement du sujet par la partie 1.

En conclusion, il est attendu des candidats qu'ils rédigent avec le plus grand soin (respect des règles grammaticales et syntaxiques) et mettent en valeur l'argumentation. Comme pour les sessions précédentes, la session 2026 a valorisé les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire maîtrisé, défini et adapté ainsi que des capacités méthodologiques et rédactionnelles solides. Un apprentissage sérieux des méthodologies et une connaissance approfondie des champs notionnels abordés lors des deux années de préparation est indispensable, au même titre qu'un entraînement régulier, pour prétendre réussir l'épreuve.

Les sujets et corrigés publiés ici sont la propriété exclusive d'ECRICOME. Ils ne peuvent être reproduits à des fins commerciales sans un accord préalable d'ECRICOME.