

**RAPPORT DE CORRECTION
DE MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION**

Conception HEC Paris

Concours BCE 2020

SOMMAIRE

le sujet	2
Attentes du jury	2
Remarques de correction	4
Conseils aux futurs candidats	5

Le sujet

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

Cette année le sujet portait sur une entreprise familiale du secteur de la bonneterie : LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE. Cette entreprise ancienne, actuellement aux mains de la quatrième génération de la famille de son fondateur, a réussi à assurer sa pérennité dans un secteur qui a connu un fort recul de son activité et qui doit faire face à une concurrence asiatique à bas prix. Il s'agissait donc pour les candidats d'étudier comment cette entreprise avait pu assurer sa pérennité depuis un siècle dans ce contexte turbulent en passant d'une production traditionnelle à celle d'objets connectés, notamment grâce à la mise en œuvre de partenariats technologiques audacieux.

La problématique globale conduisait à étudier les modalités de croissance successivement adoptées par l'entreprise ainsi que ses évolutions structurelles et à identifier les sources de son avantage concurrentiel. Pour continuer à se développer, l'entreprise doit faire face à de fortes contraintes en termes de ressources humaines et doit poursuivre sa politique d'investissement et d'innovation. Ses performances financières et ses capacités financières sont déterminantes dans ses possibilités de développement futur.

Le sujet présentait, comme les sujets des sessions précédentes :

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

Les attentes du jury

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

Pour atteindre cet objectif, les questions proposées peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des calculs et des propositions de solutions) et des questions à vocation plus rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats. Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion appliquées avec pertinence à des situations concrètes et des qualités d'ordre rédactionnel et analytique.

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser l'information ;
- la rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion ;
- la clarté dans la justification des résultats présentés et des indicateurs proposés ;
- la pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées ;
- les efforts de structuration et de présentation des réponses ;
- les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

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

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

Dossier 1 : 50 points

L'identification des différentes modalités de croissance adoptées par l'entreprise, ses évolutions structurelles, le diagnostic de l'environnement et des forces concurrentielles, l'identification de l'avantage concurrentiel et l'étude critique du réseau de distribution de l'entreprise constituaient les attentes principales de ce dossier. Les modèles d'analyse théoriques et une argumentation faisant référence à des auteurs étaient attendus

Dossier 2 : 55 points

Ce dossier s'intéressait aux performances financières de l'entreprise et à leurs enjeux en termes de ressources humaines. Il s'agissait principalement d'évaluer la valeur ajoutée de l'entreprise et d'analyser sa répartition dans un contexte de gestion des ressources humaines contraintes et de besoins en compétences raréfiées.

Dossier 3 : 45 points

La pérennité de l'entreprise est corrélée à sa capacité à innover et à investir. Ce dossier permettait d'étudier sa structure financière, sa capacité à financer un nouvel investissement et d'apprécier la rentabilité de celui-ci. Il s'agissait également de caractériser la stratégie d'innovation de l'entreprise LES CHAUSSETTES DU CHAT BOTTE.

Remarques de correction

Le sujet portait sur un secteur d'activité qui a été bien compris des candidats.

Les parties portant sur les thèmes récurrents ont été bien traitées dans l'ensemble, les questions plus nouvelles l'ont été avec plus de difficultés pour de nombreux candidats, certains renonçant même à aborder ces questions portant pourtant sur des notions explicitement au programme.

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

Dossier 1 :

De nombreux candidats ont confondu modalités de croissance et stratégies adoptées. Une lecture plus attentive du sujet leur aurait permis d'éviter cette confusion fatale en termes d'évaluation. Par ailleurs, une grande majorité de candidats s'est contenté de paraphraser les documents fournis en annexe alors qu'il était attendu d'eux qu'ils caractérisent les modalités de croissance adoptées (croissance interne, croissance externe, croissance conjointe). La justification attendue de ces choix devait s'appuyer à la fois sur l'analyse du contexte et sur les apports théoriques. La référence à des auteurs emblématiques (Penrose, Coase, Williamson, Porter...) était attendue et malheureusement rarement présente.

Le diagnostic externe, qui supposait de mettre en œuvre l'analyse PESTEL et celle des forces concurrentielles de Porter a été correctement traitée dans l'ensemble. Cependant, certains candidats ne raisonnent pas en termes d'opportunités et de menaces ou n'abordent pas le micro-environnement. Certains candidats ont formalisé un diagnostic interne qui n'était pas attendu ainsi, ce qui a pu contribuer à leur difficulté à traiter l'intégralité du cas.

L'approche du réseau de distribution a également été principalement descriptive, la notion de stratégie multicanale a été peu présente, les candidats ayant omis d'analyser la présence sur internet de l'entreprise. On peut noter des réflexions pertinentes sur la cohérence entre le positionnement de l'entreprise et le réseau de distribution qu'elle adopte.

Dossier 2 :

Si l'analyse du chiffre d'affaires a le plus souvent ignoré la dimension internationale, la question a cependant été traitée globalement de manière correcte.

En revanche, l'étude de la valeur ajoutée (VA) s'est montrée très discriminante : de nombreux candidats ne maîtrisent ni la notion, ni son calcul. Là encore, de nombreux candidats n'ont pas pris le temps de lire correctement les questions. À la question 2-2, il est bien précisé de calculer la VA : or, de nombreux candidats ont commencé par faire le bilan fonctionnel et calculer le FRNG, BFR et TN. Peu de candidats ont su expliciter (et calculer) le partage de la VA et donc analyser ses enjeux en termes de GRH. La question relative aux facteurs de motivation non financiers a été bien traitée, avec des références théoriques pertinentes. En revanche, le tableau de bord des ressources humaines a souvent été très peu exploité et les propositions ne tenaient pas compte du contexte de l'entreprise.

Dossier 3 :

La plupart des candidats ont compris les déterminants non financiers pour l'investissement. Pour le bilan fonctionnel, le calcul est réalisé sur une année et les indicateurs autres que le FRNG / BFR et TN, quand ils sont donnés, sont souvent faux. Enfin, on regrette l'absence de réflexion sur la rentabilité économique. La notion de VAN est rarement définie et son calcul, souvent faux n'est pas maîtrisé. La dernière question, sur la théorie C-K, semble globalement comprise, même si c'est souvent implicite du fait de nombreuses paraphrases de l'annexe.

Conseils aux futurs candidats

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

Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir.

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

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

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