



Concours après classes préparatoires

Sujets de l'épreuve orale
Management

2022

SUJET N°1

Si le télétravail s'était imposé dans l'urgence il y a un peu plus de deux ans en raison de la crise sanitaire, bon nombre d'entreprises songent désormais à pérenniser ce format organisationnel sur le long terme, tout en pensant et organisant une nouvelle façon de travailler qui émerge de manière particulièrement rapide : un management hybride. Il oscille entre présence physique au bureau et distance organisée.

Luca de Meo, CEO Renault Group, Eric Vidal, Secrétaire du Comité de Groupe Monde et Valter Sanches, Secrétaire Général IndustriAll ont signé, le 26 avril dernier, un accord cadre mondial « Construire ensemble le monde du travail au sein du Groupe Renault » concernant l'organisation entre travail sur site et à distance. Cet accord permet d'accompagner la transformation de Renault Group, notamment en repensant ses manières de travailler. « Il répond également aux attentes exprimées par les collaborateurs, renforcées depuis la crise sanitaire, sur la possibilité de mixer travail en présentiel et à distance, afin d'améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Nous utiliserons tous les avantages que la technologie peut nous offrir et nous allons gagner en efficacité. Cet accord unique est d'une grande modernité. C'est également ça la Renaultion », **a déclaré Luca De Meo, CEO Renault Group.**

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Le management hybride peut –il être source de performance ?

SUJET N°2

Le covoiturage a le vent en poupe en France. Depuis une quinzaine d'années, les plateformes qui mettent en relation un chauffeur et un passager se sont multipliées. La part du lion revient à BlaBlaCar, qui a franchi fin octobre le cap des 100 millions d'utilisateurs dans le monde.

La plateforme séduit principalement les jeunes actifs. Comment expliquer leur adhésion ? Premier argument invoqué, évidemment, la possibilité de faire des économies pour des voyageurs qui, dans leur majorité, n'ont pas l'âge requis pour bénéficier des tarifs réduits de la SNCF. Les conducteurs y voient un moyen de rentabiliser leur trajet ; les passagers de voyager à moindre coût. Outre l'argument économique, le covoiturage entre

particuliers offre un maillage territorial plus complet que celui proposé par le train, par exemple. Il y a aussi l'argument de la convivialité.

Si l'on peut imputer à l'application une forme de démocratisation du voyage, certains utilisateurs estiment que BlaBlaCar profite de sa position de quasi-monopole pour imposer ses conditions. Une fidèle utilisatrice de la plateforme, s'interroge sur son évolution. Selon elle, « *Les commissions du site pour chaque passager sont devenues très lourdes.* »

Des conducteurs cessent de proposer leurs services sur Blablacar car ils estiment que : « *L'état d'esprit d'origine a été détourné. Le côté covoiturage où tout le monde est gagnant n'est plus là, en particulier pour les conducteurs. [...] Ils ont le sentiment d'être pris pour des prestataires de services* »

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Le modèle de l'entreprise ubérisée doit-il être remis en question ?

SUJET N°3

En France, l'investissement dans l'immobilier pourrait être qualifié de culturel. La pierre rassure, c'est une valeur refuge pour les investisseurs de l'Hexagone qui cherchent à faire fructifier leur épargne sans prendre des risques sur les marchés financiers.

L'investissement immobilier traditionnel prenait uniquement en compte les facteurs financiers ; l'investisseur voulait connaître la rentabilité et la profitabilité d'une SCPI avant de placer ces fonds. Aujourd'hui, une nouvelle tendance se distingue : la recherche du profit se conjugue avec le besoin de réaliser un investissement qui a du sens d'un point de vue social, mais aussi environnemental.

C'est ce qu'on appelle l'investissement socialement responsable ou l'ISR immobilier.

L'investissement Socialement Responsable (ISR) vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises qui contribuent au développement durable dans tous les secteurs d'activité. Si l'environnement est un facteur prépondérant dans l'investissement socialement responsable, les critères sociaux sont aussi déterminants.

Le Label ISR, créé en 2015, attribué au terme d'un processus strict de labellisation mené par des organismes indépendants, constitue un repère unique pour les épargnants souhaitant participer à une économie plus

durable. Il s'agit d'un label de confiance pour le grand public et reconnu par les professionnels. Selon Nicolas Kert, président et co-fondateur de Remake, société de gestion spécialisée dans l'investissement immobilier responsable, « Les investissements les plus profitables sont ceux qui profitent à tous. ».

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

La rentabilité doit-elle être l'objectif principal d'une organisation ?

SUJET N°4

Le Smart Working est un nouveau concept populaire qui bouleverse l'idée traditionnelle selon laquelle il est préférable de travailler à des heures fixes, et considère que la technologie permet aux employés d'être plus performants lorsqu'ils travaillent. Il s'agit d'orienter le travail en occultant toute rigidité ou tout modèle prédéfini, afin de se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire les projets en cours, les salariés et leurs idées. Ses avantages sont nombreux, le premier étant de permettre aux organisations d'économiser sur le loyer et les dépenses liées aux bureaux, tout en procurant aux employés un sentiment de bien-être, motivés à devenir plus productifs.

Le succès d'une organisation n'est assuré que si la culture de l'entreprise et la direction sont réceptives à l'évolution du temps et des nouvelles technologies. Le Smart Working est l'une de ces idées, favorisée par l'explosion des progrès technologiques de ces dernières années, apparu avec l'avènement de technologies telles que l'internet, le mail et les réseaux privés virtuels (RPV).

Aux origines du Smart Working, il y a eu le concept du télétravail, qui a donné naissance au bureau à domicile. Avec le Smart Working, le concept du bureau de travail a été étendu à pratiquement tous les endroits, par exemple les cafés, les aéroports, les gares routières et même la plage. Contrairement au télétravail, le Smart Working est applicable à presque toutes les typologies d'activité. Tant que les employés fournissent des résultats et respectent les délais, les employeurs ne se soucient pas de savoir quand, où et comment ils travaillent.

D'après lejournaldunet.com – Mis à jour en juillet 2021 et consulté en juin 2022.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

La performance des ressources humaines d'une organisation est-elle conditionnée par un cadrage hiérarchique ?

SUJET N°5

PayPal lançait en mai 2022 PayPal Financement Pro, une solution de crédit destinée aux TPE et PME françaises. Les acteurs du paiement viennent de plus en plus concurrencer le secteur bancaire : tout comme le géant européen des paiements Adyen il y a quelques semaines, c'est désormais au tour de PayPal de lancer une solution de crédit aux entreprises.

Destiné aux TPE et PME françaises, PayPal Financement Pro est une offre de « Revenue-Based Financing » (RBF), ou « financement basé sur les revenus ». Ce mode de financement permet à des entreprises en croissance d'obtenir des fonds très rapidement, dont le montant dépend du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise.

Concrètement, une TPE ou une PME souhaitant obtenir un financement de PayPal doit disposer d'un compte professionnel PayPal depuis au moins 3 mois et réaliser au minimum 12 000 euros de chiffre d'affaires annuel via la plateforme.

Les remboursements sont automatiquement déduits des recettes encaissées par l'entreprise via PayPal, sous la forme d'une commission de 10 à 30 % sur chaque vente. Pour les TPE-PME françaises qui sont déjà des clientes régulières de la solution PayPal Financement Pro, le montant du prêt peut atteindre 160 000 euros, contre 130 000 euros pour les nouveaux clients.

Pour PayPal, tout comme pour Adyen et les autres financeurs proposant une offre de Revenue-Based Financing, cette solution permet de réduire considérablement le coût du risque. En effet, ils disposent déjà de toutes les données nécessaires, à commencer par les revenus mensuels, mais aussi la saisonnalité de l'activité, pour évaluer la santé financière de l'entreprise en recherche de fonds.

Le marché du prêt aux TPE-PME, jusqu'ici réservé aux banques, est particulièrement prometteur pour les acteurs du paiement. Il existe 4,1 millions de TPE-PME en France. Or, selon une étude YouGov commandée par PayPal, 57 % des dirigeants de TPE-PME françaises n'ont pas pu obtenir de financement faute de répondre aux exigences des banques. Actuellement, la plateforme PayPal compte 1 million de TPE-PME utilisatrices, ce qui représente 1 TPE-PME française sur 4.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

En quoi le Big Data permet-il de créer de nouvelles opportunités pour les organisations ?

SUJET N°6

Les algorithmes s'appuient sur le big data et l'intelligence artificielle pour prédire et analyser les comportements des individus. Ils sont devenus essentiels, au cours de la dernière décennie, dans le fonctionnement des organisations : ils peuvent être utilisés pour mieux connaître les clients, faciliter une meilleure prise de décision, assurer une coordination plus fluide ou encore améliorer l'apprentissage organisationnel. Ils sont par ailleurs essentiels à l'économie de plate-forme et à l'industrie 4.0.

Mais les algorithmes ne bouleversent pas seulement les modèles économiques ou la relation client, ils modifient aussi les modes de management. Ainsi, dans les organisations, est pratiqué de plus en plus le « management algorithmique », une nouvelle forme de management, qui s'appuie sur les algorithmes pour organiser les modes de production et de contrôle.

Les algorithmes sont instantanés et interactifs : on peut maintenant davantage calculer, sauvegarder et communiquer des informations en temps réel. Cela a des conséquences importantes sur les modes d'évaluation des salariés, qui se fait de plus en plus instantanément à travers notamment les notes attribuées par les consommateurs.

Amazon, Craigslist, Upwork, eBay, Uber, Lyft, Airbnb, TripAdvisor, pour ne citer que les plus connues, utilisent ces évaluations pour attribuer les commandes aux individus les mieux notés et rendre les « mal notés », ou ceux dont le comportement s'écarte de la prescription, moins visibles. Par ailleurs, les algorithmes utilisent cette instantanéité pour « gamifier » le travail, au travers d'applications qui utilisent les techniques de récompense ou d'incitation inventées dans le monde du jeu vidéo.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Dans quelle mesure l'intelligence artificielle peut-elle remplacer l'appréciation du manager ?

SUJET N°7

Employé chez Décathlon, Gaëtan Maillet a lancé il y a trois ans le projet EasyReturn pour donner une seconde vie aux articles détruits par l'enseigne de sport. « Avant sa création, 350 000 produits, qui n'étaient pas réparés, partaient à la benne au lieu d'être remis en vente », détaille cet ex-directeur

commercial devenu « *hactivateur* » sur la transformation retail au sein du groupe.

Pour convaincre des personnes de le suivre dans son projet, il évalue d'abord le montant des pertes liées à la destruction des produits : 10 millions d'euros ! Il s'entretient ensuite par téléphone avec 80 salariés de Décathlon issus de différents services pour leur exposer son projet. A l'arrivée, 50 personnes participent à la première réunion d'une demi-journée organisée à distance. Aujourd'hui, des dizaines de magasins Décathlon utilisent l'infrastructure mise au point par EasyReturn, qui compte désormais huit salariés et une communauté de 30 salariés, baptisés « *hactivateurs durables* ».

Décathlon permet également aux internautes de s'impliquer dans la conception des produits grâce à sa plateforme de co-création. Les sportifs peuvent y partager leurs idées, commenter celles des autres membres, donner leur avis sur des concepts de produits voire tester les premiers prototypes.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

En quoi les communautés favorisent-elles la performance des entreprises ?

SUJET N°8

ANDERA PARTNERS est une société de capital investissement. Son métier consiste à investir dans des PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire), des entreprises de biotechnologies et des entreprises d'infrastructures vertes et à les accompagner dans leur croissance.

Andera Partners emploie en 2022 une centaine de personnes, soit deux fois plus que quatre ans auparavant. Elle s'est engagée dans une dynamique de croissance et cherche à atteindre une taille critique, taille qu'elle juge nécessaire pour faire face à la concurrence et assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Pour cela elle s'appuie sur une levée de fonds de 1 milliards d'euros en 2022, qui lui permettra d'investir. Elle compte également effectuer des acquisitions.

Avoir une taille critique serait de plus en plus indispensable dans le secteur du capital-investissement.

En effet, une bonne partie des ressources (environ un tiers) est consacrée aux fonctions transverses telles que l'informatique, les ressources humaines, ou le juridique, qui permettent de soutenir le développement des sociétés accompagnées et qui occasionnent des coûts fixes importants.

À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous répondrez à la question suivante :

La recherche d'une « taille critique » conduit-elle toujours à une meilleure performance ?

SUJET N°9

Le Groupe L'OCCITANE, fondé en 1976, propose six marques de cosmétique naturelle, vendues dans plus de 3 000 points de vente répartis dans 90 pays. L'Occitane a tenté pendant deux ans de développer sa propre machine de distribution de produits en vrac pour proposer à ses clients une solution zéro emballage. Mais les difficultés de mise en œuvre et la rencontre avec JEAN BOUTEILLE, une PME de 35 salariés créée en 2012 et spécialiste du vrac alimentaire, l'ont conduit à choisir plutôt une démarche de co-conception.

Une collaboration a donc été décidée en 2020 et conduit à la mise en place d'une équipe commune d'une dizaine de personnes avec pour objectif de concevoir un distributeur en libre-service pour cinq produits phares parmi les gels douche et les shampoings.

Jean Bouteille a apporté sa technologie et sa capacité d'innovation. L'Occitane a couvert le risque financier et payé les nombreux tests et prototypes de la machine. Après un an de travail, plus de 90 distributeurs ont été installés dans les boutiques L'Occitane dans une trentaine de pays.

« L'Occitane nous a challengés et nous a fait confiance alors qu'ils n'avaient pas de back-up. » affirme Gérard Bellet le fondateur de Jean Bouteille. Grâce à ce partenariat, la PME a gagné en crédibilité et son développement export s'en est trouvé facilité.

À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels et en proposant des indicateurs pertinents pour illustrer votre propos, vous répondrez à la question suivante :

Dans quelle mesure les stratégies de coopération entre grande et petite entreprise permettent-elles d'améliorer leur performance ?

SUJET N°10

La performance de la fusée SpaceX qui a conduit Thomas Pesquet jusqu'à la station spatiale internationale, largement portée par le génie d'Elon Musk, est aussi le fruit d'un changement majeur de la politique spatiale américaine à partir des années 2000 (...). De manière schématique, la conquête spatiale a longtemps été organisée aux Etats-Unis de manière centralisée, sous l'égide de la Nasa (...). Dans un tel système, l'agence se trouvait au centre du jeu, tandis que l'initiative privée était reléguée au second plan.

Cette approche a, certes, donné de solides résultats pendant quarante ans sur le plan technologique – comme en attestent les missions Apollo, la navette spatiale, le télescope Hubble ou la station ISS, mais elle a conduit assez logiquement à une dérive des coûts au sein des programmes et à une faible appétence pour l'innovation disruptive. C'est en 1984, alors même que la navette spatiale triomphe dans l'espace, que le président Reagan pose les jalons de ce qui va devenir la nouvelle politique spatiale des Etats-Unis, avec le Space launch act.

Cette politique a conduit à la constitution d'une véritable industrie spatiale, la fameuse « New space » : de nombreuses entreprises se sont lancées dans l'aventure, à l'image de SpaceX qui naît en 2002 avec le projet de lancer des capsules réutilisables (...). Ce programme sera à l'origine du lanceur Falcon et du vaisseau habité Dragon, deux innovations de SpaceX qui ont conduit à fortement baisser le coût d'envoi dans l'espace d'engins et de personnes, notamment en réutilisant la fusée et la capsule.

À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :

Dans quelle mesure les choix stratégiques d'une organisation peuvent-ils favoriser l'innovation ?