

2021

RAPPORT DU JURY

Management et Sciences de Gestion

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

VOIE ECONOMIQUE ET
COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

SOMMAIRE

ESPRIT DE L'ÉPREUVE	PAGE 3
CORRIGÉ.....	PAGE 4
RAPPORT DE L'ÉPREUVE	PAGE 11
CONSEILS AUX CANDIDATS.....	PAGE 17

ESPRIT DE L'ÉPREUVE

■ ESPRIT GÉNÉRAL

Cette épreuve a pour objectifs :

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

■ LE SUJET

Il comporte deux parties.

Une première partie présente une problématique de gestion. À partir du contexte organisationnel d'une 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

■ PRINCIPES DE NOTATION

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

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

¹ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

CORRIGÉ

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

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

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

ANALYSE DU CAS

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

1. Caractériser les modalités de croissance de Kyriba, et expliquer, avec les documents théoriques, pourquoi Kyriba s'est appuyé sur des réseaux pour se développer.

1.1. Caractériser les modalités de croissance de Kyriba :

La stratégie de croissance d'une entreprise consiste à augmenter la taille de l'entreprise (son CA, parts de marché, VA). À ce titre, Kyriba mobilise principalement deux modalités de croissance :

- **Croissance interne** qui repose sur le développement de son activité par ses propres moyens. Ce mode de croissance prend appui sur la mobilisation des ressources internes de l'organisation (savoir-faire, compétences, ressources financières, ...) pour créer de la valeur.

Dans le cas de Kyriba, l'implantation aux US s'est faite en créant la structure et en recrutant les employés, ou en transférant des salariés français, sans acquisition de structure existante.

- **Croissance conjointe** qui consiste en la mise en place d'accords ou de structures communes à 2 ou plusieurs entreprises. Elle se traduit par des accords de partenariats temporaires ou par la création de joint-venture. Il s'agit de créer des réseaux d'affaires et de mettre en commun des moyens humains, financiers voire technologiques de manière notamment à partager les dépenses et donc à réduire les coûts.

Dans le cas de Kyriba, l'entreprise a développé des stratégies de partenariats différentes en fonction des marchés. Ainsi au Japon, Kyriba a créé une joint-venture avec une société locale (*SunBridge Corporation*). En Europe, elle a privilégié des partenariats avec des entreprises de

services du numérique (ESN, ex-SSII), intégratrices locales, pour implémenter auprès des petits clients un pack réduit de services Kyriba.

Par ailleurs, la stratégie d'internationalisation qui consiste pour une organisation à se développer au-delà de son marché national d'origine, pouvait être évoquée par les candidats. Néanmoins et à l'aune du caractère international de l'entreprise Kyriba et d'une certaine mesure du marché sur lequel elle opère, cette modalité n'apparaît pas comme un critère dominant dans les choix stratégiques de l'entreprise.

1.2. Expliquer, avec les documents théoriques, pourquoi Kyriba s'est appuyé sur des réseaux pour se développer.

De manière générale, on définit les réseaux d'affaires comme un ensemble d'entreprises indépendantes qui entretiennent des relations formelles - sous forme de contrats de franchise, de concession ou autres – sans que des liens financiers ne les unissent. Cela les différencie des groupes, qui réunissent des entreprises liées par le capital. Ce sont des réseaux professionnels qui ont pour vocation de permettre aux adhérents de réaliser des objectifs qu'il serait difficile, voire impossible, de réaliser par des actions individuelles et séparées.

Kyriba s'est appuyée sur des réseaux d'affaires, d'une part des ESN qui avaient déjà des clients, d'autre part des réseaux de très grandes entreprises dont les investissements en SI sont repérés et copiés par les autres.

Ceci s'explique parce que sur le marché du *business to business* (BtoB), la **communication commerciale est difficile à mettre en œuvre**, notamment quand les cibles sont à l'échelle mondiale, et que l'émetteur est une *start-up* étrangère.

La crédibilité des ESN (partenaires distributeurs) valorise indirectement l'offre pour les clients et leur implication réduit les risques liés à l'achat d'une solution innovante donc risquée exigeant le transfert d'un lot massif de données de trésorerie (relation de confiance).

Le choix d'entreprises connues rassure les partenaires et permet d'entretenir le bouche-à-oreille...

Sur cette base et toute chose étant égale par ailleurs, Kyriba présente, à partir du cadre partenarial mobilisé, des caractéristiques proches des entreprises à l'internationalisation précoce et rapide (EIPR).

2. Après avoir calculé la valeur ajoutée (VA) et l'excédent brut d'exploitation (EBE) 2019, montrer, en proposant avec des ratios et des indicateurs, l'importance des ressources humaines qualifiées dans la création de valeur chez Kyriba France.

2.1. Après avoir calculé la valeur ajoutée (VA) et l'excédent brut d'exploitation (EBE) 2019.

La Valeur Ajoutée (VA) est un Solde Intermédiaire de Gestion (SIG) qui montre la richesse brute créée par l'entreprise par son seul cycle d'exploitation.

VA CA - Achats et autres achats
30 405 895 - 12 780 594 = **17 625 301**

Sur la base d'une première analyse, il est à noter que la création de richesse de Kyriba affiche un montant positif. Elle constitue 58 % du CAHT.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) permet de visualiser la rentabilité dégagée par l'entreprise grâce à son système de production. Il se calcule donc hors produits et charges exceptionnels, amortissements ou la manière qu'a l'entreprise de financer son activité.

EBE VA + Subventions- Impôts et taxes- Salaires - Charges sociales
17 625 301 - 633 134 - 9 886 480 - 7 451 043 **-345 356**

Sur la base d'une première analyse, l'EBE affiche un montant négatif. Les charges de personnels constituent un poste important, 98,4 % de la richesse créée par Kyriba.

2.2. Montrer, en proposant avec des ratios et des indicateurs, l'importance des ressources humaines qualifiées dans la création de valeur chez Kyriba France.

	2019	2018
• (Salaires et Charges sociales)/VA	98%	83%

Les salaires absorbent la presque totalité de la valeur ajoutée. Le facteur travail est le facteur déterminant de la création de valeur ajoutée.

• Salaires / Effectifs	87 491	63 257
Salaires et charges sociales / Effectifs	153 429	97 780

Les salaires moyens chez Kyriba sont très élevés, ce qui montre que l'entreprise emploie des salariés qui sont très qualifiés / expérimentés.

• (Salaires et charges sociales) / Dotations immo	26	31
---	----	----

Le facteur travail absorbe 26 fois plus de VA que le facteur capital : la création de richesse est essentiellement le fait des salariés

Le (Taux d'accroissement des charges de personnel/effectifs), des indicateurs de taux d'évolution et/ou tout autre ratio pertinents pouvaient être présentés à l'appui de l'argumentation.

3. Montrer que le stockage chez Amazon Web Service (AWS) des données recueillies et traitées par Kyriba présente des avantages et des limites.

Avantages :

- La **scalabilité** est beaucoup plus grande : il faut quelques secondes pour augmenter les capacités de stockage.
- La **sécurité et la gestion des infrastructures est externalisée**, ce qui permet à Kyriba de se recentrer sur son cœur de métier.

- La sécurité des données est assurée par un spécialiste du stockage et non par une DSI occupée par de nombreuses autres tâches.
- Les services associés offerts par AWS sont très nombreux et très performants.
- La possibilité de rendre variable les charges et facilité à répercuter les coûts sur les clients...

Limites :

- Certains clients de Kyriba sont concurrents d'Amazon et ne souhaitent pas que leurs données soient conservées par AWS.
- Les tarifs initiaux sont faibles mais une fois les systèmes installés, la facture peut augmenter assez rapidement alors même que le client est déjà plus captif des services AWS.
- La maîtrise de la technologie et des évolutions sont externalisées à un tiers, ce qui peut à terme fragiliser l'entreprise ;
- En cas de défaillance, les responsabilités sont à déterminer...

Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement votre réponse

Dans le cas de l'entreprise Kyriba :

- 1. Les services proposés par Kyriba facilitent la gestion du besoin en fonds de roulement de ses clients.**

L'affirmation est plutôt vraie.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est un indicateur comptable et financier qui permet d'évaluer la somme nécessaire que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges courantes en attendant de recevoir le paiement dû par ses clients. Par sa mesure des décalages de flux de trésorerie entre les encaissements (= entrées d'argent) et les décaissements (= sorties d'argent) d'une entreprise. Il est un indicateur de l'autonomie financière de l'entreprise à court terme.

Sur le plan comptable, le Besoin en Fonds de Roulement peut se calculer des manières suivantes :

BFR = actif circulant hors trésorerie - passif circulant hors trésorerie

soit

BFR = Stocks en cours + Clients et comptes rattachés – Fournisseurs et comptes rattachés – Dettes fiscales et sociales

La consolidation des données de trésorerie proposées par la solution Kyriba permet aux clients de connaître la trésorerie disponible plus vite et avec plus d'assurance.

La trésorerie étant le résultat de la confrontation du FR et BFR, la connaissance de la trésorerie permet aussi de chercher des solutions à l'insuffisance de trésorerie dans la gestion du BFR. Cela permet aussi de prévoir les règlements clients et fournisseurs, donc certains éléments constitutifs du BFR, ce qui permet de mieux anticiper ses variations.

Enfin, les outils proposés par Kyriba facilitent également la visualisation des données, ce qui les rend plus accessibles.

2. Kyriba est en relation directe avec l'ensemble de ses clients.

L'affirmation est partiellement vraie (ou partiellement fausse).

La relation client est l'ensemble des échanges entre une entreprise ou une marque et son public, sur l'ensemble des canaux et par tous les modes de communication qui existent.

Dans le contexte présent, Kyriba traite directement avec les grands comptes.

La relation avec les petites entreprises passe en revanche par des partenaires intégrateurs (annexe 1).

Mais globalement, le traitement des données des clients est bien effectué par Kyriba.

3. Dans les comptes de Kyriba, les coûts liés aux composantes technologiques du système d'information sont fixes.

L'affirmation est vraie et fausse.

Le Système d'information est l'interaction de sous-ensembles technologiques, organisationnels et humains permettant d'acquérir, de stocker, de traiter, de communiquer les informations.

Les composantes technologiques du système d'information regroupent l'ensemble des matériels permettant de faire fonctionner le système d'Information. À ce titre, on peut citer : les ordinateurs, les logiciels, les réseaux informatiques...

Dans le contexte Kyriba, les coûts liés au développement des applications sont des coûts de main d'œuvre, d'assurance, de matériels qui comportent une part fixe.

Toutefois, le développement des applications est souvent sous-traité, donc variabilisé. En outre et dans la situation de Kyriba, les coûts liés au matériel sont pour une part fixes : serveurs propres. Néanmoins, les coûts de location d'espaces de stockage AWS sont variables et leur part augmente à mesure des usages.

En général :

1. La communication relationnelle ou personnalisée se substitue à la communication de masse.

L'affirmation est partiellement vraie.

La communication relationnelle correspond aux interactions plus ou moins personnalisées entre l'entreprise et des prospects ou des clients identifiés. Son recours peut relever de différents objectifs :

- Fidéliser les clients
- Vendre davantage de produits ou de services...

Elle prend la forme de communications interpersonnelles qui représente la relation entre toutes les personnes de l'organisation et le client / le prospect ou d'un usage de la mercatique directe correspondant à l'ensemble des techniques de communication marketing qui permettent de s'adresser directement et individuellement au client / au prospect avec l'objectif d'une réponse plus ou moins immédiate.

Avec l'augmentation des usages du numérique, la communication relationnelle s'est fortement développée. Prenant appui sur la gestion des bases de données, les

Toutefois, la communication de masse perdure.

En outre, certaines communications relationnelles sont peu individualisées : newsletters adressées à des listes de diffusion...

2. Le diplôme d'un candidat détermine son salaire à l'embauche.

L'affirmation est plutôt fausse.

De nombreuses études mettent en avant la corrélation entre le niveau de formation d'un candidat et par incidence le diplôme et/ou le titre professionnel acquis et le niveau de salaire à l'embauche. Ainsi, plus le niveau de formation est élevé, plus le salaire est élevé.

Néanmoins et pour être juste, cette appréciation nécessite d'être complétée par d'autres critères qui interviennent dans la détermination du salaire à l'embauche.

- L'expérience - Tant l'expérience sur le marché du travail en général que l'expérience dans le domaine précis du poste sont prises en considération pour déterminer le salaire d'un candidat. Ainsi, plus une personne est expérimentée, plus un salaire élevé sera justifié.
- L'état du marché - Pour un emploi déterminé, la situation de l'emploi sur le marché du travail va impacter le niveau de fixation du salaire à l'embauche. Ainsi, lorsque le marché de l'emploi est en tension (c'est-à-dire qu'il y a moins de candidats disponibles que d'employeurs prêts à embaucher pour un emploi déterminé) le salaire à l'embauche peut être revu à la hausse.
- Le taux de roulement du poste - L'historique d'un poste est aussi important. Certains types de postes ne sont pas considérés comme des investissements à long terme par les employeurs. Ils sont donc moins rémunérés...

En conclusion, le diplôme joue un rôle dans la fixation des salaires à l'embauche (sortie écoles commerce...). Mais d'autres facteurs déterminent celui-ci comme l'expérience (savoir-faire) et/ou les *soft skills* (savoir-être), les tensions sur le marché de l'emploi pour certaines fonctions...

3. Selon la matrice BCG² du portefeuille d'activités stratégiques, un domaine d'activité stratégique permet d'en financer un autre.

L'affirmation est plutôt vraie.

La matrice BCG du portefeuille d'activités stratégiques a été créée dans les années 1970 par le groupe de conseil Boston Consulting Group. Elle sert à organiser le portefeuille de produits et/ou d'activités d'une entreprise.

Sur le plan graphique, c'est une représentation sur deux axes qui prend appui sur la part de marché relative en abscisses et sur le taux de croissance du marché en ordonnées. L'attractivité du marché et la position concurrentielle de chaque produit de l'entreprise, ou de chaque domaine d'activité, sont donc représentées.

Sur le plan statique, cela va permettre de classer les produits ou DAS (Domaine d'Activité Stratégique) en quatre catégories :

- **les vedettes ou stars** : forte pénétration du marché et fort taux de croissance du marché
- **les vaches à lait** : forte pénétration du marché et faible taux de croissance du marché
- **les dilemmes** : faible pénétration du marché dans un marché à forte croissance

² [Boston Consulting Group](#)

- **les poids morts** : faible pénétration du marché dans un marché en faible croissance

Ainsi sur un plan dynamique, les activités « vedettes » et « vaches à lait » dégagent des liquidités. Parallèlement, les activités « vedettes » et « dilemme » en consomment. Ainsi dans une vision globalisée de l'organisation, les DAS « vaches à lait » génèrent du *cash* à l'inverse des DAS positionnés en « dilemmes » qui n'ont pas les moyens de faire les investissements nécessaires pour suivre la croissance du marché.

Sur cette base, il sera ainsi possible de moduler les objectifs de chaque DAS en faisant remonter les bénéfiques produits par les « vaches à lait », relais de croissance, pour veiller à ce que les « étoiles » puissent bien consolider leur position dominante et surtout pour aider les « dilemmes », DAS d'avenir, à améliorer potentiellement leur positionnement. La vente de quelques poids morts (qui rapportent peu mais demandent plus d'investissements importants) pourra éventuellement y contribuer.

Par son caractère visuel synthétique, la matrice BCG présente de nombreuses qualités. Néanmoins, cette vision sommaire du positionnement concurrentiel des DAS de l'entreprise fait apparaître aussi de nombreuses limites dont notamment celle d'une absence de prise en compte de la rentabilité des produits ou des économies d'échelles qui peuvent exister entre les DAS ainsi que de la non prise en compte de la possibilité de mobiliser des ressources financières externes (emprunts, investisseurs, émission d'actions...).

En conclusion, cette affirmation est plutôt vraie.

RAPPORT DE L'ÉPREUVE

■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **930 copies ont été corrigées ;**
- Moyenne de l'épreuve : **10,87 sur 20 ;**
- Écart-type : **4,75 ;**
- Min : 0,5 / Max : 20
- **73 %** des copies ont obtenu une note ≥ 8 soit **678 copies ;**
- **61 %** des copies ont obtenu une note ≥ 10 soit **563 copies ;**
- **24 %** des copies ont obtenu une note ≥ 15 soit **220 copies ;**
- **1 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **13 copies.**

■ LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

En propos liminaire et à l'analyse des copies, le jury tient à souligner que l'épreuve de Management et Sciences de gestion sous sa forme actuelle est présentée pour la huitième 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...). À l'aune du contexte de crise sanitaire, la session 2021 du concours ECRICOME Prépa a pu être maintenue dans son organisation originelle tant dans le calendrier (passation de l'épreuve de Management et sciences de gestion le mercredi 21 avril de 14 heures à 17 heures) que dans les modalités d'organisation (l'épreuve de Management et sciences de gestion contribue à la sélection des candidats admissibles). Le protocole sanitaire nécessaire à la passation des épreuves n'a en rien fait obstacle au bon déroulement de l'épreuve de management et sciences de gestion, ni modifié le cadre d'évaluation.

Les **indicateurs statistiques** (moyenne, écart-type, répartition) attestent, pour cette session, d'une baisse du niveau global des productions des candidats. Le constat a été fait cette année d'un nombre inférieur de copies évaluées avec une note de 20/20, 13 contre 19 lors de la session précédente témoignant d'une fragilité dans l'acquisition des capacités et des connaissances exigées ainsi que d'une incompréhension par certains candidats des attendus de l'épreuve.

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

- en démontrant une difficulté à gérer le temps ;
- 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 huitième session, les exigences attendues (notamment pour la partie relative aux commentaires des affirmations) ne soient pas 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. La réussite à cette épreuve suppose 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 - calculs d'indicateurs de gestion financière) et à **apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels.**

- **SUR LE FOND**

Pour cette session et conformément aux objectifs généraux de l'enseignement de Management et sciences de gestion, le sujet proposé vise la mise en œuvre de la part des candidats d'une démarche de gestion ayant pour objectif de se référer à une décision managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel explicité issu du secteur marchand. Ceci permet de mettre en relation les

concepts managériaux et les techniques de gestion dans le traitement de questions opérationnelles. Les contextes stratégiques présentés permettent de mettre en évidence les facteurs de contingence qui agissent sur la définition d'une stratégie et sa mise en œuvre. Les aspects opérationnels sont ainsi étudiés dans le cadre d'une problématique de gestion et non pas ex nihilo. Par ailleurs, l'apport de deux documents théoriques issus d'extraits d'articles intitulés : « Les entreprises à internationalisation précoce et rapide » de Vinciane Servantie et « Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes » d'Olivier Meier & Pierre-Xavier Meschi, favorisaient l'approfondissement de l'argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise notamment dans sa dimension des réseaux d'affaires.

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

- Pour les copies faibles, il est apparu que les candidats avaient de réelles difficultés à organiser et structurer leurs idées. Ce constat traduit souvent un manque de connaissances des champs conceptuels fondamentaux (les modalités de croissance, les indicateurs et ratios de gestion liés aux ressources humaines...) et d'une problématisation insuffisamment approfondie. Par ailleurs, la gestion du temps pouvait apparaître comme une variable non maîtrisée. Il arrive ainsi que la première question soit très, voire trop, bien traitée ce qui impacte négativement les réponses fournies aux questions suivantes, en particulier celles de la partie 2 relative aux commentaires qui sont survolées. Au bout du compte, beaucoup de copies ne traitent pas correctement une des deux parties. Comme chaque année, un contexte original et innovant est proposé en appui de l'épreuve de Management et sciences de gestion.
- 13 copies ont été valorisées par un 20/20 (1 % des effectifs) témoignant pour ces candidats d'une véritable analyse critique et mobilisant de manière pertinente des connaissances acquises durant l'ensemble du cycle de formation et des capacités utiles à la formulation de réponses structurées.

Sur la base de l'historique des résultats, il apparaît que globalement l'épreuve de management et sciences de gestion a été moins bien abordée par les candidats lors de cette session. À ce titre, le jury souhaite réitérer qu'elle est une épreuve à part entière qui valorise les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire solide et des démarches analytiques pertinentes. Elle nécessite pour cela une préparation rigoureuse tant en termes de gestion du temps qu'en termes de mobilisation de connaissances et de capacités méthodologiques et rédactionnelles.

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

Le contexte professionnel de cette année portait sur l'entreprise Kyriba, éditeur de solutions de gestion de trésorerie en ligne. Faisant partie des Fintech tricolores, cette entreprise créée en 2014 à Paris propose une solution de gestion de trésorerie qui permet aux entreprises de faire le point sur leur liquidité. Ayant réalisé un chiffre d'affaires de 110 millions de dollars US en 2018, ses marges de développement sont importantes.

Pour mettre en place la solution logicielle, les entreprises clientes confient à Kyriba toutes leurs données de trésorerie. Celle-ci va les gérer en continu et à leur place.

Après les avoir prélevés, en mode sécurisé et crypté, directement dans les systèmes d'information *ERP* des clients, Kyriba les insère dans sa base de données : la *data center*. Elle peut alors restituer aux entreprises clientes des informations sur leur liquidité, la trésorerie disponible au jour le jour et faire des prévisions. Kyriba propose en complément des interfaces graphiques qui facilitent la visualisation des données ainsi qu'un outil de *Business Intelligence* qui permet d'analyser les activités plus finement. Le déploiement de la solution Kyriba, fournie en mode *Software-as-a-Service (SaaS)*, prend quelques mois, beaucoup moins que le développement de solutions internes par les clients. En 2019, Kyriba a traité quotidiennement près de 17 millions de transactions avec environ 1 000 clients et 67 000 utilisateurs dans le monde.

Avec une équipe technique d'ingénieurs installée en France et une douzaine de bureaux dans le monde, Kyriba est sans doute l'une des entreprises de services du numérique les plus prometteuses.

En phase avec les exigences du programme, le contexte original et innovant proposé cette année est issu du secteur des entreprises de services du numérique. Indirectement, il interroge les systèmes d'information qui innervent l'organisation.

Le sujet a permis d'apprécier la maîtrise par les candidats des champs de connaissances du programme des **2 années de Management et sciences de gestion**³ de CPGE Économique et commerciale, option technologique (les 8 thèmes du programme pouvaient être mobilisés) ainsi que d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation des candidats autour de problématiques dans le champ du Management et des sciences de gestion. Le contexte stratégique de l'entreprise Kyriba complété des deux documents théoriques issus d'extraits d'articles relatifs aux « entreprises à internationalisation précoce et rapide » et à l'« approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes »

³ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

offraient un cadre d'analyse enrichi à la compréhension du développement de l'entreprise notamment via les réseaux d'affaires. Les annexes 1, 2 et 4, en appui, offraient des éclairages sur les choix réalisés par le dirigeant tant dans les stratégies suivies (croissance interne, croissance conjointe...) que sur les modalités de stockage des données (serveurs propres et/ou recours à des prestataires extérieurs). La compréhension du contexte d'exercice de l'entreprise Kyriba mais aussi les choix techniques réalisés par celle-ci pour proposer ses services sur le marché étaient un élément essentiel à la formulation de réponses pertinentes par les candidats. Enfin, l'extrait du compte de résultat proposé en annexe 3 permettait le calcul d'indicateurs (taux d'évolutions des différents postes comptables) ainsi que les ratios utiles à la détermination de la place des ressources humaines qualifiées dans la création de valeur chez Kyriba France.

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

- **CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE AUX COMMENTAIRES**

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

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

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

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

- **SUR LA FORME**

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

En conclusion et pour la session 2021, 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.