

Management et sciences de gestion
Conception HEC Paris
Session 2022

1 – 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 fondée en 1959, initialement spécialisée dans le jeu d'extérieur et qui s'est développée en proposant une gamme d'équipements et de mobilier de plein air : ESCAP. Cette entreprise est devenue une référence en France et à l'international. Sa dirigeante actuelle a l'ambition de poursuivre le développement d'ESCAP et s'interroge sur la pertinence des choix stratégiques dans un contexte marqué par une très forte concurrence et par les effets de la crise sanitaire. Forte de son savoir-faire, l'entreprise explore un nouveau segment de marché à travers le projet « Care » nécessitant d'investir dans un nouvel appareil productif. Ce projet permet de réaffirmer les valeurs de l'entreprise et son engagement fort en matière de RSE.

La problématique globale conduisait à étudier les stratégies globales successivement adoptées par l'entreprise ainsi que les modalités de croissance et à identifier les sources de son avantage concurrentiel. Il s'agissait également d'évaluer la pertinence pour l'entreprise de se développer, en lançant la fabrication d'une ligne de produits « Care » destinée aux professionnels de la santé. La situation financière de l'entreprise est déterminante 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,
- vingt annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

2 – Barème, attentes du jury

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

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien analyser le contexte et à traiter 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 l'argumentation présentée à l'appui de résultats ou d'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 propres à ce niveau de formation, les correcteurs apprécient du candidat sa capacité à mobiliser de manière pertinente des concepts, des théories, des auteurs, des outils d'analyse, dans le contexte de l'entreprise support du cas. Les réponses attendues doivent être argumentées et comporter une conclusion explicite.

Les dossiers portaient sur des thématiques habituelles du programme ; sans soulever de difficultés particulières.

Dossier 1 : 55 points

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

Dossier 2 : 60 points

Ce dossier s'intéressait dans un premier temps, à l'analyse de la structure financière de ESCAP de manière à évaluer, et dans un second temps, à la pertinence du lancement d'une nouvelle ligne de produits (projet « Care »), sans et avec l'investissement productif dédié. Il s'agissait principalement d'évaluer les forces et les fragilités de la situation financière de l'entreprise, puis le risque d'exploitation du projet « Care » en prenant en compte les ventes prévisionnelles.

Dossier 3 : 45 points

La pérennité de l'entreprise est fortement liée à son savoir-faire et aux compétences dont elle dispose. Par ailleurs, ESCAP est engagée dans la société, en faveur de l'environnement et de ses salariés. Ainsi, ce dossier portait sur les besoins en compétences de l'entreprise et sur les facteurs de motivation des salariés. Il portait également sur l'engagement de ESCAP en matière de RSE et l'impact de celui-ci sur l'image de ses produits.

3 – Remarques de correction, commentaires synthétiques

Le sujet portait sur un secteur d'activité tout-à-fait accessible par les candidats.

Les questions portant sur les thèmes récurrents, comme l'analyse de l'environnement et le diagnostic interne, ont été bien traitées dans l'ensemble. Toutefois, un manque de maîtrise de certains concepts de base est observé, conduisant à des apports confus et une mobilisation insuffisante ou erronée des auteurs. Le manque de prise en compte du contexte est à déplorer ; il conduit souvent à des propositions non réalistes et décalées.

Toute l'échelle des notes a été utilisée. D'excellentes copies ont reçu une note supérieure ou égale à 18/20, y compris 20/20. Il s'agit de compositions attestant de la capacité du candidat à répondre à toutes les questions, à mobiliser des concepts dans un contexte donné, à argumenter avec justesse et à rédiger avec soin en respectant les règles orthographiques et de syntaxe.

Dossier 1 :

Dossier traité dans le détail par la plupart des candidats.

Toutefois, cette année encore, des candidats ont confondu stratégies adoptées et modalités de croissance et, au sein des stratégies, les stratégies globales et de domaine. Il est rappelé qu'il était attendu une présentation de la chronologie des choix stratégiques d'une part, et d'autre part, une explicitation des modalités de croissance adoptées (croissance interne, croissance externe, croissance conjointe). La justification attendue de ces choix devait prendre appui à la fois sur l'analyse du contexte et sur les apports théoriques. La référence à des auteurs emblématiques (Ansoff, Penrose, Porter...) était attendue et malheureusement n'a pas été systématiquement repérée.

Le diagnostic externe, qui supposait de mettre en œuvre l'analyse PESTEL et celle des forces concurrentielles de Porter a été correctement réalisé dans l'ensemble. Cependant, certains candidats ne raisonnent pas en termes d'opportunités et de menaces ou n'abordent pas le microenvironnement. Beaucoup de candidats ne traitent pas des sources de l'avantage concurrentiel.

L'analyse de la transformation numérique a souvent été descriptive faute de contextualisation suffisante de la réponse.

La notion de marketing-mix a semblé poser des difficultés aux candidats : soit la question a été évitée, soit la réponse a été rédigée de manière allusive et très éloignée des attendues. L'analyse de la démarche de labellisation a été bien traitée dès lors qu'elle prenait appui sur le contexte de l'entreprise ESCAP.

Dossier 2 :

Dossier traité de manière inégale et discriminant.

L'analyse financière a été, pour une majorité de candidats, très bien réalisée et témoigne de la maîtrise par bon nombre de candidats des méthodes requises pour le calcul du bilan fonctionnel, du FRNG, du BFR et de la TN. En revanche, l'analyse a été diversement réalisée avec trois niveaux de réponses : soit une absence d'analyse, soit une analyse erronée, soit une analyse complète, contextualisée et étayée par le calcul de ratios pertinents. Il est regrettable que cette dernière catégorie de réponses soit trop faiblement représentée alors que la partie calculatoire était souvent correcte.

L'analyse du risque d'exploitation du lancement du projet « Care » avec l'appareil productif actuel et avec un investissement, lorsqu'il a été traité, a fait l'objet de calculs pertinents, souvent justes et d'analyses plus ou moins approfondies.

Dossier 3 :

Dossier traité de manière hâtive par les candidats.

Les concepts sont souvent exposés, sans tenir compte d'éléments de contexte essentiels à l'analyse et à la proposition éventuelle de solutions. Les composantes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne sont pas toujours maîtrisées, tout comme l'intéressement, qui n'est pas vu comme étant un dispositif fondé sur la performance collective. En revanche, les théories de la motivation ont souvent été citées ; sans pour autant prendre suffisamment en compte les éléments d'ordre contextuel, historique et culturel de l'entreprise ESCAP.

Les candidats ont su, pour la plupart, analyser la démarche RSE et ses effets sur l'organisation et ses produits.

4 – Conseils aux futurs candidats

La gestion du temps est un élément qui demeure essentiel pour réussir cette épreuve. Il est important que les candidats prennent connaissance du cas et des annexes et évaluent, en fonction de la difficulté estimée des parties et questions, le temps qu'ils doivent consacrer à chacune et ainsi, éviter qu'un dossier soit réalisé de manière trop rapide, ou non réalisé.

Si les dossiers sont indépendants, il est fortement conseillé de commencer par traiter le premier dossier. Celui-ci permet de comprendre le contexte de l'organisation support du cas et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et mobilisés dans le choix des solutions proposées.

Toutefois, 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 veiller à produire des réponses qui prennent non seulement appui sur des concepts et théories relevant du management et des sciences de gestion, mais qui soient également ancrées dans le contexte proposé. Dans le cas contraire, les réponses ne sauraient être valorisées. 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. De même, les candidats doivent mieux exploiter les annexes proposées qui leur fournissent des données à traiter ou des outils d'analyse pour le cas, en les croisant et en évitant toute paraphrase.

Un certain nombre de candidats débutent leurs réponses aux questions par le descriptif d'une théorie ou la définition d'un concept (les stratégies existantes, les modalités de croissance, la définition détaillée de la GPEC ou de la RSE) avant de répondre à la question posée. Pour beaucoup, ce choix les contraint en termes de temps et ne leur permet pas de répondre à toutes les questions.

En termes de forme, les candidats doivent être attentifs à la qualité de leur expression écrite et à l'usage pertinent des règles de grammaire, d'orthographe, de conjugaison et à la syntaxe. La présentation de la copie doit faire l'objet d'un soin minimal ; certaines copies sont difficilement déchiffrables rendant leur évaluation complexe. Une argumentation sur la base de phrases structurées est attendue. Les abréviations et autres listes de mots ou groupes de mots sont à proscrire, tout comme l'usage d'un langage trop relâché. Enfin, le nom des auteurs mobilisés doit être correctement orthographié.