

2024

**ANNALES**

Épreuve – Management et  
sciences de gestion

CONCOURS  
ECRICOME  
**PREPA**

FILIÈRE ÉCONOMIQUE ET  
COMMERCIALE

VOIE TECHNOLOGIQUE

## SOMMAIRE

ESPRIT DE L'ÉPREUVE .....	PAGE 3
PRINCIPES DE NOTATION.....	PAGE 4
PROPOSITION DE CORRIGÉ .....	PAGE 5
RAPPORT DU JURY .....	PAGE 12

## ESPRIT DE L'ÉPREUVE

### ■ ESPRIT GÉNÉRAL

Cette épreuve a pour objectifs :

- d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme rénové de management et sciences de gestion de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) filière économique et commerciale, option technologique<sup>1</sup>.
- 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 de situations d'entreprise complexes 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

---

<sup>1</sup> Annexe 3 - Arrêté du 28-1-2021 - JO du 7-2-2021 - Bulletin officiel spécial n°1 du 11 février 2021.

## 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.

## PROPOSITION DE 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.

### PARTIE 1 : ANALYSE DU CAS

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

**1. En vous appuyant notamment sur le document théorique mis à votre disposition, montrer que le modèle économique de Neobrain permet d'assurer une croissance rapide de la start-up.**

Pour répondre à cette question, il est attendu des candidats qu'ils s'appuient sur les composantes du modèle économique qu'ils jugeront pertinentes.

Remarques :

- Toute autre approche du modèle économique que celle d'Osterwalder et Pigneur était acceptée.
- Il n'était pas attendu que le modèle économique soit (au préalable) défini dans toutes ses composantes pour traiter la question comme cela était clairement indiqué dans le sujet, les candidats devant, avant tout, valoriser celles qui leur paraissaient pertinentes de mobiliser.
- Tout argument pertinent développé, différent de ceux proposés dans le corrigé, a été valorisé.
- La totalité des arguments développés ci-dessous n'était pas attendue pour obtenir la note maximale.

Un modèle économique (ou « business model ») décrit les principes selon lesquels une entreprise crée, délivre et capture la valeur. Il peut être étudié selon l'approche d'Osterwalder et Pigneur qui identifie neuf composantes : proposition de valeur, segment clientèle, canaux, relation clientèle, flux de revenus, ressources-clé, activités-clé, partenaires-clé et structure de coût.

En premier lieu, la proposition de valeur de Neobrain consiste en un service de gestion des collaborateurs et des compétences, basé sur l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) couplée au big data. Elle comporte des modules différents (« *AI Skills Management* », « *Strategic Workforce Planning* », « *Talent Marketplace* », « Performance et engagement ») assurant des services à la fois spécifiques et complémentaires tels que cartographier les métiers et les compétences, rapprocher les compétences avec les missions à pourvoir ou encore, créer des parcours de carrière individualisés. Cela permet une croissance rapide du chiffre d'affaires de la start-up pour deux raisons :

- Dans un premier temps, la spécificité de chaque module permet de répondre à des besoins précis, quel que soit le secteur d'activité des entreprises clientes ou leur localisation géographique (en France et à l'étranger), donc de viser potentiellement des segments de clientèle comportant de nombreux clients.

La complémentarité des modules traduit ensuite une offre évolutive de nature à fidéliser les clients. La proposition de valeur de Neobrain s'intègre dans une démarche de transformation qui s'inscrit sur le long terme, la combinaison de deux ou de plusieurs modules permettant de traiter des problématiques globales comme l'est, par exemple, le « Programme patrimoine compétences » de Bosch. Cela permet à la start-up de proposer (progressivement) à ses clients des modules qu'ils ne possèdent pas encore selon le mécanisme des ventes croisées, une fois qu'ils sont persuadés de leur intérêt, c'est-à-dire qu'ils sont satisfaits de la prestation offerte par un module. C'est d'autant plus vrai que les clients de Neobrain sont essentiellement des grands groupes et que la tarification pratiquée par abonnement de chaque utilisateur-salarié d'un module permet de générer des flux de revenus non seulement réguliers mais croissants au fur et à mesure que l'offre de Neobrain y est déployée.

- En deuxième lieu, la croissance rapide du modèle économique de Neobrain est également liée, selon la typologie de Treacy et Wiersema (1995), à son leadership technologique comme l'atteste la détention de ressources-clés telles que son algorithme unique, que traduit notamment l'obtention par la start-up du Prix Manpower (Vivatech) et le fait que le cabinet de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale PwC l'ait classée comme l'une des 10 startups RHR Tech. Cette avance sur un marché est de nature à lui permettre de construire des barrières à l'entrée face à de nouveaux concurrents potentiels et de capter, en tant que premier arrivé, une part très importante d'un marché en plein essor.

Notons également que, parmi les ressources-clé, les levées de fonds réalisées (pour un total de 23 millions d'euros) permettent à Neobrain d'acquérir d'autres start-ups innovantes comme WisersSkills ou Flashbrand, valorisant sa proposition de valeur et lui permettant d'affirmer encore davantage son leadership technologique.

- En troisième lieu, le recours à des canaux de distribution à la fois directs et courts grâce à des partenaires-clé tels que des entreprises de société numérique (ESN) ou des cabinets de conseil, ne fait que renforcer le potentiel de développement rapide de Neobrain. À partir du moment où la solution de la start-up est référencée sur la plateforme de SAP, premier éditeur de logiciels, la visibilité de sa proposition de valeur s'accroît. En outre, le recours à ces partenaires-clé ne permet que de renforcer la facilité avec laquelle les modules de la solution de Neobrain peuvent être implémentés dans le système d'information de ses clients, grâce à

l'accompagnement qu'ils vont leur offrir. Cela est de nature à réduire encore davantage les freins technique et technologique mais aussi culturel à leur adoption par les clients de la start-up.

Nous pouvons donc ici constater que la croissance rapide du chiffre d'affaires de Neobrain s'explique par sa capacité à construire, rapidement et efficacement, un écosystème, c'est-à-dire un ensemble des acteurs intervenant, à des degrés divers, dans le processus de création de valeur mis en œuvre par l'entreprise.

- Enfin, on peut ajouter que la structure de coût de l'entreprise est favorable à sa croissance et permet de favoriser la réalisation d'un bénéfice : les coûts fixes de R&D nécessaires à l'élaboration de l'algorithme sont déjà financés, ce dernier s'autoalimente, l'augmentation du chiffre d'affaires permet donc à Neobrain de réaliser des économies d'échelle de nature à renforcer sa capacité concurrentielle, à rendre sa tarification de plus en plus attractive ce qui permet de convaincre un nombre toujours plus important de clients à recourir à sa solution.

**2. Après avoir effectué les calculs nécessaires pour l'exercice 2020, expliquer l'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et de la rentabilité économique de NeoBrain au cours de sa phase de lancement (exercices 2018, 2019 et 2020).**

Calculs de la valeur ajoutée (VA), de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et des ratios de performance (ou de rentabilité) de Neobrain en 2020 :

<b>CA</b>	1 194 821	Avec : montant des consommations intermédiaires : 1 208 654 montant des charges de personnel : 1 048 740
<b>Production</b>	2 226 169	
<b>VA</b>	1 017 515	
<b>EBE</b>	(41 363)	
<b>Taux de valeur ajoutée (VA/CA)</b>	85,16 %	
<b>Taux de marge brute d'exploitation (EBE/CA)</b>	-3,46 %	
<b>Poids des charges de personnel dans la VA</b>	87,77 %	

Calcul de la rentabilité économique de Neobrain en 2020 :

<b>Capitaux propres</b>	3 461 764
<b>Emprunt et dettes financières à moyen et long terme</b>	846 579
<b>Résultat d'exploitation</b>	(182 482)
<b>Rentabilité économique avant impôt (en %)</b>	-4,24 %

Dans un contexte de croissance rapide du chiffre d'affaires de Neobrain, son excédent brut d'exploitation (EBE), c'est-à-dire la trésorerie potentielle générée par l'activité normale ou de production de l'entreprise indépendamment de sa politique financière, fiscale et d'investissement, devient en valeur absolue de moins en moins important au point que l'on peut constater une insuffisance brute d'exploitation (IBE) en 2020.

Alors que le poids de la valeur ajoutée (VA) dans le chiffre d'affaires reste toujours très élevé, cette évolution s'explique principalement par l'évolution des charges de personnel de la start-up qui

augmentent plus que proportionnellement par rapport à l'augmentation de son chiffre d'affaires entre 2018 et 2020. Ainsi, quand le chiffre d'affaires de Neobrain augmente de 108,06 % entre 2019 et 2020 (respectivement 312,87 % entre 2018 et 2019), ses charges de personnel augmentent de 136,39 % (respectivement 601,57 %). Leur poids dans le chiffre d'affaires ne cesse dès lors de s'accroître pour atteindre 85,16 % en 2020 contre 5,46 % en 2018.

Cette augmentation est caractéristique de la phase de lancement d'une start-up telle que Neobrain qui, pour se développer, doit recruter des salariés ne générant, dans un premier temps, que peu de chiffre d'affaires, faute de clients déjà actifs et/ou à qui Neobrain n'a pas encore proposé plusieurs de ses modules, encore en développement.

C'est d'autant plus vrai que Neobrain cherche à se développer rapidement afin de s'emparer d'un marché (celui de l'IA au service des ressources humaines) en formation.

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation de Neobrain sur la période 2018 - 2020 se traduit dès lors par une forte diminution de la rentabilité économique de Neobrain qui devient même négative en 2020, alors même que les capitaux investis ont largement augmenté (augmentation des capitaux propres et recours à l'endettement).

Il s'agit ici de constater que la « scalabilité » du modèle économique de Neobrain à l'œuvre depuis 2023 n'était pas encore possible au cours de sa phase de lancement. Les charges fixes dont font partie, pour l'essentiel, les charges de personnel, n'étaient pas amorties sur un nombre important de clients.

### **3. Analyser comment la plateforme de Neobrain peut agir sur la fidélisation des salariés des entreprises clientes.**

La fidélisation des salariés correspond à la mise en œuvre par une entreprise de dispositifs de management destinés à favoriser leur fidélité. Elle se traduit notamment par la faible propension des salariés à examiner des offres d'emploi sur le marché externe et/ou par une réduction des départs volontaires des salariés. La fidélité, quant à elle, est un état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise. Elle est donc ce que les pratiques de fidélisation espèrent générer.

La solution de Neobrain permet à ses entreprises-clientes, de fidéliser leurs salariés dans la mesure où :

- Grâce, notamment, au module « Performance et management », l'évaluation des salariés est facilitée ce qui permet une identification optimale des compétences détenues, des compétences sur lesquelles les salariés doivent être formés ;
- Grâce, notamment, au module « *Talent Marketplace* », leur progression de carrière à l'intérieur de l'entreprise est facilitée : ce module met automatiquement à leur disposition des opportunités de carrière conformes à leurs compétences et à leur potentiel de développement.

Ces éléments sont de nature à :

- améliorer l'expérience-collaborateur, c'est-à-dire l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise,

- favoriser non seulement une fidélité rationnelle et calculée, basée sur les gains pécuniaires ou symboliques recueillis par le salarié fidèle, mais aussi affective et émotionnelle liée au fait que l'accompagnement de chaque salarié est unique et personnalisé.

Autres notions-clé mobilisables : théories de la motivation (notamment HERZBERG, la promotion interne étant un facteur de motivation), engagement organisationnel (notamment l'engagement affectif du modèle d'ALLEN et MEYER).

## **Partie 2 : Commenter les phrases suivantes en justifiant systématiquement, éventuellement par des calculs, votre réponse.**

---

### **Affirmation n° 1 - Neobrain a recours à plusieurs modalités de développement.**

Les modalités de développement désignent les choix effectués par une entreprise pour croître. On distingue traditionnellement la croissance interne, la croissance externe et la croissance conjointe (ou encore partenariale).

Neobrain a tout d'abord recours à la croissance interne : dès sa création en 2018, elle investit dans la R&D, développe une gamme de solutions, augmente progressivement son portefeuille de clients, recrute des salariés, le tout se traduisant par une augmentation rapide de son chiffre d'affaires.

Mais Neobrain a aussi rapidement eu recours à la croissance conjointe, comme en témoignent les partenariats conclus avec des entreprises de services numériques ou des cabinets de conseils, autant de prescripteurs permettant une augmentation plus rapide du chiffre d'affaires (dont les 2/3 sont désormais générés par ces ventes indirectes).

Enfin, l'annexe 2 permet de constater que Neobrain utilise la croissance externe, pour acquérir rapidement des compétences qui lui manquent (acquisition de WiserSkills en 2022) et accélérer son processus d'internationalisation (acquisition de Fashbrand en 2023).

**Cette affirmation est donc exacte.**

### **Affirmation n° 2 - La sécurisation du système d'information de Neobrain a pour objectif de rassurer ses clients.**

La sécurisation d'un système d'information consiste à le protéger contre des accidents, des erreurs ou des malveillances. La sécurité d'un SI se mesure par différents critères parmi lesquels la disponibilité de l'information, son intégrité, sa confidentialité, sa traçabilité. Un SI non sécurisé provoque la perte, la perversion ou la fuite des données.

Dans le cas de Neobrain, la sécurisation du SI comprend deux dimensions très différentes l'une de l'autre. D'une part, il est nécessaire de sécuriser les données internes : toute copie de l'algorithme de Neobrain constituerait un risque de perte de son avantage concurrentiel. D'autre part, il est indispensable de sécuriser les données des clients, qui portent sur des éléments de leur politique RH, par nature confidentiels. Tout risque de fuite des données des clients diminuerait la qualité de la valeur

perçue de l'offre de Neobrain. Cela les justifie le dispositif de chiffrement ainsi que les différents tests de sécurité mis en place par l'entreprise, qui sont à même de rassurer ses clients.

**Cette affirmation est donc exacte mais incomplète** : rassurer les clients n'est que l'un des objectifs de la sécurisation du SI de Neobrain.

**Affirmation n° 3 - Neobrain a intérêt à segmenter sa clientèle.**

Parallèlement au positionnement, la segmentation est l'une des phases du marketing stratégique, elle permet le ciblage. Elle consiste à découper le marché pour distinguer des sous-ensembles homogènes. Segmenter la demande permet d'adapter l'offre à la variété et à la spécificité des besoins, donc de développer un marketing-mix adapté à chaque cible.

Dans le cas de Neobrain, la croissance rapide de l'entreprise s'est accompagnée d'une diversification de sa clientèle et de ses partenaires : clients directs, entreprises de services numériques, éditeurs de PGI et cabinets de conseils. L'internationalisation de l'entreprise accroît elle aussi cette diversité. Neobrain propose par ailleurs différents modules et des prestations de conseil. Il est donc nécessaire d'adapter l'offre à la variété des besoins que la diversité des clients génère inmanquablement, afin de les fidéliser.

**Cette affirmation est donc exacte** et la nécessité de segmenter la clientèle est probablement l'une des raisons du recrutement récent d'un directeur des ventes et du marketing.

**Affirmation n° 4 - Le lean management permet d'améliorer la performance économique d'une entreprise.**

Le lean management (nom donné par des chercheurs américains au « Toyota production system »), ou encore production « au plus juste », est un système de gestion de l'organisation qui cherche l'amélioration de la performance grâce à la lutte contre le gaspillage des ressources grâce à l'élimination des éléments non créateurs de valeur pour le client. Il implique l'utilisation d'une variété de méthodes. Il est censé se traduire par :

- une amélioration de la qualité,
- une diminution des coûts
- une amélioration continue du processus productif grâce à la mise en œuvre de changements incrémentaux.

Ce sont autant de facteurs d'amélioration de la performance économique, que l'on peut mesurer par des indicateurs tels que l'EBE. Toutefois, la mise en place des méthodes du lean management dans les organisations s'est souvent traduite par une diminution de la flexibilité, une mise en tension des collaborateurs et l'apparition de risques psychosociaux liés à l'augmentation des cadences, autant de facteurs qui peuvent nuire à la performance sociale et au bout du compte à la performance économique. Cela est dû à une vision restrictive du lean management, trop souvent réduit à la lutte contre le gaspillage (le *MUDA* de Taiichi OHNO), alors que les facteurs d'inefficacité d'une organisation comprennent également le *MURI* (la surcharge) et le *MURA* (la variabilité), ce qui a pu pousser des auteurs comme CYERT et MARCH à préconiser le maintien d'un surplus de ressources (le slack organisationnel).

**Cette affirmation est donc à nuancer.**

**Affirmation n° 5 - Le style de management peut être à l'origine de risques psychosociaux.**

Le style de management désigne le comportement d'un dirigeant au sein d'une organisation. Les styles de management ont fait l'objet de nombreuses typologies. Parmi elles, celle de Rensis LIKERT qui en distingue quatre : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Les risques psychosociaux (RPS), quant à eux, sont définis par le rapport GOLLAC (2011) comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi, et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » Ils correspondent à des situations de travail dans lesquelles on peut repérer du stress, des violences internes (comme le harcèlement moral) ou externes.

Les styles de management sont l'un des déterminants du climat social : un style participatif contribue à l'amélioration du bien-être. A l'inverse, certains styles de management peuvent favoriser l'apparition de RPS. C'est le cas évident du style autoritaire mais également du style « laisser faire » mis en évidence en particulier par BLAKE et MOUTON dans leur grille managériale : laisser faire peut empêcher la prévention et la lutte contre les RPS, en particulier lorsqu'il s'agit de harcèlement moral.

**Cette affirmation est donc exacte.** Il y a toutefois de nombreux autres facteurs de développement des RPS : intensité du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, conflits de valeurs...

**Affirmation n° 6 - Lorsque le prix d'un bien ou d'un service augmente, sa demande diminue.**

Le prix d'un bien est un déterminant essentiel de la décision d'achat. L'analyse de la réaction de la demande à des variations de prix est d'ailleurs une dimension centrale de la politique de prix. Sur la plupart des marchés, la demande est sensible au prix, le cas le plus répandu étant celui d'une élasticité négative : le prix et la demande évoluent en sens opposé. **Cette affirmation** est donc souvent exacte mais **doit être nuancée** pour plusieurs raisons.

En premier lieu, l'élasticité prix de la demande varie d'un bien à l'autre et dépend de multiples déterminants : part dans les dépenses annuelles, nombres de marques en présence, facilité de comparaison, niveau de gamme...

En second lieu, il y a des cas où l'élasticité prix est positive : l'augmentation du prix d'un bien se traduit par une augmentation de la demande de ce bien. Deux effets ont été identifiés : l'effet VEBLEN, ou encore consommation ostentatoire, s'applique aux biens supérieurs dont la consommation est un signe d'appartenance sociale ; l'effet GIFFEN s'applique aux biens de première nécessité, qui, lorsque leur prix augmente, occupent une telle place dans le budget des ménages modestes que ces derniers, voyant leur pouvoir d'achat diminuer, en augmentent la consommation au détriment des biens supérieurs.

## RAPPORT DU JURY

### ■ ÉLÉMENTS STATISTIQUES

- **1 064 copies ont été corrigées (+ 6,08 % par rapport à la session 2023) ;**
- Moyenne de l'épreuve : **11,01 sur 20**
- Écart-type : **4,09**
- Min : 1,50 / Max : 20
- **77 %** des copies ont obtenu une note  $\geq 8$  soit **819 copies ;**
- **60 %** des copies ont obtenu une note  $\geq 10$  soit **638 copies ;**
- **19 %** des copies ont obtenu une note  $\geq 15$  soit **202 copies ;**
- **1,22 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **13 copies.**

### ■ APPRÉCIATION GÉNÉRALE DES CORRECTEURS

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 onzième 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). Les **indicateurs statistiques** (moyenne, écart-type, répartition) attestent, pour cette session, d'un bon niveau général du niveau global des productions des candidats. Le constat a été fait d'une stabilité des copies évaluées avec une note de 20/20 (13 copies contre 17 lors de la session 2023).

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

- 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 session, les exigences attendues (notamment pour la partie relative aux commentaires des affirmations) ne soient pas encore 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. Comme présenté dans le préambule du programme rénové de management et sciences de gestion, « cet enseignement s'intéresse à l'entreprise à la fois comme un tout, au sens où les stratégies retenues l'engagent dans des axes de développement globaux, mais aussi comme un système complexe conduisant à réaliser des compromis selon les situations ou les parties prenantes considérées. La confrontation de différents angles d'analyse doit permettre aux étudiants de porter un regard réflexif sur les choix stratégiques et sur les enjeux, la portée, la cohérence des choix de gestion retenus au regard des spécificités du contexte d'étude ». La réussite à cette épreuve suppose donc 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 –calcul de l'EBE et de la rentabilité économique) et à **apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels.**

- **SUR LE FOND**

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 du document théorique relatif à la vente croisée et la fidélisation des clients issus d'un article traduit et adaptés de Blattberg, R.C., Kim,

BD., Neslin, S.A. favorisait l'approfondissement de l'argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise Néobrain.

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, même si la maîtrise de la notion de modèle économique par les candidats a semblé plus solide, de nombreux candidats continuent à caractériser l'ensemble des composants du modèle économique alors que la question ne les invitait à mobiliser que celles qui étaient utiles à leur argumentation. Cela les conduit à paraphraser le sujet et à ne proposer qu'une analyse en quelques lignes, limitée et ne mobilisant pas le document théorique proposé. Cela a limité fortement la portée argumentative des réponses. Ce constat se renforce souvent par un manque de connaissances des champs conceptuels fondamentaux (le modèle économique bâti autour du concept de cross-selling a été peu ou pas exploité, le concept de lean management n'est pas maîtrisé, les effets VEBLEN et surtout GIFFEN n'ont souvent pas été identifiés...) et in fine, 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.

- 13 copies ont été valorisées par un 20/20 (1,22 % 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. Ces candidats ont compris que la réussite aux questions d'analyse passait par la définition des termes du sujet et la structuration de leur réponse à travers la mobilisation de références et de savoirs associés.

Le jury souhaite rappeler aux candidats que l'épreuve de Management et Sciences de gestion 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.

- **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.

## ■ LES ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES

Certains candidats présentent l'organisation en introduction avant de répondre au sujet. Cette étape n'est pas nécessaire dans la mesure où elle n'est pas valorisée et fait perdre du temps au candidat.

### Partie 1

---

#### Question 1

Dans un certain nombre de copies, il est apparu des difficultés à se saisir du contexte pour apporter des éléments de réponse approfondis.

En outre, de nombreux candidats ont caractérisé l'ensemble des composants du modèle économique alors que la question ne les invitait à mobiliser que ceux qui étaient utiles à leur argumentation. Cela les conduit à paraphraser le sujet et à ne proposer qu'une analyse en quelques lignes, limitée et ne mobilisant pas le document théorique proposé.

#### Question 2

L'analyse financière reste limitée et ne mobilise que très rarement le contexte spécifique de l'entreprise (start-up en phase de lancement).

#### Question 3

Des concepts comme la motivation, l'engagement, le bien-être au travail pouvaient être utilisés ce qui a été très rarement le cas. Les analyses proposées ont le plus souvent recopié le contenu des annexes sans les relier à ces concepts qui pouvaient être d'ailleurs mis en valeur par des références théoriques.

Une part non négligeable des candidats ont confondu fidélisation des clients et fidélisation des salariés ce qui les a donc conduits à proposer une réponse hors-sujet.

### Partie 2

---

**Affirmation 1 :** Certains candidats ont confondu les modalités de développement avec les orientations stratégiques (stratégies de groupe, stratégies génériques).

**Affirmation 2 :** L'analyse sur la sécurisation d'un SI est parfois occultée.

**Affirmation 3 :** Le concept de segmentation est dans l'ensemble bien défini. Néanmoins, de nombreux candidats n'ont pas su faire le lien entre la croissance de l'activité et la nécessité d'une segmentation de la clientèle.

**Affirmation 4 :** Beaucoup de hors sujet. Le concept de lean management est peu maîtrisé. Il est souvent confondu avec le Yield management.

**Affirmation 5** : La problématique qui émerge de l'affirmation a été dans une large mesure bien cernée. Toutefois très peu de candidats ont mis en évidence l'impact du style « laisser faire » sur les RPS.

**Affirmation 6** : L'affirmation a été bien traitée dans l'ensemble même si les effets VEBLEN et surtout GIFFEN n'ont souvent pas été identifiés.

#### ■ LES BONNES IDÉES DES CANDIDATS

Certains candidats présentent des réponses sous forme tabulaire notamment pour la partie 1 de l'épreuve. Ce formalisme peut aider à structurer la réponse. Il doit néanmoins être étayé par des apports extérieurs en citant les connaissances capitalisées lors de la préparation au concours.

Le soin apporté à la copie peut permettre de mettre en avant des éléments intéressants : auteurs ou vocabulaire soulignés par exemple.

#### ■ CONSEILS AUX FUTURS 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 (modèle économique, élasticité-prix, formules de calculs, modes de développement, style de direction...).

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 2024, 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 dans un cadre programmatique rénové.