

MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION - 2025

SOMMAIRE

1. Le sujet et sa problématique
2. Le corrigé, le barème
3. Les attentes du jury
4. Traitement du sujet par les candidats
5. Rapport de l'épreuve – éléments statistiques
6. Conseils aux futurs candidats

1 – LE SUJET ET SA PROBLEMATIQUE

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

Conscious, créée en 2018 par Sophie DAMOISEAU et Yassine ELSAN, est une Digital Native Vertical Brands (DNVD). S'inscrivant dans une démarche responsable, basée sur des produits naturels, made in France, la marque propose aux consommateurs sensibles à l'écologie, des produits cosmétiques éthiques, fabriqués localement et composés à 95 % d'ingrédients d'origine naturelle. Ainsi les gels douche et shampoings, produits phares de la marque, sont commercialisés sous forme de bâtonnets solides effervescents. Ces derniers, une fois mélangés à l'eau du robinet, prennent une forme liquide plébiscitée par le grand public.

Conscious a également pris le parti de se faire connaître essentiellement via des moyens de communication digitale. Les produits sont commercialisés via le site e-commerce de la marque mais aussi via les partenaires de la marque.

Conscious a choisi de positionner sa communauté au cœur de sa stratégie en lui proposant de co-crée ses produits, de les personnaliser, mais également de les acquérir en avant-première grâce à des pré-ventes.

Conscious fabrique tous ses produits dans la Cosmetic Valley près de Chartres afin de pouvoir bénéficier des synergies induites par ce pôle de compétitivité.

Le sujet présentait :

- Un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché ;
- 3 dossiers : dossier 1 sur les choix stratégiques, dossier 2 sur les interactions de Conscious avec sa communauté, dossier 3 sur le lancement d'un nouveau produit ;
- 13 questions et 15 annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude, sur 19 pages au total.

2 – LE CORRIGE, LE BAREME

Il s'agit d'une proposition de corrigé, qui s'est enrichie tout au long du stade d'élaboration du sujet, de son contrôle et de sa correction. Ce corrigé ne vise pas l'exhaustivité mais apporte à chaque question des éléments de réponses couramment admis par la communauté enseignante. Ce sont pour les correcteurs des repères sur lesquels a été trouvé un large consensus. La forme proposée ci-

dessous pour les réponses est un point d'appui structurant qui permet une meilleure compréhension des attendus du sujet.

Dossier 1 – Les choix stratégiques de Conscious et ses engagements (30 points)

1.1. Qualifier les différentes dimensions de la stratégie de Conscious et justifier la pertinence de chacune d'elles.

Thème 1 : analyse du contexte stratégique.

Capacités : analyser la dynamique et la pertinence des choix stratégiques des entreprises.

Notions :

- stratégies globales (spécialisation, diversification, recentrage) ;
- stratégies de domaine (stratégie de domination, de différenciation et de fiscalisation) ;
- frontières de l'entreprise (intégration, externalisation).

Stratégie	Justification	Pertinence
Stratégie globale : stratégie de spécialisation	L'entreprise Conscious est spécialisée dans la commercialisation de produits d'hygiène corporelle solides.	La stratégie de spécialisation permet à Conscious : - de lui donner une image de spécialiste ; - de concentrer ses moyens sur une seule activité ; - d'avoir une simplicité de gestion ; - de développer son expérience, son savoir-faire, ses compétences en matière d'hygiène corporelle (...)
Stratégie de domaine de différenciation	Conscious se différencie de ses concurrents par leurs produits et leurs services.	La stratégie de différenciation permet à Conscious : - de se protéger temporairement de la concurrence; - d'attirer les clients avec des caractéristiques perçues comme uniques; - de créer de la valeur pour le client (...)
Les stratégies liées aux frontières de l'entreprise : l'externalisation	Conscious sous-traite la logistique à l'association Ares.	La stratégie d'externalisation permet à Conscious : - de réduire ses coûts en bénéficiant des économies d'échelle, de l'effet d'expérience, des coûts salariaux plus faibles d'Ares ; - de bénéficier des compétences et du savoir-faire d'Ares ; - de gagner en flexibilité sur ses volumes, délais, besoins (...)

1.2. Démontrer que l'entreprise Conscious fait partie d'un écosystème d'affaires et indiquer les avantages qu'elle peut en retirer.

Thème 1 : analyse du contexte stratégique.

Capacité : analyser la dynamique et la pertinence des choix stratégiques des entreprises.

Notion : écosystèmes d'affaires.

Concept d'écosystème d'affaires
- Auteur : introduit par James Moore dans un article de la Harvard Business Review (1993). - Définition : Le concept d'écosystème d'affaires désigne une communauté d'acteurs (entreprises, organisations, institutions, fournisseurs, clients, actionnaires...), issus de domaines d'activités différents, qui poursuivent une vision stratégique commune.

- **L'intégration de Conscious dans l'écosystème d'affaires de la Cosmetic Valley :**

L'entreprise Conscious fait partie d'un écosystème d'affaires car, en tant que membre de la Cosmetic Valley, elle a pu établir des relations avec différents acteurs implantés et faisant partie du pôle de compétitivité afin de favoriser son développement.

Structures de conseils	Incubateur de la Cosmetic Valley : avoir des conseils d'expert et des échanges avec des entreprises du secteur.
Fournisseurs	Fournisseurs de plantes, d'emballage et de conditionnement.
Laboratoires	Pour la conception des formules.
Écoles et universités spécialisées	Pour trouver des collaborateurs avec des compétences en adéquation avec les besoins de Conscious.
Sous-traitant	L'association Ares qui assure la logistique de l'entreprise.

Ces acteurs sont spécialisés dans le secteur des cosmétiques. Ces partenariats sont sources d'opportunité pour Conscious qui apporte également aux autres organisations adhérentes. Ils poursuivent une vision stratégique commune. Au travers de ces différentes relations, on peut conclure que Conscious s'inscrit dans un écosystème d'affaires.

- **Les avantages de cet écosystème pour Conscious :**

- Pouvoir collaborer avec des organisations disposant de compétences et ressources recherchées (laboratoires, universités...) ;
- Bénéficier d'une expertise, aide, conseils (Conscious a pu bénéficier de conseils d'experts retail, d'experts du droit à la propriété individuelle grâce à l'incubateur de la Cosmetic Valley) ;
- Réduire les coûts grâce aux effets de synergie (...)

1.3. Exploiter le canevas stratégique des acteurs sur le marché des produits d'hygiène corporelle naturels pour déterminer si Conscious opère dans un océan rouge ou bleu.

Le tracé du canevas stratégique n'est pas attendu

Thème 1 : analyse du contexte stratégique.

Capacité : évaluer la place et le potentiel de développement de l'entreprise sur son/ses marchés.

Notion : avantage(s) concurrentiel(s).

Les acteurs sur le marché des produits d'hygiène corporelle semblent proposer des produits similaires : d'origine naturelle, des packagings recyclables / écoresponsables, des labels (bio, vegan, made in France). Les prix pratiqués sont proches. Quelques concurrents proposent, tout comme Conscious, des produits solides et rechargeables. On peut donc penser, dans un premier temps, que Conscious se trouve dans un océan rouge.

Cependant, le choix de proposer à ses clients des produits effervescents, des abonnements, la possibilité de choisir la couleur du conditionnement ou de co-crée, une garantie « satisfait ou remboursé », des QR codes explicatifs sur ses packagings et des vidéos sur les éco gestes permettent à Conscious de se libérer momentanément de la pression concurrentielle en se retrouvant seul dans un nouvel espace stratégique. Ainsi Conscious semble être dans un **océan bleu**.

1.4. Montrer que les actions de responsabilité sociétale de l'entreprise Conscious contribuent au développement de sa marque employeur.

Thème 5 : mobilisation des ressources humaines.

Capacité : présenter les enjeux de la gestion des ressources humaines (GRH).

Notions : responsabilité sociétale des entreprises, culture d'entreprise, marque employeur.

Concept de RSE
- Définition de la commission européenne : intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Elle repose sur 3 piliers : environnemental, social et économique - Auteurs : Carroll, Howard Bowen

• **Les actions RSE de Conscious**

Piliers de la RSE		Actions
Responsabilité environnementale		Commercialisation de produits à 95% d'origine naturelle Vidéos sur les éco-gestes Donne accès à des vélos gratuitement aux salariés pour se déplacer Participation à des initiatives écologiques (...)
Responsabilité sociale	Salariés	Participation des salariés aux décisions Pratique du leadership inversé Une culture d'entreprise qui participe au bien être des salariés (...)
	Fournisseurs / partenaires	Partenariats durables avec des fournisseurs locaux qui sont également responsables
	Clients / consommateurs	Proposition de produits durables et certifiés vegan et cosmebio Informations et transparence sur les produits (...)
	Collectivités locales	Aide au nettoyage des espaces verts des collectivités locales Sensibilisation du public aux éco-gestes lors du festival We Love Green à Paris (..)
Responsabilité économique		Développement de nouveaux produits qui encouragent la durabilité Soutien aux producteurs et fournisseurs locaux (de la Cosmetic Valley).

Ces actions donnent une marque employeur positive à Conscious (voir commentaires sur Indeed).

Concept de marque employeur
- Agnes Duroni : « C'est la réunion de quatre dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation, que l'entreprise va partager avec son écosystème pour promouvoir la marque en tant qu'employeur ». - Simon Barrow et Tim Ambler (1996) définissent le concept au sein du Journal of Brand Management comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ». - Autres auteurs : Didier Pitelet (1998), Viot et Benraïss-Noailles (2014).

• **Intérêts des actions RSE sur la marque employeur :**

Ces actions permettent à Conscious de :

- informer sur les engagements de l'entreprise et éviter les déceptions lors de la prise de poste ;
- valoriser l'action entreprise pour le bien-être des salariés ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à Conscious ;
- fédérer et motiver les équipes autour des valeurs de l'entreprise ;
- attirer et recruter des profils adaptés aux valeurs de Conscious ;

- fidéliser les salariés (relation avec les « cliemployés ») ;
- développer l'attractivité employeur de l'entreprise ;
- valoriser la marque auprès des parties prenantes ;
- se différencier des autres concurrents par des valeurs fortes.

Dossier 2 – Les interactions de Conscious avec sa communauté (38 points)

2.1 Apprécier les avantages et les limites pour Conscious de s'appuyer sur sa communauté pour élaborer son offre et financer sa commercialisation.

Thème 6 : élaboration et valorisation de l'offre.

Capacités : analyser le comportement des clients

Notions : caractéristiques du marché, segments de clientèle, clients, utilisateurs, prescripteurs, prospects

Elaboration de l'offre	
Avantages	Limites
- Avoir une meilleure connaissance des besoins et attentes de ses clients ; - Mieux s'adapter aux besoins des clients dans des délais réduits et à un coût moindre ; - Générer de nouvelles idées, des innovations à moindre coût ; - Créer une relation de confiance avec les membres de sa communauté - (...)	- Nécessite du temps ; - Difficulté de maîtriser et de cadrer l'afflux d'idées ; - Ne permet pas toujours de répondre et satisfaire les besoins de la masse ; - Le co-créateur peut avoir un sentiment d'exploitation s'il ne se sent pas justement rémunéré ; - Le membre n'a pas toujours les compétences pour co-crée (...)

Financer la commercialisation	
Avantages	Limites
- Tester son offre avant de lancer la production ; - Se faire connaître au-delà de sa communauté ; - Accroître le sentiment d'exclusivité auprès de sa communauté ; - Bénéficier d'un apport financier en amont de son cycle d'exploitation (avant le lancement de la production).	- Ne pas atteindre les objectifs fixés lors de la campagne de crowdfunding et donc annuler le lancement du produit visé ; - Être victime de son succès et ne pas être en mesure de produire les quantités souhaitées dans le temps imparti ; - Ne cibler que les membres de sa communauté.

2.2 Cibler le créateur de contenu le plus adéquat pour Conscious en vous appuyant sur les indicateurs du marketing d'influence.

Thème 6 : élaboration et valorisation de l'offre.

Capacités : analyser et évaluer la politique de communication commerciale.

Notion : indicateurs d'efficacité.

- **Évaluation des créateurs de contenu selon les 3R de Brian Solis**

Créateur de contenu	Annedbn	Charlize	Beautylife	Margotop
Relevance	Sport, Vegan	Beauté Bien être Écologie	Lifestyle Beauté Voyages	Manequinat Lifestyle
	La créatrice de contenu la plus adaptée est : 1. Charlize : elle est parfaitement en adéquation avec les valeurs de Conscious (beauté, bien être et écologie) ; 2. Beautylife : elle a un point commun avec Conscious (beauté) ; 3. Annedbn : elle a un point commun avec Conscious (vegan).			
Reach (nombre d'abonnés)	150K	410 K	804 K	3,3 M
	Au regard du nombre d'abonnés, le créateur de contenu le plus approprié est : 1- Margotop (3 300 000 d'abonnés) 3- Charlize (410 000 d'abonnés) 2- Beautylife (804 000 d'abonnés) 4- Annedbn (150 000 d'abonnés)			
Resonance (taux d'engagement)	1,49 %	2,92 %	0,34 %	1,79 %
	Au regard du taux d'engagement, le créateur de contenu le plus approprié est : 1-Charlize (2,92 %) 3- Annedbn (1,49 %) 2-Margotop (1,79 %) 4- Beautylife (0,35 %)			
CPM publication	8 €	6,58 €	5,59 €	8,24 €
	Au regard du CPM, le créateur de contenu le plus approprié est : 1- Beautylife (CPM de 5,59 €) 3- Annedbn (CPM de 8 €) 2- Charlize (CPM de 6,58 €) 4- Matgotop (CPM de 8,24 €)			

- **Choix du créateur de contenu** : La créatrice de contenu **Charlize** semble être un bon compromis car elle correspond parfaitement aux valeurs de la marque, à un taux d'engagement bien plus élevé que celle de Beautylife pour un faible écart de prix (différence de CPM de 1,01 €).

2.3. Qualifier et préciser les enjeux de ce type de communication pour Conscious.

Thème 6 : élaboration et valorisation de l'offre.

Capacités : analyser et évaluer la politique de communication commerciale.

Notions :

- communication média / hors médias ;
- typologie de médias (paid, owned, earned).

- **Qualifier le type de communication**

- Modèle POEM (**cabinet Forrester**) : Paid média → Conscious paye un créateur de contenu.
- Communication commerciale / hors média OU média si on considère que les réseaux sociaux font partie d'Internet / e-communication.

- **Enjeux de la communication via des créateurs de contenu**

Avantages	Limites
- Au niveau économique : le recours à un créateur de contenu est moins onéreux que la communication classique ; le taux de déperdition peut parfois être relativement faible ; - Au niveau technique : permet d'améliorer le référencement d'un site web via les mentions et le nombre de liens pointant vers ce dernier ; - Favorise la co-création : les intégrer au cœur de la communication mais aussi du produit (...)	- Le créateur de contenu peut acheter / avoir des faux comptes dans ses abonnés ; - Possibilité de problème de relation entre marque et le créateur de contenu ; - Si le créateur de contenu subit un « bad buzz » cela peut avoir un impact négatif sur l'image de marque de Conscious ; - Les internautes peuvent percevoir cela comme de la publicité cachée ; - Lassitude des internautes ; - ROI difficilement évaluable.

2.4. Identifier la politique de distribution de Conscious et justifier la pertinence de ce choix.

Thème 6 : élaboration et valorisation de l'offre.

Capacités : analyser la spécificité et la cohérence de la politique de distribution des producteurs et/ou des distributeurs.

Notions :

- type de canal (canal direct, court, long) ;
- type de distribution (intégrée, intensive, sélective, exclusive).

Stratégie	Justification	Avantages	Limites
Distribution sélective	Sélection des partenaires (pharmacies, parapharmacies) selon des critères qualitatifs	- Possibilité de contrôler la vente des produits ; - Favorise l'image du produit ou de la marque ; - Contrôle de la distribution.	- Couverture de marché moindre ; - Difficulté de recrutement des revendeurs.

La distribution directe et la distribution indirecte (si justifiées) ont été acceptées.

2.5. Déterminer les opportunités et les risques de mettre en place un réseau social d'entreprise et de l'ouvrir, dans le cas de Conscious, à sa communauté.

Thème 2 : Système d'information et décision.

Capacités : Présenter les rôles du système d'information.

Notions : coordination / outils collaboratifs (réseaux social d'entreprise).

Concept de réseau social d'entreprise
- Définition : Un RSE est un espace communautaire reprenant les fonctionnalités habituelles d'un réseau social, mais qui est destiné aux salariés et collaborateurs de l'entreprise. - Auteurs : Alain Garnier, Guy Hervier, Virginie Lungu.

Opportunités	Limites
- Meilleure mise en commun des ressources et des informations ; - Gain de temps pour les collaborateurs dans la recherche d'information sur un projet ; - Renforce le sentiment d'appartenance des collaborateurs, créer du lien entre eux et en leur donnant la parole ; - Renforce la cohésion (...)	- Risques juridiques : RGPD ; - Risque opérationnel : système informatique plus ouvert augmente le risque d'atteinte à l'intégrité et à la confidentialité (DICP) ; - Risques d'atteinte à l'image : la transparence qui en résulte rend impossible toute dissociation entre identité, image et pratiques ; - Risque d'inertie : la culture d'entreprise ainsi ancrée, il en résultera une plus grande difficulté à faire évoluer les pratiques en cas de nécessité.

Dossier 3 – Le lancement d'un produit chez Conscious (32 points)

3.1 Déterminer le niveau des ventes de tablettes de dentifrice pour 2029 et 2030 en utilisant une méthode de prévision linéaire et préciser le degré de fiabilité que l'on peut accorder à ces prévisions.

Thème 6 : élaboration et valorisation de l'offre.

Capacités : analyser le comportement des clients sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

Notions : prévisions des ventes.

- **Méthode des moindres carrés**

$a = 17\,200$

$b = -10\,500$

année	ventes prévues
5	75 500
6	92 700

- **Méthode de Mayer**

$a = 16\,500$

$b = -8\,700$

année	ventes prévues
5	73 750
6	90 250

- **Le degré de fiabilité de cette prévision**

Cette méthode de prévision rencontre d'éventuelles limites :

- il convient de calculer le coefficient de corrélation linéaire pour quantifier la force de la relation entre les deux variables de la distribution. Dans le cas présent, il est de 0,976 (très proche de 1) : la relation est forte.
- elle est basée sur l'hypothèse que les variations passées expliqueront les variations futures. Il n'est ainsi pas certain que les ventes du produit connaîtront une progression linéaire en phase de croissance, à l'instar de la phase de lancement.

3.2 Retrouver, à l'aide de la méthode ABC, le calcul permettant de justifier la valeur de 9,34 euros pour le coût de revient anticipé d'une tablette de dentifrice en 2025.

Thème 3 : organisation et coordination des activités.

Capacité : analyser la valeur et contrôler le processus de création de valeur.

Notion : calcul des coûts complets à partir des méthodes des centres d'analyse et à base d'activités.

- Nombre d'inducteurs dans l'entreprise pour l'année 2025**

Éléments	Calculs	Résultats
Nombre de tablettes		310 000
Nombre de séries	$150\,000/500 + 150\,000/500 + 10\,000/250$ = 300 + 300 + 40	640
Nombre de jours	$300 \times 1 + 300 \times 1 + 40 \times 2$	680
Nombre d'envois	$150\,000/(2 \times 4) + 150\,000/(2 \times 4) + 10\,000/4$ = 18 750 + 18 750 + 2500	40 000

- Tableau des coûts des inducteurs pour l'année 2025 :**

Nature de l'inducteur	Coût total	Nombre d'inducteurs	Coût unitaire de l'inducteur
Nombre de tablettes	189 200	310 000	0,61
Nombre de séries	454 600	640	710,31
Nombre de jours	19 000	680	27,94
Nombre d'envois	222 550	40 000	5,56

- Calcul du coût d'une tablette de dentifrice pour l'année 2025 :**

10 000 tablettes de 50g = 500 000 g = 500 kg de matières

Éléments de charge	Quantité	Vu	VT
Recette	1	40 000	40 000
Mélange A	500	1	500
Mélange B	500	4	2 000
Plis	2500	0,1	250
CI : Nombre de tablettes	10 000	0,61	6 100
CI : Nombre de séries	40	710,31	28 412,4
CI : Nombre de jours	80	27,94	2 235,2
CI : Nombre d'envois	2500	5,56	13 900
Total	10 000	<u>9,34</u>	93397,6

3.3. Commenter l'objectif de tarification du nouveau dentifrice et identifier les points de vigilance pour Conscious.

Thème 6 : élaborer et valoriser l'offre.

Capacités : étudier les objectifs et la complexité de la politique de prix.

Notions : déterminants de la fixation du prix.

Si le taux de TVA de 20% n'a pas été retenu par le candidat, ce dernier n'a pas été pénalisé

Éléments	Calculs	Résultats
prix unitaire TTC du concurrent	14/2	7
prix TTC envisagé	7 x 0,9	6,3
prix HT envisagé	6,3 / 1,2	5,25
marge cible	5,25 x 0,2	1,05
coût de revient cible	5,25 – 1,05	4,2

Ou bien : $14/2 \times 0,9 / 1,2 \times 0,8$

Points de vigilance : lors des trois premières années d'exploitation, il ne sera pas possible d'être rentable en fixant le prix au niveau voulu. Les conditions ne seront réunies qu'à partir de la quatrième année.

Niveau d'analyse supérieur : seul le passage à un niveau de production permettant de produire en grande série permettra de faire diminuer suffisamment le coût pour assurer la rentabilité de l'exploitation au niveau de prix attendu.

3.4. Analyser l'évolution de la structure financière de Conscious et porter un jugement argumenté sur son recours au crowdfunding.

Thème 4 : analyse de la performance et des équilibres financiers

Capacités : analyser les équilibres financiers

Notions : Bilan fonctionnel, FRNG, BFRE et BFRHE et trésorerie nette

Capacités : analyser les choix de financement

Notions : Moyens de financement de l'entreprise, choix de financement

• Éléments chiffrés

Éléments	Formules de calcul	2023	2024	%
FRNG	Ressources - emplois stables	330 178,00	701 745,00	112,54%
BFR	Actif - passif circulant	15 300,00	82 711,00	440,59%
TN	Trésorerie active - passive	314 878,00	619 034,00	96,59%
TN	FRNG - BFR	314 878,00	619 034,00	96,59%

• Analyse

Analyse de l'évolution de la structure financière	Rappel : La structure financière est équilibrée lorsque le FRNG couvre le BFR (FRN>BFR). L'équilibre de la structure financière s'améliore entre l'année 2023 et l'année 2024 : - FRNG qui augmente significativement (+ 112,54 %) grâce à l'augmentation de capital (levée de fond participative de 500 000 euros) ; - TN qui progresse également fortement (+96,59 %).
--	---

	BFR augmente significativement (+ 440,59 %) en raison notamment d'une forte augmentation des stocks de MP due au lancement du nouveau produit (+100%).
Impact du crowdfunding sur la structure financière	- Augmentation du FRNG par augmentation des capitaux propres ▪ augmentation des capitaux propres via une levée de fonds participative => impact positif sur le FRNG et donc sur la trésorerie ; ▪ aucun risque de dégradation du ratio d'endettement (possibilité de recourir à l'endettement dans les prochaines années) ; ▪ pas de charges d'intérêts à verser, etc. ▪ <u>mais</u> : distribution de dividendes accrue, dilution du pouvoir... - Diminution du BFR par les précommandes : mise en place d'un système de pré-commandes (avances et acomptes reçus) qui augmente le passif circulant d'exploitation et donc diminue mécaniquement le BFRE

• Réponse à la question

Dans un contexte de nouvelles activités, l'amélioration de la structure financière par augmentation du FRNG permet d'envisager le financement :

- des investissements nécessaires ;
- de l'augmentation du BFRE liée à des dépenses préliminaires (stocks de MP par exemple) avant de percevoir les recettes supplémentaires ;
- des pertes durant les trois premières années d'exploitation.

En cas d'insuffisance, d'autres sources de financement sont possibles.

3 – LES 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.

- 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 la capacité du candidat 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 structurées, argumentées et explicites.

Les dossiers portent sur les thématiques du programme.

4 – TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS

Dossier	Question	Commentaires
1.1	stratégies globales et de domaines	La question a généralement été bien traitée. Le terme dimension a pu induire certains candidats en erreur, les amenant à aborder le sujet sous l'angle des 4P ou de la RSE. Typiquement la question sur laquelle certains candidats ont perdu beaucoup de temps en "récitant" leur cours sans discernement suffisant.

1.2	écosystème d'affaires	La question a été globalement bien traitée, mais l'analyse manquait parfois de profondeur. Certaines réponses se contentaient de recopier les annexes.
1.3	canevas stratégique + océan bleu	Bonne compréhension d'ensemble, avec des justifications pertinentes. Quelques confusions ont toutefois été observées avec le <i>business model Canvas</i> .
1.4	RSE / marque employeur	L'analyse des dimensions de la RSE est restée superficielle ; la plupart des candidats se sont limités à la dimension sociale. Les réponses ne sont pas structurées. Les liens avec la marque employeur sont très peu développés.
2.1	co-création	Question comprise, avec une distinction pertinente entre conception et financement de l'offre pour certains. Pour autant, beaucoup de copies ne traitent pas la deuxième partie de la question.
2.2	créateur de contenu	Question bien comprise et traitée par les candidats mais certains ont omis de présenter leurs calculs pour justifier leur choix. De nombreuses copies ne présentent que deux indicateurs (taux d'engagement et CPM).
2.3	type + enjeux communication	Le modèle POEM ne semble pas être maîtrisé par la plupart des candidats. Cependant les enjeux ont été correctement identifiés.
2.4	politique de distribution	Les politiques de distribution ne sont pas acquises, ce qui a entraîné des réponses incomplètes ou imprécises. Réponses non structurées.
2.5	réseau social d'entreprise	Question globalement bien comprise et traitée par les candidats. Certains présentent peu d'enjeux.
3.1	prévisions des ventes	Peu de candidats ont traité cette question. Quelques tentatives infructueuses. Quelques copies avec la bonne démarche et résultats.
3.2	méthode ABC	Très peu de candidats ont traité cette question.
3.3	objectif de tarification	La majorité des réponses se sont limitées à un commentaire général sans calculer le coût cible. L'écrasante majorité des candidats ne prend pas en compte le fait qu'il s'agisse d'un lot de deux.
3.4	recours au crowdfunding	Les calculs du FRNG, BFR et de la trésorerie nette ont été globalement bien réalisés, mais l'analyse reste peu approfondie.

Toute l'échelle des notes a été utilisée. D'excellentes copies ont reçu une note supérieure ou égale à 18/20. 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.

Toutefois, un manque de maîtrise de certains concepts de base (par exemple : la responsabilité sociale de l'entreprise qui se limite souvent à l'aspect social, le type de communication, la politique de distribution) est observé. Le dossier 3 a été particulièrement délaissé par près de la moitié des candidats qui n'ont pas répondu à l'ensemble des questions (plus de 45 % des candidats n'ont pas traité les questions portant sur la prévision des ventes et la méthode de calcul de coûts ABC, près de 40 % n'ont pas calculé de coût cible). Beaucoup de candidats ne traitent pas les questions calculatoires et semblent même ne pas y réfléchir, en passant directement aux questions suivantes. De plus, il est relevé, dans de nombreuses copies, un nombre important de fautes de français (conjugaison, orthographe et grammaire) et un manque de structuration des réponses.

5 – RAPPORT DE L'ÉPREUVE - ELEMENTS STATISTIQUES

- 1076 copies corrigées
- note moyenne : 9.97
- médiane : 10
- écart type : 3.3
- 14 correcteurs dont les moyennes oscillent entre 9.3 et 10.2
- Note min : 0 / max : 20
- 499 copies < 10

- 74 notes entre 0 et 5 inclus soit 6,88%
- 241 notes > à 5 et < 8 inclus soit 22,40%
- 184 notes > 8 et < 10 soit 17%
- 577 notes >= 10/20 soit 53,6% des notes
 - 74 notes >= 15/20 soit 6,88% des notes
 - 4 copies avec 20/20

6 – CONSEILS AUX FUTURS CANDIDATS

Le jury tient à souligner que l'épreuve de Management et Sciences de gestion est aujourd'hui bien connue tant sur le fond (nature de l'épreuve et étendue des connaissances, précision des concepts et de l'analyse) que sur la forme (qualités rédactionnelles, d'argumentation, de présentation). Pour autant, le niveau des candidats est relativement faible puisque la moyenne générale est légèrement sous les 10.

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. Les candidats doivent veiller à ne pas consacrer un temps excessif au premier dossier au détriment d'un temps de réflexion suffisant pour produire des réponses argumentées aux autres dossiers. Les trois dossiers doivent être traités de manière équilibrée en terme de temps de travail. La commission conseille aux candidats de répondre à toutes les questions, même de manière succincte. Les correcteurs cherchent toujours à valoriser les réponses.

Le jury tient à rappeler qu'il n'est pas nécessaire de débiter les réponses aux questions par le descriptif d'une théorie ou la définition d'un concept avant de répondre à la question posée. Ce choix contraint aussi les candidats en termes de temps et ne leur permet pas de répondre à toutes les questions. Il n'est pas non plus attendu d'introduction ou de conclusion générale au cas ou d'introduction et de conclusion aux parties.

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. Il est important de traiter un dossier dans sa globalité et de ne pas alterner les questions entre les dossiers en passant de l'un à l'autre, ce qui complique singulièrement la correction et la compréhension globale. Une grande majorité des candidats a traité les dossiers dans l'ordre. Les candidats ne doivent pas délaisser les parties plus calculatoires. Toutes les parties du programme sont susceptibles d'être intégrées dans le sujet.

Certaines questions sont doubles et les candidats doivent être vigilants à bien répondre aux deux aspects de la question.

Comme indiqué dans l'introduction du programme de management « le niveau analytique peut être renforcé par le recours à des documents de nature théorique ouvrant la réflexion des étudiants (...) », le jury se réserve le droit d'introduire une question qui n'est pas strictement liée au programme mais dont une annexe jointe permet la réflexion et la réponse argumentée (question 1.3).

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.

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. 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.