

## Management et sciences de gestion

### Conception HEC Paris

Session 2023

#### **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 un groupe de distribution néerlandais récemment implanté en France, plus précisément en Occitanie, dans une activité de hard discount et qui souhaite poursuivre son développement en France. Son intérêt se porte sur le rachat d'une société familiale, à la tête d'un petit réseau de magasins bio dans les Pyrénées Orientales.

La problématique globale du cas conduisait à analyser la pertinence de la stratégie de croissance externe du groupe néerlandais, tant du point de vue stratégique que managérial et financier. Il s'agissait d'une part d'identifier les perspectives de développement du marché du bio et d'autre part d'analyser le business model du groupe français visé par le rachat et sa cohérence avec les facteurs clés de succès du secteur. L'analyse de la performance économique et financière des magasins et de la rentabilité de l'investissement permettait d'apprécier l'opportunité de ce rachat. Cependant, l'analyse des performances commerciales et sociales de groupe français racheté devait conduire à des propositions d'actions dans ces deux dimensions.

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 explicites.

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

Dossier 1 : 45 points

Un diagnostic de l'environnement et des forces concurrentielles, l'identification des facteurs clés de succès dans le secteur du bio, l'étude des finalités, objectifs et business model du groupe Bioshop en relation avec les objectifs RSE du groupe Haizel, l'appréciation des sources de création de valeurs du rachat pour la groupe Haizel constituaient les attentes principales de ce dossier. Les modèles d'analyse théoriques et une argumentation faisant référence à des auteurs étaient attendus.

Dossier 2 : 30 points

Ce dossier s'intéressait dans un premier temps, à l'analyse de la performance du groupe Bioshop à travers l'évaluation de la rentabilité et la profitabilité du groupe et de son risque d'exploitation. Dans un second temps, la pertinence du rachat par le groupe Haizel était analysée en calculant la rentabilité de l'investissement et son coût de financement.

Dossier 3 : 30 points

Le rachat par le groupe Haizel conduisait à s'interroger sur l'amélioration des performances commerciales et sociales des magasins. Les choix en matière de e-marketing, de recrutement, de motivation et fidélisation du personnel devaient être analysés et des actions de remédiation proposées, en cohérence avec les objectifs marketing et commerciaux ainsi qu'avec les valeurs de Bioshop.

### **3 – Remarques de correction, commentaires synthétiques**

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

Les questions portant sur les thèmes récurrents, comme l'analyse de l'environnement et le diagnostic externe, 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 des auteurs. Le manque de prise en compte du contexte est régulièrement à déplorer, ce qui 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 plusieurs 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.

Les meilleures copies montrent un réel travail d'analyse et de synthèse dans les réponses, les candidats se sont focalisés sur les points essentiels du diagnostic en les expliquant.

Les notions de finalités et d'objectifs stratégiques sont connues. Toutefois, de nombreux candidats n'ont pas mis en relation ces notions entre elles et de façon contextualisée.

La notion de création de valeur n'a pas été correctement appréhendée par une grande majorité de candidats. Certains ont analysé la chaîne de valeur, étudié les avantages de la croissance externe sans envisager les notions de valeur financière, valeur sociale, valeur sociétale, valeur perçue. La théorie des parties prenantes pouvait utilement être mobilisée.

#### **Dossier 2 :**

Dossier traité de manière inégale. Dossier discriminant.

Une lecture peu attentive de la première question du sujet a conduit de nombreux candidats à effectuer de manière détaillée des calculs qui n'étaient pas nécessaires pour répondre à la question et leur ont probablement fait perdre un temps précieux au détriment de la qualité de l'analyse et du traitement d'autres questions. Certains candidats ont réalisé une analyse de l'équilibre financier du bilan qui était hors sujet.

Un grand nombre de candidats n'est pas familier avec la notion de risque d'exploitation, très peu ont présenté le calcul attendu du seuil de rentabilité ou même fait la distinction entre charges fixes et charges variables.

En revanche, les outils d'évaluation de la rentabilité d'un investissement, comme ceux du coût d'un financement sont connus et souvent correctement maîtrisés. Pour autant, les candidats doivent rester attentifs à la lecture des questions car nombreux sont ceux qui n'ont pas répondu à la dernière question du dossier portant sur le mode de remboursement de l'emprunt traitant, peut-être par habitude, du mode de financement lui-même.

#### **Dossier 3 :**

Dossier traité de manière plus ou moins approfondie par les candidats conduisant à des réponses très disparates. Certaines copies témoignent d'une analyse globale cohérente et de réponses pertinentes. Cependant, les concepts sont souvent exposés, sans tenir compte d'éléments de contexte essentiels à l'analyse et à la proposition éventuelle de solutions.

Le concept SoLoMo est connu et de nombreux candidats ont su l'appliquer au cas.

En revanche, pour traiter des leviers de motivation et de fidélisation, la référence à une multitude d'auteurs cités dans une approche chronologique et sans ancrage au cas ne peut être valorisée.

Enfin, les indicateurs commerciaux et sociaux proposés sont le plus souvent eux aussi non contextualisés.

#### **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. A ce propos, il est conseillé aux candidats de répondre à toutes les questions, même de manière succincte. Les réponses sont valorisées par les correcteurs.

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.

En tous les cas 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.

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.

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, la définition détaillée du business model, de l'approche SoLoMo 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. Ces explications ne sont pas attendues, tout comme il n'est pas attendu d'introduction ou de conclusion générale au cas. Pour autant, la rédaction par le candidat d'une courte introduction peut constituer pour lui une aide à entrer dans la réflexion, même si sa présence ne sera ni pénalisée ni valorisée.

En termes de forme, même si le jury note une amélioration très nette de la qualité des copies, 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.