

**MANAGEMENT ET SCIENCES DE GESTION
(ÉPREUVE N° 299)
ANNEE 2018
ÉPREUVE CONÇUE PAR HEC PARIS
VOIE ECONOMIQUE ET COMMERCIALE**

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 « start up », acteur majeur du marché de la robotique chirurgicale du cerveau et du rachis. La problématique globale du cas ciblait les stratégies de croissance de ce type d'entreprise et plus particulièrement la nécessité d'une démarche d'internationalisation et la prise en compte des contraintes de financement pour son développement.

Cela permettait ainsi de demander aux candidats de réfléchir aux facteurs clés de succès au cœur de la stratégie de l'entreprise puis d'en analyser les conséquences en termes de prise de décision pour l'ensemble des parties prenantes. Les modalités de développement commercial, leurs conséquences en termes de déploiement d'un système d'information et de ressources humaines étaient étudiées, tout comme la capacité de l'entreprise à financer sa stratégie.

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,
- des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

2 – Barème, attentes du jury

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

Pour atteindre cet objectif, les questions proposées peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des calculs et des propositions de solutions) et des questions à vocation plus rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats. Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion appliquées avec pertinence à des situations concrètes et des qualités d'ordre rédactionnel et analytique.

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser 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 la justification des résultats présentés et des 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 à ce niveau de formation, les correcteurs apprécient le profil du candidat : ce dernier doit savoir mobiliser des concepts, des théories, des auteurs, des outils d'analyse et mettre en relation de manière pertinente les éléments du contexte de l'entreprise support du cas avec ces grilles d'analyse dans le cadre d'une réponse argumentée et comportant une conclusion explicite.

3 – Remarques de correction

Le premier dossier a été globalement bien réussi par les candidats (moyenne de 12,1/20). Les remarques formulées dans les précédents rapports de jury ont été majoritairement prises en compte. Ainsi, la plupart des candidats définissent les termes managériaux, maîtrisent le vocabulaire et la démarche spécifique de l'analyse stratégique et proposent une réponse argumentée en s'appuyant sur le cas proposé et en mobilisant les théories pertinentes. La présentation sous forme de tableau est appréciée, mais doit s'accompagner de commentaires permettant d'éclairer la démarche réflexive du candidat.

Cependant, le jury regrette que certains candidats multiplient les citations d'auteurs : si la référence explicite à des auteurs et des concepts est nécessaire, elle ne peut être valorisée si elle s'effectue hors contexte. De même, une application systématique et mécanique des démarches d'analyse n'est pas pertinente. Le candidat doit être attentif au questionnement qui lui est proposé.

Cette année encore, on peut regretter une trop faible utilisation des annexes théoriques proposées dans le cas pour servir de clé de lecture à la situation de l'entreprise. Ceci a pénalisé de nombreux candidats qui n'ont pas abordé de manière explicite le choix stratégique d'internationalisation.

Les copies faibles sont celles qui ont peu explicité les facteurs clés de succès ou les confondent avec l'avantage concurrentiel, qui ont confondu analyse du macro environnement (qui était attendu) et diagnostic interne (qui ne l'était pas), négligé la question relative aux parties prenantes, qui n'ont pas fait de référence aux auteurs, même ceux évoqués dans les annexes, et pas ou mal défini les concepts mis en œuvre.

Le dossier 2 est le dossier le moins réussi par les candidats (7,9 /20) et parfois quasiment non traité. La notion de stratégie marketing a été diversement comprise par les candidats.

La situation de commerce BtoB de l'entreprise n'a pas été identifiée ou ses conséquences non envisagées de façon pertinente. Ainsi les candidats ont présenté un plan de marchéage et des indicateurs totalement incohérents avec le commerce BtoB. La notion de tableau de bord commercial n'est manifestement pas connue, les candidats proposant des indicateurs sociaux. Les prestations relatives au système d'information ont été très pauvres. Au mieux les composantes du SI sont citées, sans que leur utilité soit manifestement comprise, le SI est souvent réduit aux outils informatiques et les spécificités de l'entreprise ne sont généralement pas prises en compte. Quelques bons candidats ont produit des développements pertinents sur l'alignement stratégique du Système d'Information.

Les questionnements relevant de la gestion des ressources humaines ont en revanche été correctement abordés dans leur ensemble, même si l'on constate une tendance à la paraphrase des annexes.

Le dossier 3 a été assez discriminant (8,3/20). Globalement les calculs des indicateurs sont maîtrisés mais la qualité de l'analyse reste très variable d'un candidat à l'autre et a permis de différencier les candidats. De nombreux candidats n'ont pas compris la spécificité d'une start up ce qui rend leur analyse incohérente. L'interprétation de la rentabilité économique et financière est souvent faite mais peu de candidats savent en analyser les conséquences. La plupart des candidats a abordé ces questions comme des questions de cours, ils ont ainsi pu montrer les connaissances acquises, mais la prise en compte des spécificités de l'entreprise a fait défaut.

4 – Conseils aux futurs candidats

La gestion du temps de composition est un élément important pour réussir cette épreuve. Il est important que les candidats prennent connaissance de l'ensemble du cas et évaluent, en fonction de la difficulté estimée des parties et questions, le temps qu'ils doivent consacrer à chacune.

Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir.

Cependant, 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. En effet, il est indispensable de justifier l'ensemble des réponses, les résolutions calculatoires ne sont en aucun cas suffisantes. La qualité de l'analyse des résultats obtenus est essentielle.

Les candidats doivent traiter le cas proposé, et non fournir des réponses théoriques : toute réponse, non rattachée au contexte proposé, ne peut être valorisée. 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. En revanche, les candidats doivent mieux utiliser les annexes proposées qui leur fournissent des données à traiter ou des outils d'analyse pour le cas.

En termes de forme, les candidats doivent être attentifs à la correction de la langue et à la clarté de l'expression. Les candidats doivent présenter leur copie avec un minimum de soin.

5 – Statistiques

1492 candidats en 2018 contre 1469 en 2017 : une stabilité des effectifs (+0 ;2%) après une forte hausse constatée à la session 2017 (+16% par rapport à 2016)

Moyenne générale : 09,79 (11,35 en 2017) - Ecart type : 3,21 (4,265 en 2017)

639 copies ont eu 10 ou plus de 10 (51,86%)

114 copies ont eu plus de 15/20 (9,5%)

83 copies ont moins de 5/20 (6,75%)

