

2020

CORRIGÉ

Management et Sciences de Gestion

CONCOURS
ECRICOME
PREPA

VOIE ECONOMIQUE ET

COMMERCIALE

TOUTE OPTION

SOMMAIRE

ESPRIT DE L'ÉPREUVE	PAGE 2
CORRIGÉ.....	PAGE 3
RAPPORT DE L'ÉPREUVE	PAGE 12
CONSEILS AUX CANDIDATS.....	PAGE 17

ESPRIT DE L'ÉPREUVE

- **ESPRIT GÉNÉRAL**

Cette épreuve a pour objectifs :

- d'apprécier la maîtrise par le candidat des connaissances relevant du programme de Management et sciences de gestion de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) Économique et commerciale, option technologique¹.
- 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 du contexte organisationnel d'une entreprise 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 et/ou porter plus largement sur le programme concerné par l'épreuve.

La durée : 2 heures

- **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.

¹ Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

CORRIGÉ

La commission de choix de 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 capable de produire sous forme rédigée et de manière pertinente le résultat d'une réflexion en lien avec les questions posées.

ANALYSE DU CAS

1. En vous appuyant notamment sur le document théorique, identifier les avantages concurrentiels de la librairie *Les Récifs* et justifier la pertinence de la stratégie de domaine mise en œuvre.

Au sens de Porter, un avantage concurrentiel est « *un élément de savoir-faire ou une caractéristique propre à l'entreprise dont la maîtrise, en permettant de répondre aux attentes spécifiques de certains acteurs de l'environnement, permet de mieux réussir auprès d'eux* ».

Premier niveau d'identification de(s) avantage(s) concurrentiel(s)

L'avantage concurrentiel de la librairie *Les Récifs* correspond à sa capacité à proposer à ses clients une offre globale supérieure élaborée à partir un choix éditorial riche et de qualité avec 75 000 références (cf. contexte), y compris des ouvrages rares, et plus d'un million sur le site Internet (cf. annexe 2) et dont la valeur périphérique est accrue grâce aux conseils délivrés par des ressources humaines expérimentées et engagées. Ainsi, sur le site Internet de la librairie, des critiques de livres sont rédigées par les libraires tandis que les clients bénéficient en permanence de leur conseil en magasin (cf. annexes 2 et 3). Cet avantage concurrentiel est renforcé par les ressources immatérielles uniques détenues par la librairie *Les Récifs*, à savoir son ancienneté ou son histoire (la librairie existe depuis 1974) et sa notoriété auprès d'une clientèle fidèle.

Second niveau d'identification de(s) avantage(s) concurrentiel(s) (avec l'appui du document théorique).

La valeur supérieure de l'offre de la librairie *Les Récifs* est très fortement renforcée par la création d'une atmosphère unique qui repose sur :

des facteurs d'ambiance	Les sens des clients sont tout d'abord sollicités : l'odorat (odeur des livres : cf. annexe 3), la vue (le plaisir des yeux : cf. annexe 3), le toucher
des facteurs de design	Les composantes liées au design sont également fortement utilisées avec l'aménagement de grands rayons et d'un espace de 45 m ² , "Le Patio" et à la dimension sociale du lieu de vente.
des facteurs sociaux	Au-delà des conseils que délivrent les salariés aux clients (cf. ci-dessus), l'interaction entre les clients eux-mêmes est favorisée (la communication s'engage parfois entre eux, plaisir de parler d'un auteur, d'un bouquin, cf. annexe 3) de même que celle entre les clients et les auteurs est renforcée avec l'organisation de plus de 300 animations (rencontres, débats, dédicaces, show cases, expositions) dans un lieu dédié.

La stratégie de domaine (ou stratégie business) définit le positionnement concurrentiel d'une entreprise sur chacun de ses domaines d'activités stratégiques (DAS). **Sur l'unique DAS qu'elle possède, la librairie *Les Récifs* mène par conséquent une stratégie de différenciation (ou de sophistication) par le haut.**

Cette stratégie est pertinente dans la mesure où :

- elle lui permet d'éviter une confrontation directe avec ses concurrents directs sur les composantes de l'offre avec lesquelles la librairie *Les Récifs* ne peut pas rivaliser. Ainsi, elle ne peut pas comme *Amazon* ni proposer un nombre aussi important de références pour répondre aux besoins de ses clients ni en assurer la livraison en 24 heures ;
- elle lui permet d'éviter les conséquences négatives à moyen terme d'une stratégie qui consisterait, pour retrouver un niveau de rentabilité acceptable, à réduire les coûts (en particulier au niveau des charges de personnel et du nombre de références proposées) et qui conduit inéluctablement les librairies qui ont fait ce choix dans l'impasse : de ce point de vue, cette stratégie est même payante puisque la profitabilité de la librairie *Les Récifs* est

nettement supérieure à celle des autres librairies (Résultat d'exploitation / CA) = 6,48 % contre moins de 2 % pour les librairies en général) ;

- elle est adaptée aux ressources que détient la librairie Les Récifs, en particulier au regard de celles que possèdent les grands acteurs du marché. Au sens d'Hamel et Prahalad, elle valorise ainsi une ressource immatérielle fondamentale, non seulement rare et non imitable mais également et surtout non transférable et sans substitut, à savoir son histoire à l'origine de sa notoriété sur sa zone de chalandise ;
- ...

Autres approfondissements possibles

- La concurrence indirecte des bibliothèques
- Enlisement dans la voie médiane (cf. annexe 4)
- ...

2. Caractériser les déterminants du climat social au sein de la librairie Les Récifs.

Le climat social est un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui sert à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres (Fourgous & Iturralde, 1991). Il désigne donc l'expression de la perception qu'ont les collaborateurs des conditions sociales qui règnent au sein d'une entreprise à un moment donné. Il existe des facteurs favorables et irritants du climat social.

Constats

De manière générale, **dans un contexte très favorable de développement de l'entreprise, avec l'augmentation d'un tiers des effectifs depuis 2015**, le climat social au sein de la librairie Les Récifs est excellent. En témoignent les faits que :

- sur le plan quantitatif, le *taux de rotation du personnel* est très faible (départ d'un seul salarié) ;
- sur le plan qualitatif, les témoignages des collaborateurs ne font pas apparaître le moindre conflit entre eux (par opposition à la période qui a précédé la reprise par les salariés et durant laquelle le directeur « divisait pour mieux régner »).

Éléments du contexte et des annexes favorisant le climat social

-
- Réunion tous les quinze jours pour développer la communication entre les salariés ;

- Accompagnement de l'ensemble des salariés pour apprendre à écouter ;
- Entraide des salariés ;
- Importance de la notion de groupe et de collectif ;
- Développement de nouvelles compétences par les salariés / autonomie des salariés / enrichissement du travail ;
- Caractéristiques des Scop : gouvernance démocratique avec une gérante élue et des salariés associés à la prise de décision (stratégie et projet d'entreprise) / Redistribution équitable des bénéfices / Objectif de pérennité de l'emploi.

Analyse

Ces éléments sont de nature à favoriser le climat social.

La communication interne est renforcée.	La communication interne renforce le sentiment d'appartenance des collaborateurs et contribue aux bonnes relations entre les personnes et les collaborateurs. La communication horizontale en particulier est valorisée : elle permet un partage de connaissances et de points de vue entre eux.
Le dialogue social est favorisé.	Le dialogue social ne se limite pas à des relations formelles entre les salariés et favorise en permanence et en continu les échanges informels entre eux.
La culture d'entreprise est intégrative.	La culture d'entreprise assure une véritable fonction d'intégration interne dans la mesure où elle met en avant des valeurs d'entraide et de partage et elle possède une orientation stratégique interne importante qui permet d'associer étroitement les salariés au développement de l'entreprise.
...	...

Autres approfondissements possibles

Le style de management implique les salariés.	D'après la typologie de Likert qui distingue les styles de management autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif, le style de direction au sein de la librairie Les Récifs s'apparente à un style participatif ce faisant, valorise plusieurs formes de communication (ascendante, descendante et horizontale) ce qui favorise la participation des salariés.
--	---

	D'après la typologie de Blake et Mouton, le style de direction au sein de la librairie Les Récifs correspond au style social avec une attention particulière portée aux besoins des individus et aux relations humaines ou un style intégrateur, le travail effectué par des collaborateurs impliqués permet la réalisation d'un objectif commun dans le cadre de relations de confiance et de respect.
	...

3. Après avoir calculé, en 2018, le seuil de rentabilité en valeur et d'autres indicateurs pertinents, analyser le risque d'exploitation auquel la librairie *Les Récifs* est soumise.

Chiffre d'affaires : 5 941 970 (cf. énoncé)

Total des charges : 5 557 000 (cf. annexe 6)

Construction du compte de résultat différentiel en 2018

CA	5 941 970	100,00 %
Charges variables	3 713 500	62,50 %
MCV	2 228 470	37,50 %
Charges fixes	1 843 500	31,03 %
Résultat d'exploitation	384 970	6,48 %

Calcul des indicateurs de risque d'exploitation

SR en valeur ⁽¹⁾	4 916 000
Marge de sécurité ⁽²⁾	1 025 970
Indice de sécurité ⁽³⁾	17,27 %
Levier d'exploitation ⁽⁴⁾	5,79

⁽¹⁾ SR en valeur = Charges fixes / taux de marge sur coût variable

⁽²⁾ Marge de sécurité = CA – SR

⁽³⁾ Indice de sécurité = Marge de sécurité / CA

⁽⁴⁾ Levier d'exploitation = 1 / indice de sécurité

Commentaires

Le risque d'exploitation auquel est soumis la Librairie *Les Récifs* est important par rapport aux autres librairies du secteur. En effet, son levier d'exploitation de 5,79, nettement supérieur à celui des librairies indépendantes (il est de 3), traduit le fait que si son chiffre d'affaires diminue de 10 %, son résultat d'exploitation diminuerait de 57,90 %. Cela peut s'expliquer par un poids relatif plus important des charges fixes compte tenu de sa taille (1 700 m²), du nombre important des références qu'elle propose et qui l'a conduit à augmenter son espace de stockage mais aussi, très probablement, au nombre et aux compétences des salariés qu'elle emploie ce qui se traduit par des charges fixes de personnel élevées (et qui continue à augmenter avec le recrutement de nouveaux salariés).

Pour autant, l'importance du risque d'exploitation est à relativiser. Il faudrait une diminution de plus de 17,27 % du chiffre d'affaires pour que le résultat d'exploitation devienne négatif. Dans le contexte de l'entreprise, c'est très peu probable :

- la croissance du chiffre d'affaires de la Librairie *les Récifs* est continue depuis sa reprise par ses salariés : elle s'est même élevée à 9,14 % entre 2017 et 2018 ;
- le secteur du livre est certes moribond mais ne connaît pas une diminution aussi importante (-0,9 % en valeur entre 2017 et 2018).

PARTIE 2 – Commentez les phrases suivantes en justifiant systématiquement votre réponse.

Dans le cas de la librairie Les Récifs :

1. Le délai de rotation des stocks de la librairie Les Récifs représente un risque pour son équilibre financier.

Le délai de rotation des stocks est un indicateur qui permet d'exprimer en jours le poids des stocks dans le bilan. Il permet, au même titre que les autres ratios de rotation (délai de règlement des clients, délai de règlement des fournisseurs), d'analyser les composantes du besoin en fonds de roulement d'exploitation dans une perspective comparative. L'équilibre financier renvoie ici à la capacité de l'entreprise à couvrir son besoin en fonds de roulement pour ne pas dégrader sa situation de trésorerie. Plus le délai de rotation des stocks est élevé, plus le besoin de financement de l'exploitation est fort. Ici le délai de rotation des stocks de marchandises de la Librairie Les Récifs est de 108 jours

$(930\ 000 / 3\ 100\ 000) \times 360$, ce qui signifie qu'en moyenne il s'écoule 108 jours entre l'entrée en stock d'un livre et sa vente. C'est 18 jours de plus que la moyenne des autres librairies indépendantes. C'est le résultat de la stratégie de la librairie qui consiste à proposer un assortiment très large comprenant des livres rares ainsi que la conséquence du mode d'approvisionnement particulier (dit « office ») dans ce secteur. Mais cela se traduit par une augmentation du besoin en fonds de roulement qui doit être financée. L'augmentation du délai en 2018 accroît donc le risque de dégradation de l'équilibre financier de la Librairie. Cette affirmation est donc plutôt exacte.

2. Le faible degré de centralisation de la décision au sein la librairie Les Récifs renforce son avantage concurrentiel.

Le degré de centralisation de la décision est l'une des composantes de la structure d'une organisation. Un faible degré de centralisation indique que le pouvoir de décision est partiellement confié aux échelons inférieurs de la ligne hiérarchique. La décentralisation du pouvoir a plusieurs avantages, parmi lesquels la motivation des individus, la meilleure adaptation des décisions aux contraintes du terrain et une meilleure réactivité grâce à au raccourcissement des circuits décisionnels. Dans le cas de la Librairie Les Récifs, plusieurs éléments montrent un fort degré de décentralisation de la décision : le statut juridique même de l'entreprise (une SCOP permet de fait une gouvernance démocratique), ainsi que plusieurs témoignages repérables dans l'annexe 2 qui attestent de la grande autonomie d'organisation et de décision accordée aux salariés. Cette autonomie de décision permet aux responsables de rayon d'améliorer la qualité de leurs conseils aux clients, donc la qualité du service, qui est elle-même au cœur de l'avantage concurrentiel de la Librairie (voir question 1 de la première partie). Cette affirmation est donc exacte.

(Remarque : la décentralisation comporte aussi des risques qui pouvaient conduire à nuancer l'affirmation).

3. Le prix unique du livre représente une menace pour la librairie Les Récifs.

Sur beaucoup de marchés, le prix est un élément de la lutte concurrentielle entre les acteurs. Il existe toutefois des marchés réglementés sur lesquels on prive les acteurs de la possibilité d'utiliser ce levier d'action. C'est le cas sur le marché du livre, la loi ayant instauré le prix unique du livre en 1981. Cette loi a principalement pour objectif de protéger les petits acteurs du marché, qui n'ont pas la capacité

de résister à une guerre des prix. Les librairies indépendantes sont donc protégées par cette loi, qui leur permet de survivre malgré un contexte concurrentiel difficile. Le prix unique du livre n'est donc absolument pas une menace pour la librairie les Récifs, comme en atteste par ailleurs l'hostilité d'Amazon à son endroit. Cette affirmation est donc fausse.

En général :

4. Une campagne de communication doit toucher l'intégralité de la cible commerciale d'une entreprise.

La stratégie de communication consiste à déterminer les objectifs de communication, les cibles visées, les moyens utilisés ainsi que la nature du message à transmettre. Le choix des cibles a un impact direct sur le choix des moyens, qu'ils soient média ou hors média. Ainsi par exemple, un ciblage large pourra justifier l'utilisation de médias de masse peu sélectifs. La stratégie de ciblage est complexe et il arrive souvent que la cible de communication ne corresponde pas exactement à la cible commerciale (qui, elle, est constituée des clients et prospects). Ainsi, une campagne peut s'adresser à une seule partie de la cible commerciale (par exemple le cœur de cible), pour des raisons budgétaires, et compter sur une diffusion du message de récepteurs à récepteurs (communication dite C to C, consumer to consumer). Elle peut aussi choisir de cibler des cibles relais (journalistes, leaders d'opinion). Cette affirmation est donc inexacte.

5. La capacité d'autofinancement d'une entreprise est utilisée pour financer ses investissements.

La capacité d'autofinancement (CAF) d'une entreprise désigne la trésorerie potentielle générée par son activité pendant une année. Elle se mesure en calculant la différence entre les produits encaissables (à l'exception des PCEA) et les charges décaissables. C'est un indicateur essentiel de la santé économique et financière d'une entreprise, utilisé notamment par les banques lorsqu'elles accordent un prêt. Elle est utilisée de plusieurs manières. Elle permet de verser des dividendes aux associés, le solde constituant l'autofinancement. Ce dernier est lui-même utilisé pour rembourser les dettes de l'entreprise, améliorer le fonds de roulement ou financer les investissements sans recourir à un financement externe. Cette affirmation, pour être exacte, n'en est pas moins imprécise ou incomplète : le financement des investissements n'est qu'une des utilisations possibles de la CAF. Elle

ne pourra d'ailleurs être utilisée ainsi que si l'intégralité du montant n'a pas déjà servi à rembourser les dettes. L'utilisation de la CAF est un enjeu majeur de gouvernance.

6. Le système d'information de l'entreprise permet de comprendre le comportement de ses clients.

- Le système d'information (SI) désigne l'ensemble des éléments humains, technologiques et organisationnels permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de diffuser des informations dans les organisations. Le SI concerne toutes les fonctions de l'entreprise et a de multiples usages. Le système d'information marketing concerne plus particulièrement la fonction marketing, et permet, entre autres, d'améliorer la compréhension du comportement des clients. Grâce aux bases de données clients, aux multiples données que l'on peut collecter (notamment dans le cadre du Big Data et du forage données ou datamining), une meilleure connaissance du comportement des clients est possible : segmentation plus fine, découverte de corrélations non anticipées, analyse prédictive grâce à l'intelligence artificielle... Cette affirmation est donc exacte, à la condition que les capacités de traitement de l'information dont dispose l'entreprise soient suffisantes.

RAPPORT DE L'ÉPREUVE

- **ÉLÉMENTS STATISTIQUES**
- **938 copies ont été corrigées ;**
- Moyenne de l'épreuve : **10,92 sur 20 ;**
- Écart-type : **4,7 ;**
- **73 %** des copies ont obtenu une note ≥ 8 soit **685 copies ;**
- **62 %** des copies ont obtenu une note ≥ 10 soit **582 copies ;**
- **24 %** des copies ont obtenu une note ≥ 15 soit **225 copies ;**
- **2 %** ont obtenu une note de **20 sur 20** soit **19 copies.**
- **LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATS**

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 septième 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...). Eu égard au contexte de crise sanitaire, la session 2020 du concours Ecricome Prépa a été modifiée tant dans le calendrier (passation de l'épreuve de Management et sciences de gestion le vendredi 26 juin) que dans les modalités d'organisation (session qui a pris appui exclusivement sur les épreuves écrites) et ce afin de rendre son déroulement compatible avec les exigences liées à l'affectation des candidats dans les Écoles. Néanmoins, ce protocole sanitaire n'a en rien fait obstacle au bon déroulement de l'épreuve de management et sciences de gestion, ni modifié le cadre d'évaluation réfléchi initialement.

Les **indicateurs statistiques** (moyenne, écart-type, répartition) attestent, pour cette session, d'une réévaluation du niveau global des productions des candidats. Le constat a été fait cette année d'un nombre supérieur de copies évaluées avec une note de 20/20, 19 contre 10 lors de la session précédente témoignant de la bonne compréhension par certains candidats des attendus de l'épreuve. Le jury a ainsi 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 (calcul du coût complet du projet par la méthode

des centres d'analyse Question 2) et à **apporter une plus-value à leur réflexion par des apports de connaissances théoriques et pratiques personnels.**

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

- en démontrant une difficulté à gérer le temps ;
- 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.

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. La réussite à cette épreuve suppose 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...

- **SUR LE FOND**

Pour cette session et 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 texte théorique issu de l'ouvrage intitulé « Distribution 4.0 » d'Olivier Badot, Jean-François. Lemoine

et Adeline Ochs favorise l'approfondissement de l'argumentation lors de l'étude du contexte de l'entreprise. À noter, que

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. Ce constat traduit souvent un manque de connaissances des champs conceptuels essentiels (communication média / hors-média, calcul de coûts...) et 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.
- 19 copies ont été valorisées par un 20/20 (2 % 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.

Sur la base de l'historique des résultats, il apparaît que globalement l'épreuve de management et sciences de gestion a été mieux traitée par les candidats. Le jury souhaite souligner qu'elle 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.

• CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE À L'ANALYSE DU CAS

Le contexte professionnel de cette année portait sur la librairie Les Récifs, lieu incontournable pour les passionnés de lecture de l'agglomération dijonnaise. Institution locale, elle offre à ses clients un choix éditorial riche et de qualité sur 1 700 m². Mise en liquidation judiciaire en décembre 2015 par le groupe Chapitre auquel elle appartenait, la librairie Les Récifs est aujourd'hui une Scop Société Coopérative et Participative.

Concurrencée par les grandes surfaces culturelles (Fnac, Espaces Culturels E.Leclerc, Cultura) qui multiplient les initiatives pour s'imposer comme des acteurs incontournables du paysage littéraire (communautés de lecteurs, organisation de prix etc.) et les *pures players* comme Amazon qui

continuent de gagner des parts de marché et exploitent de nouveaux relais de croissance comme le livre audio, la pression concurrentielle sur les librairies est maximale, la librairie Les Récifs arrive par le modèle économique et les choix stratégiques mis en œuvre à consolider sa place auprès de sa clientèle. Aujourd'hui, elle est classée 19^e librairie indépendante de France.

Le sujet a permis d'apprécier la maîtrise par les candidats des champs de connaissances du programme des **2 années de Management et sciences de gestion**² de CPGE Économique et commerciale, option technologique (les 8 thèmes du programme pouvaient être mobilisés) ainsi que d'évaluer les capacités de réflexion, d'analyse et d'argumentation du candidat autour de problématiques dans le champ du Management et des sciences de gestion. Le contexte stratégique de la librairie Les Récifs complété du document théorique issu de l'ouvrage « Distribution 4.0 » d'Olivier Badot, Jean-François. Lemoine et Adeline Ochs offraient un cadre d'analyse à l'identification des avantages concurrentiels. Les déterminants du climat social au sein de la librairie Les Récifs étaient largement repris dans les annexes. Afin d'éviter la paraphrase et de gagner en efficacité, il était attendu des candidats une présentation structurée. Enfin, le calcul du seuil de rentabilité et des indicateurs utiles devaient permettre d'analyser le risque d'exploitation de la librairie.

De manière traditionnelle, la deuxième partie présentait 6 affirmations couvrant de larges pans du programme de Management et sciences de gestion et dont les candidats devaient mettre en exergue **la mise en tension des concepts** et de leur rapport aux savoirs scientifiques.

De manière plus précise pour :

- **CONCERNANT LA PARTIE RELATIVE AUX COMMENTAIRES**

Il doit être rappelé une nouvelle fois aux candidats qu'il ne suffit pas de déclarer qu'une affirmation est vraie ou fausse. Dans les deux cas, a fortiori quand l'affirmation n'est que partiellement vraie ou fausse, il est absolument nécessaire de **justifier** la réponse (en définissant les notions, en expliquant les mécanismes à l'œuvre...). De même, recopier dans le contexte ou les annexes la phrase dont l'interprétation pourrait permettre de répondre de manière pertinente, ne constitue en rien une réponse adaptée. La mise en œuvre d'une réflexion étayée d'appuis théoriques est valorisée.

Le jury a de nouveau regretté que dans de nombreuses copies les réponses proposées soient peu élaborées et que celles-ci restent très superficielles. De nombreux candidats ont répondu en quelques lignes aux affirmations et n'ont apporté souvent que des justifications simplistes.

² Arrêté du 25-3-2013 - J.O. du 30-4-2013 – BOEN spécial n°3 du 30 mai 2013

De fait, le travail de préparation à cette épreuve doit s'orienter dans deux directions : asseoir ses compétences méthodologiques et démontrer des connaissances disciplinaires solides et approfondies.

- **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.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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.

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 2020, le jury souhaite rappeler que cette épreuve valorise les productions mettant en exergue un contenu disciplinaire ainsi que des capacités méthodologiques et rédactionnelles solides étayées par une démarche analytique pertinente. À ce titre et eu égard au format (2 heures) et aux attendus de cette épreuve, une préparation rigoureuse aux spécificités de cet exercice est incontournable.